

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM  
ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: ÖZEL VE KAMU  
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR  
UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**AYŞE BİLGEN**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI**

**ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM  
ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: ÖZEL VE KAMU  
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR  
UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**AYŞE BİLGEN**

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

**İSTANBUL, 2014**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

İLGİLİ ENSTİTÜ ADI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI

Tezin Adı: Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Başlılıklarına  
Öğrencinin Adı Soyadı: Ayşe BİLGİN Etkisi  
Tez Savunma Tarihi: 23.05.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak  
yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

İmzalar

*M. U. S.*  
Yrd. Doç. Dr. Meral Eleri  
*M. U. S.*  
Yrd. Doç. Dr. Metin Jaman  
*Esin ÇAW*  
Prof. Dr. Esin ÇAW

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimim boyunca benden desteğini esirgemeyerek tez çalışmasının konusunun belirlenmesinden başlayarak her aşamasında değerli fikirlerini ve yardımlarını kısıtlı zamanından fedakârlık ederek benden esirgemeyen, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan ve kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum kıymetli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye bana verdiği destek ve göstermiş olduğu sabırdan ötürü en içten saygılarımı sunar, tüm kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Ayrıca hayata tutunmamda ve umutsuzluğa kapıldığım anlarda beni sabırla dinleyerek tekrar hayatın içinde yer almamda büyük emeği olan, her konuda desteğini aldığım ve duyduğu güvenle beni teşvik ederek değerli tavsiyelerde bulunan çok kıymetli ve sevgili büyüğüm Prof. Dr. Esin CAN Hoca'ma da en derin sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Bu çalışmanın araştırma bölümü içerisindeki verilerin toplanmasında değerli katkılar sağlayan ve yoğun çalışma temposu içerisinde bana vakit ayıran PTT A.Ş. her kademedeki görevli değerli mesai arkadaşlarıma ve idari personele teşekkür eder bundan sonraki çalışma hayatlarında başarılar temenni ederim. Ayrıca 7/24 her ne şartta olursa olsun görevlerini büyük bir azim ve iştiaqla yerine getiren ve anket çalışmalarına destek veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü mensuplarına, İstanbul Adliyesi çalışanları ile tüm özel sektör çalışanlarına teşekkürlerimi bir borç bilir, kendilerine çalışma hayatlarında sağlık, huzur ve başarılar dilerim.

*Bu tez çalışmamı İstanbul Emniyet Müdürlüğü Bilgi İşlem Şubede görevli iken 20.05.2011 tarihinde geçirmiş olduğu helikopter kazası sonucu şehit düşen çok değerli hayat arkadaşım eşim Ragıp Ali BİLGEN'e ve aynı kazada ebedi hayata erkenden uğurladığım biricik oğlum ciğerparem Abdullah Tarık BİLGEN'e ithaf ediyorum.*

Tüm şehitlerimizin yüce ruhları nezdinde her zaman mensubu olmakla iftihar ettiğim Yüce Türk Milletine sonsuz sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK VE ETİK İKLİM ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: ÖZEL VE KAMU SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

Ayşe Bilgen

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç Dr. Meral ELÇİ

Haziran 2014, 131 sayfa

Bu çalışmanın amacı, iş görenlerin etik lider ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkilerini incelemek ve bazı demografik özellikler (yaş, cinsiyet, kıdem, sahiplik) ile bahsi geçen değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını irdelemektir. Bu maksatla İstanbul'da faaliyet gösteren kamu ve özel olmak üzere muhtelif sektörlerde yer alan 32 farklı işletme çalışanlarına (N= 1588) anket soruları yöneltilmiş ve yöneltilen sorular SPSS 17.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı artırdığı ayrıca etik liderlik algılamalarının da etik iklimi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların kıdemleri ile örgüte olan bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, kadın çalışanların etik liderlik algılamalarının erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülürken, özel sektör çalışanlarının etik iklim ve etik liderlik algılamalarının kamu çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Bağlılık, Kamu ve Özel Sektör, Kontrol Değişkenler.

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ETHICAL LEADERSHIP AND ETHICAL CLIMATE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A COMPARATIVE APPLICATION ON THE PRIVATE AND THE PUBLIC SECTORS

Ayşe Bilgen

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi

June 2014, 131 pages

The Purpose of this study is to investigate the effects of employees' perceptions of ethical leadership and ethical climate on the organizational commitment and the existence of a significant relationship between some demographic characteristics (age, gender, tenure, sector) and these characteristics. For this purpose, the employees of 32 organizations operating in Istanbul in various sectors both public and private, were asked to complete the survey questions (N=1588) and the questions were analyzed using SPSS 17.0 program. Analyzing the findings, it has been found out that the ethical leadership and ethical climate perceptions have a positive effect on the organizational commitment. In addition, between tenure of the employees and the levels of commitment to the organization, a significant relationship has been identified. On the other hand, the ethical leadership perceptions of female employees has been found out higher than male employees and also it has come to a conclusion that the ethical climate and leadership perceptions of employees in private organizations are higher than the employees in public organizations.

**Keywords:** Ethical Leadership, Ethical Climate, Organizational Commitment, Public And Private Sector, Control Variables.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
SEMBOLLER	x
1. GİRİŞ	1
2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	4
2.1 ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDER	4
2.1.1 Etik Kavramı	4
2.1.1.1 Etik davranış ilkeleri	6
2.1.1.2 Etik ve ahlak ilkelerinin karşılaştırılması	9
2.1.2 Lider ve Etik Lider	11
2.1.2.1 Lider	11
2.1.2.2 Etik lider	13
2.1.2.3 Yönetmel etik kavramı	15
2.1.2.4 Örgütlerde etik davranışa etki eden faktörler	16
2.1.2.5 Kamu yönetiminde etik ve ilkeleri	18
2.2 ETİK İKLİM KAVRAMI	22
2.2.1 Etik İklim Türleri	25
2.2.2 Etik İklim Boyutları	27
2.3 ETİK İKLİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ	28
2.3.1 Etik İklimin Bireyin Performansına Etkisi	30
2.3.1.1 Bireyin performansına etki eden unsurlar	31
2.3.1.2 Örgütsel adaletin boyutları	34
2.3.2 Etik iklimin Örgütsel Üretkenlik Üzerine Etkisi	36
2.3.2.1 Üretkenlik karşıtı davranışlar	39
2.3.3 Etik İklimin Örgütsel Performansa Etkisi	41
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	45
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	45
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	48

3.2.1 Kişisel Faktörler.....	49
3.2.2 Örgütsel Faktörler .....	50
3.2.3 Örgüt Dışı Faktörler.....	53
<b>3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>54</b>
3.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	55
3.3.1.1 Kanter'in yaklaşımı .....	55
3.3.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı .....	56
3.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı .....	56
3.3.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	57
3.3.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	57
3.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	59
3.3.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı .....	59
3.3.2.2 Salancik'in yaklaşımı.....	60
3.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	61
3.3.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi.....	62
3.3.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	63
3.3.5.1 Düşük örgütsel bağlılık.....	66
3.3.5.2 İlmli örgütsel bağlılık.....	66
3.3.5.3 Yüksek örgütsel bağlılık .....	66
<b>3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİ</b> .....	<b>67</b>
3.4.1 Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	70
3.4.2 Örgüte Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	74
3.4.3 Bireyin Performansının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	77
3.4.4 Motivasyon Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	79
3.4.4.1 Motivasyon faktörleri .....	80
3.4.4.2 Motivasyon süreci .....	83
3.4.4.3 Motivasyonu artırma yöntemleri.....	84
3.4.5 İş Görenlerin Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	86
3.4.5.1 Örgütsel adalet kavramının boyutları.....	88
3.4.6 Yöneticilerin Adalet Algılarının Bireyin Örgütsel Bağlılığına Etkisi .....	90
3.4.7 Kişi- Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	94
3.4.8 Kariyer Haritası ve Kariyer Beklentilerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi...	97



3.4.9 Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	98
<b>4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1 ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2 ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3 ETİK LİDERLİĞİN ETİK İKLİME ETKİSİ .....</b>	<b>107</b>
4.3.1 Etik Liderliğin Özellikleri.....	109
4.3.2 Yeni Kuşak Liderlerin Ortak Özellikleri .....	110
4.3.3 Etik Liderin Ehliyet Modeli.....	112
4.3.4 Örgüte Katkı Sağlayan Lider Özellikleri .....	112
<b>5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....</b>	<b>115</b>
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	115
5.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	115
5.3 BULGULAR (ANALİZ VE SONUÇLAR) .....	125
5.4 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	125
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>128</b>
6.1 YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	129
6.2 ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER .....	130
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>132</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>151</b>
Ek A.1 Uygulanan Anket Çalışması .....	152
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>154</b>

## TABLolar

Tablo 3.1 Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları .....	65
Tablo 3.2 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması.....	81
Tablo 5.1 Araştırmaya iştirak eden kurumlar.....	116
Tablo 5.3 Faktör yükleri.....	119
Tablo 5.4 Korelasyon analizi, güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistikler.....	121
Tablo 5.5 Regresyon analizi .....	122
Tablo 5.6 T Testi-sahiplik durumuna göre değişkenler arasındaki ilişkiler.....	124
Tablo 5.7 T Testi-cinsiyet durumuna göre değişkenler arasındaki ilişkiler .....	124

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Yönetmel etiği oluşturan temel unsurlar .....	17
Şekil 2.2: Örgütlerde etik davranış modeli .....	19
Şekil 2.3: Örgüt ikliminin değişken grupları .....	26
Şekil 2.4: Teorik etik iklim türleri .....	28
Şekil 2.5: Etik Boyutlar .....	29
Şekil 2.6: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	40
Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler .....	53
Şekil 3.2: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması .....	60
Şekil 3.3: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli .....	65
Şekil 3.4: Çoklu bağlılık modeli .....	68
Şekil 3.4: Motivasyon süreci .....	92
Şekil 5.1: Araştırma modeli .....	130

## SEMBOLLER

Alfa	: $\alpha$
Beta	: $\beta$
Yüzde	: %
Küçük eşittir	: $\leq$
Regresyon Katsayısı	: $R^2$
Frequency	: F

## 1. GİRİŞ

Rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında küreselleşme, teknolojideki gelişim ve sınırlı kaynaklar kurumların değişim olgusuna büyük oranda ivme kazandırmıştır. Çağımızda faaliyet gösteren işletmelerin nihai hedefi başarılı olmak ve bu istikamette varlıklarını sürdürebilmek olmuştur. Bilgi çağına hizmet eden kurumlar, finansal sermaye göstergelerinin yanı sıra etik, sosyal sorumluluk, performans, motivasyon, iş tatmini, kariyer beklentileri ve kurumsal aidiyet gibi örgütsel bağlılığı artırıcı yönde politikalar izlemeye başlamıştır. Bu da bir örgütün kendisini rakiplerinden ayıran değerlerinin, özellikle de bünyesinde istihdam olunan insan kaynağının farkındalığında artış göstermiştir.

Kurumların sahip oldukları insan faktörlerini yerinde değerlendirebilmeleri çağımız işletmelerini rakiplerinin önüne geçirecektir. Organizasyonlar bir taraftan kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli iş gücünü bulmada sorunlarla karşılaşırken diğer yandan personel devir hızını azaltmaya çalışmaktadırlar.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet ortamında ön sıralarda yer alabilmeleri için kurumların fiziksel ve finansal olanaklarının yanı sıra çalışanların örgütlerine olan katkıları da değerlendirilmektedir. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen bireysel ve örgütsel pek çok faktör bulunmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır, içinde bulunduğu kurumun politikaları, tutumları ve davranışları bireyin örgütsel bağlılık düzeyini etkiler.

Bireysel ve örgütsel anlamda bir takım literatürlerin varlığı Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesinde önemlidir. İşletmelerin verimliliğinin ve başarısının altında yatan en büyük faktör hiç şüphesiz çalışandan beklenen yüksek performanstır. Örgüt çalışanları kuruma olan güven duygusunun temelini oluşturacak etik iklimin varlığını algıladıkları takdirde kendilerini kurumun bir parçası olarak görecektir ve daha iyi motive olarak performansları artacaktır. Performans düzeyi yükselen bireyin örgütsel verimliliği ve iş tatmininde oluşan artış kişi-örgüt uyumunu beraberinde getirecek,

sağlam bir örgüt politikası misyon, vizyon ve değerleriyle bütünleşmiş kurumsal bir yapıyla örgütsel bağlılık oluşturulması hem maliyetlerin düşürülmesi hem de sürdürülebilirlik açısından kaçınılmazdır.

Rekabetin oldukça yüksek olduğu bir ortamda işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve büyüme potansiyelini gerçekleştirebilmesi, işletme kimliğinin canlı yansımaları olan ve taşıyıcı gücünü oluşturan iş görenlerin almış oldukları sorumlulukları yerine getirirken ahlaki boyutları göz önünde bulundurarak hareket etmelerini sağlamak amacıyla işletmelerin etik iklim yapısına sahip olması bir gerekliliktir. Ayrıca kurum içinde üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulan etik norm ve kuralların uygulanabildiği bir liderlik tarzı da örgüt üyeleri üzerinde oluşan işletme imajını pozitif yönde etkileyerek çalışan memnuniyeti ve iş tatminini artırıp örgütsel bağlılığı yükselterek işten ayrılma niyetini minimum seviyelere düşürecektir.

Örgütsel iklim algılamaları çalışanların motivasyonlarında, verimliliklerinde ve etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle etik normları ve değerleri organizasyon bünyesine dâhil etmenin bir yolu da etik iklim yapısını yerleştirmektir. İletişim ve teknolojinin hızla geliştiği ve değişimin kurumların vazgeçilmezi olduğu günümüzde iç ve dış müşteri memnuniyeti ile hareket eden ve kalite kapsamında hizmetlerini sürdüren günümüz işletmeleri için iş ahlakı ve etik normlar çerçevesinde hareket edilmesi öncelikli bir gerekliliktir.

Bu çalışmanın amacı, karar alma ve yönetsel süreçlerde yasalara tabi olan bürokratik bir yapıya sahip kamu sektörü çalışanları ile daha özerk bir yapıya sahip olan özel sektör çalışanlarının etik iklim ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediği ile etik liderlik algılamalarının etik iklim üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Bu yönde yürütülen araştırmada; Çalışmanın birinci bölümünde, etik iklim ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmuş, kavramlara açıklık getirilmiş, etik davranış ilkelerine değinilmiştir. Ardından etik lider ve etik iklim kavramları açıklanarak etik iklimin çalışanlar üzerine etkisi incelenmiştir. Konuyu daha ayrıntılı olarak açıklayabilmek için örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık

yaklaşımları üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerine etkilerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın ana temasını oluşturan etik iklim, etik lider ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu açıklamalardan sonra araştırma metodolojisi kısmı gelmektedir. Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçekler, hipotezler, araştırmanın amacı, kapsamı, oluşturulan ve ölçülen araştırma modeli ile verilerin toplama biçimi ve hangi yöntemle ne şekilde analiz edildiği açıklanmaktadır. Toplanan veriler ışığında araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ele alınmış, devamında elde edilen veriler, bunların analizi ve analiz sonucu elde edilen bulgular incelenmiş, gelecekteki araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sıralanmıştır.

## 2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

### 2.1 ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDER

Bu güne kadar yapılan literatür çalışmalarıyla etik ve ahlak kavramları açıklanmış, etik davranış ilkelerinin ne olduğu ve bu ilkelerin karşılaştırılması üzerinde durulmuş, aynı zamanda Lider ve Etik Lider kavramları da tanımlanarak konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

#### 2.1.1 Etik Kavramı

İnsan ilişkileri bulunduğumuz çağın yönetim anlayışında öne çıkan bir kavram olmuştur. Bu nedenle örgütün ögesi olan insan hizmet aldığı ve hizmet verdiği kitlelerin davranışlarının etkisinde kalmaktadır. İnsan ilişkileri hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için çevresindeki her türlü nesne ve durum ile etkileşim içindedir. Çevresiyle etkileşim halinde bulunan insanlar kendilerinde var olan değer yargılarının içeriğiyle eylemlerini yönetirler. Değer yargılarını kapsayan bu eğilim bir ahlak felsefesi alanı olarak “Etik” kavramını doğurmuştur. Literatür çalışmalarında öne çıkan etik kavramları;

Oxford sözlüğünde etik;

- a. Değer yargıları bilimi
- b. İnsanlara ait en geniş anlamdaki sivil, politik ve uluslararası görevlerin yasa bilimidir.
- c. Yaşamın sınırlı bölümünde kabul görmüş kurallar bütünü (Özçelik 2011) olmak üzere üç şekilde tanımlanır.

Türkçede ahlak kavramı, Latince moral sözcüğünün karşılığı olup, huy ve yaratılış anlamına gelen “hulk” sözcüğünden türemiştir. Ahlak görelî bir kavram olup,



toplumlara göre değişiklik gösterebileceği gibi aynı toplumun içinde farklı grupların benimsediği ahlak yapıları arasında da farklılıklar görölmektedir. Etiğe ilişkin ilkeler ise daha evrensel kalıplara sahip olup değişik gruplara göre farklılık göstermezler. Etik, ahlaki sorunları genel ve ilkesel bağlamda dolayısıyla da soyut düzlemde tartışır. Bu nedenle de somut amaçların hangisinin daha iyi ve kişiler için hedeflenen amaçlar olduğu yönünde durmaz daha ziyade genel geçerli kaideleri belirleyerek bu kaideler doğrultusunda hangi amaç öncelikli olarak kabul görürse daha bağlayıcı olabileceğini gösterir. Bir konu hakkında doğrunun ne olduğundan farklı olarak o şeyin doğru olduğu hükmüne nasıl varılacağı etik ile tespit edilmektedir (İskele 2009, s.14).

Literatürde değişik anlamlarda kullanılan etik sözcüğü köken itibariyle Yunanca “ethos” sözcüğünden türemiş olup, töre, gelenek ve görenek anlamlarının yanı sıra bireyin değer yargılarını sorgulayarak kavraması ve iyi davranışları alışkanlığa dönüştürmesi olarak ifade edilir. “ Ethics” ahlaki değerlerin gözden geçirilmesine imkân veren ideal ve soyut kavramları görebilmektir (Hayatoğlu 2010, s.3).

İnal (1996) etik kavramını, toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değer ve normların doğru-yanlış veya iyi-kötü gibi ahlaki bakımdan inceleyen felsefe disiplini olarak tanımlarken, Akarsu’ya (1998, s.62) göre ise etik, değerlerin temeline inerek özünü inceleyen bireyin sosyal yaşamdaki değer yargıları ile ilgili problemleri inceleyen bir dal olarak tanımlar (İskele 2009).

Etik, yaşanan çağın gereği olarak varlığını sürdüren toplumun yaşam tarzını eleştiren ve mevcut değerlerin yerine alternatif değerler sunarak ideal bir yaşam tarzını oluşturmak adına yeni yaşam kuralları atayan ahlaki ilkeler teorisi olarak tanımlanmaktadır (Cevizci 2002, s.1-3).

Nuttall’e (1997, s.15) göre etik, iyi-kötü, erdemli ve kusurlu davranışların sonuçlarını değerlendirerek ve ahlaki yargıları analiz ederek kazanılan davranışların arkasında yer alan normları inceleyen felsefe dalıdır, şeklinde tanımlanır. Russell’a (1993, s.159) göre ise, iyi ve kötü olanın algılanma durumuna göre insanların istekleri birbiriyle benzerlik

ler göstermez. Bu bağlamda etik, bireylerin arzularına evrensel boyutta önem vererek kişiselliğe indirgenmez (Aydın 2012, s.4-5 ) şeklinde tanımlar.

Solomon ve Hanson ise Sokrattan esinlenerek etiğin her şeyden önce, beklenen ve hedeflenen yaşam tarzının araştırılarak daha geniş bir açıdan neyin yapılacağı, neyin istenileceği ve sahip olunması gereken değerlerin ne olması gerektiğinin bilinmesidir (Aydın 2012, s.8).

### 2.1.1.1 Etik davranış ilkeleri

Etik davranış ilkeleri, bir örgütte kurumsallaşması beklenen etiğin, örgütün temel değerler sistemini oluşturan kurallar çerçevesinde alınacak kararların ilkelerle örtüşüp örtüşmediğini ortaya koyan kurallar bütünü (Aydın 2001, s.3) olarak tanımlanır.

Bu ilkeler, toplum içinde insanlar arası ilişkilerde yanlış ve doğru kavramlarını ayırmada kullanılacak kurallar bütünü olup<sup>1</sup>, temel etik değerler aşağıda gösterilmiştir.

*i. Adalet:* Bu kavram temelde toplumda aynı koşullarda yaşayan insanların özgürce yaşayabildiği, hak ve sorumlulukların eşit olarak paylaşıldığı, bireylerin yaratıcı düşünerek iş görebileceği eşit hak ve ödevlerin tanınması ve bireyin erdemli davranışlarının güvence altına alınmasını savunan etik ve hukuk ilkesi olarak tanımlanır. Örgüt içinde yöneticiler görev ve sorumlulukları eşit bir şekilde dağıtmaktan sorumludurlar.

*ii. Eşitlik:* Eşitlik kavramı, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş olup, faydaların ve hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini gösterir. 1982 anayasası 10. Maddesinde belirtildiği üzere; “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde

---

<sup>1</sup> Uzkesici, 2009, <http://www.igiad.com>, [Ziyaret Tarihi 12.04.2014].

*eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar”* (T.C. Anayasası 2009, s.25) kişilerin sosyal hayatta eşitlikleri güvence altına alınmıştır.

*iii. Tarafsızlık:* En genel ifadeyle insanların diğer fertleri tarafsız olduğu gibi görebilmesi, belirli tutum ve düşünceler arasında tercih yapmamanın ifadesidir.<sup>2</sup> Örgütlerde uygulanabildiği ölçüde güven uyandırır.

*iv. Dürüstlük ve Doğruluk:* Etik ilkeler diğer bireyler ile iletişimde samimiyeti ve dürüstlüğü gerektirir. Bu bağlamda yöneticiler etik ilkeleri hayata geçirerek bunların servisi konusunda astlarına ve üstlerine güven sağlamak durumundadırlar.

*v. Sorumluluk:* Bireyin her türlü davranışlarından kaynaklı olarak yetkili birimlere hesap verebilme ve doğabilecek sonuçları göze almayı gerektirir. Sorumluluk, mesleki ve etik ölçülere uymayı gerektirdiği kadar bu ölçülerin oluşturulmasını da gerekli kılar.

*vi. Bağlılık:* Bireylerin çalışma ortamındaki varlıklarını sürdürmeleri ve örgütteki devamlılıkları olarak tanımlanabilir. Hem astlarının hem de kendi çalışma hayatındaki bağlılıklarının ve gelişimlerinin ilerletilmesi yönündeki çabalar Yöneticilere düşmektedir.

*vii. Hümanizm:* Bireyin erdem ilkeleri çerçevesinde eğitilmesi olup, kişiliğin göz önünde bulundurularak yetişmesinde, gelişmesinde hürce etkinlikte bulunmasını, yaratıcı yeteneklerini kullanmasını hedefleyen ve toplumların yetkinleşmesine ve özgürleşmesine yönelik düşünceler bütünüdür.

*viii. İnsan Hakları:* İnsanların, insani vasıfları taşıma özelliğinden dolayı sahip olduğu bir takım dokunulamayan, devredilemeyen ve vazgeçilemez özellikteki haklar olarak tanımlanmış olup, Yöneticilerin etik değerleri arasında öncelikli unsurlarından olmalıdır.

---

<sup>2</sup> <http://www.msxllabs.org>, [Ziyaret Tarihi 14.12.2013].

ix. *Sevgi ve Hoşgörü:* Sevgi sosyal yaşamdaki olumlu ilişkiler kurabilmek olup, yoğun stres ortamında hızlı ve etkili çözümler üretebilen liderlik mesleğinin de sevilmesi gerekmektedir. Yasalara ve etik kurallara aykırı olmamak kaydıyla herhangi bir şeye tahammül göstermek hoşgörü olarak tanımlanır. İletişim ile ilgili konularda bireyin algılarını tanımlamaya çalışması ve ona belli çerçeveler dahilinde hata hakkı tanınmasıdır. Hoşgörülü olan birey kendisiyle hesaplaşma imkânı bularak tahammül sınırları içerisinde ilkeli bir yaşam sergileyecektir.

x. *Tutumluluk:* Tutumluluk, örgütün amaçlarına uygun olarak her türlü beşeri ve maddi kaynakları en etkin biçimde kullanılması olup, kaynakların amaçlar doğrultusunda harcanması ve daha ekonomik daha işlevsel yönden etkili kaynakların tercih edilmesi gerekmektedir.

xi. *Demokrasi:* Halkın kendi hür iradesiyle kendi kendisini yönetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanı değerli bir varlık olarak gören ve insan kişiliğinin kusursuz ve özgürce geliştirilmesini amaçlayan eğitim sürecinde öğretilebilir ve yaşam biçimine dönüştürülebilir bir yönetim biçimi olup, böyle bir ortamın oluşmasında yönetici davranışlarının büyük rolü vardır (Aydın 2001, s.56).

xii. *Saygı ve Olumlu İnsan İlişkileri:* İnsani değerler ve onur kavramı, bireyler arası ilişkilerde önemli bir kriter olup, bireyin kişiliği doğrultusunda onu olduğu gibi kabul etmek saygının bir ifadesidir. Kaliteli insan ilişkileri bireyin zayıf yanlarının neler olduğunun ortaya konulması en az güçlü yönlerinin tespiti kadar önemlidir. Başarı oranının en önemli belirleyici faktörü insan ilişkilerinin niteliğindedir.

i. *Açıklık:* Karşılıklı iletişimin bir ifadesi olan açıklıkta yüz yüze olması ve sözlü ya da sözsüz ileti alış verişi olması gerekmektedir. Eleştiriye açık, objektif ve kişiye özel davranışlar yöneticilerin açık olabilmesine imkân verir. Yöneticiler tarafından astlar eleştirilirken bu ilkeler göz ardı edilmemeli ve astlarda davranış ve düşüncelere karşı eleştirilere saygı çerçevesinde yaklaşmalıdır.

ii. *Hak ve Özgürlükler:* Hayek'e göre, bireyin başkalarının keyfi kararları doğrultusunda davranmaya zorlayacak davranışlardan kaçınarak, kendi kararlarına ve planlarına uygun bir şekilde davranabilmesi olup, kısaca diğer insanların keyfi isteklerinden bağımsız hareket edebilme durumu (Kurt 2006, s.201) olarak ifade edilir.

xiii. *Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme:* Kanunlarda görev ve yükümlülükleri açık bir biçimde belirtilen kamu çalışanları, bazı durumlarda kanunlara aykırı olan ancak yöneticileri tarafından yerine getirilmesi istenilen talimatlarla karşılaşabilmekte ve zaman zaman da bu talimatları uygulamaktadırlar. Oysa hukuki anlamda suç oluşturabilecek bu tür eylem ve davranışlara karşı yöneticilerin kesin bir duruş sergilemesi gerekmektedir.

### **2.1.1.2 Etik ve ahlak ilkelerinin karşılaştırılması**

Günümüz toplumunda genel anlamda bakıldığında “Etik” ile “Ahlak” kavramlarının birbiri ile ikameli olarak kullanıldığı görülmektedir. Etik, bireye yapılması ve yapılmaması gereken davranışları öneren değerler bütünüdür. Bu değerler toplumun çıkarları, ilkeler, erdemler ve ödevler olarak dört grupta incelenebilir. Toplumun yararına olan davranışlar çıkarları, davranışları yönlendiren doğrular ilkeleri, insan da bulunması gereken karakterler de erdemleri oluşturur. Ödev ise bireyden beklenen rollerdir (Svara 2007, s.10).

Etik kurallar, eğitim ve yönetim gibi iki ana unsurdan doğar ve beslenir. Örnek bir durumdan ya da yasaların hükmünden kaynaklı yargılar ise ahlakidir (Kant 2003, s.22).

Ahlak sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde “*bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallar bütünü*” olarak tanımlanırken, (TDK (1998), s.48) Durant Drake ise ahlakı “*Statik değil, insan tecrübesi ile gelişen dinamik bir araçtır*”<sup>3</sup> şeklinde tanımlar.

---

<sup>3</sup> Drake, D., 2014, www.erimsever.com, [Ziyaret Tarihi 01.03.2014].

Hukuk kuralları gibi zorlayıcı hükümler içermeyen etik kurallar da alınan kararlardan kişinin kendisi sorumlu tutulur. Ahlak davranış kalıplarını oluştururken, etik bireyin davranışlarının gerekçelerinin değerlendirmelerini kapsar (İskele 2009, s.33).

Ahlak somut, uygulamalı ve özel durumları içerirken etik, daha ziyade kuramsal çerçeveyi bir üst seviyede inceleyen felsefi bir yaklaşımdır. Etik, ahlak ilkesinin norm ve değerlerini ile geneli bağlayan nitelikteki koşulları araştırırken; Ahlak, doğrudan oluşan eylemlerin normlara uygunluğu ile ilgilidir (Pieper 1999 s.32-33; Avcıkurt 2003 s.77; İskele 2009).

Billington (1997 s.45-47) teori ve pratik çerçevesinde birbirinden ayırır. Etik ile ahlakın aynı kategoride değerlendirilmemesinin nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusunu oluşturmasıdır. Özetle; (Yaman 2010, s.9).

- a. Etik, ahlaki içine alan bir kavram olup, eylemler üzerinde duran ahlaki yargıların ardındaki nedenleri araştırır.
- b. Ahlak doğru ve yanlış belirleyerek, davranışların uygunluğunu yazılı olmayan biçimde öğretirken, etik ise ahlaki kuralların evrensel ilkelerini yazılı olarak belirler.
- c. Ahlak kuralları çağa ve toplumlara göre farklılıklar gösterirken, etik tüm insanlık için geçerli evrensel doğruları savunur.
- d. Ahlaki değerler kendiliğinden öğrenilebilirken, etik değerler felsefi yaklaşımla türetildiği için eğitim gerektirir.
- e. Ahlakın yaptırımını “suçluluk duygusu, ayıplanma ve kınama” biçiminde olurken; Etiğin yaptırımını genellikle “gruptan dışlanma” şeklinde ortaya çıkar.

Literatürler incelendiğinde bu iki kavram arasında iç içe geçmiş sıkı bir bağ gözlemlenir ve etiğin ahlaki kapsayan evrensel niteliğiyle ön plana çıktığı görülür.

İdeal bir toplum yapısında Etik kültürü oluşmuş bir sosyal yapı olması gereken bir özelliktir. Birbirine saygılı ve hoşgörülü bir toplumda insan haklarına aykırı eylemlere rastlamak mümkün değildir. Böyle bir toplum yapısının kurulması için etik kültürün sosyal yaşama egemen olması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Yaman 2010, s.10).

Kurumlarda ise, mevcut yasa, tüzük, yönetmelik ve diğer idari düzenlemeler bazı durumlarda Kurumların idari işleyiş sürecini tanımlamada yetersiz kalabilmektedir. Böyle durumlarda kamu görevlilerinin karşılaşacakları sorunların çözümünde kolaylık sağlayacak etik kodların yer aldığı bir kültürel yapının oluşturulmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu kültürel yapının oluşması için etik özellikleri taşıyan ve uygulanabilirliğini sağlayan “Etik Lider” lere ihtiyaç duyulmakta ve konunun işleyişi bakımından kendilerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

### **2.1.2 Lider ve Etik Lider**

*Lider*, belli bir durumda ve belirli koşullar altında çalışanları, örgüt hedeflerine ulaşabilmek için gayret göstermelerine teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve bireylerin liderliğin uygulanma sürecinden hoşnut olmalarını sağlayan, grupların hareketlerine yön veren her türlü örgüt içi davranışları etkileme süreci (Bulut 2012, s.3) olarak tanımlanır.

*Etik Lider*; Adil, insanlara ve topluma değer veren, ilkeler doğrultusunda karar alan ve gerek özel hayatta gerekse çalışma hayatında etik davranan, önderlik yaptığı çalışanların etik davranışlarını etkileyebilen bireyler (Bulut 2012, s.22) olarak tanımlanmaktadır.

#### **2.1.2.1 Lider**

*“İnsanları sadece ceza ile yönetirseniz, onlar bir daha yanlış yapmazlar; ancak şeref ve utanma duygusuna da sahip olmazlar. İnsanları erdemle ve etik kurallar ile idare ederseniz, o zaman onlar şeref ve utanma duygularına sahip olurlar, hem de doğruyu ve iyiyi yapmaya çalışırlar.”<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Konfüçyüs, 2014, www.erimsever.com, [Ziyaret Tarihi 02.02.2014].

Liderlik, belirli koşullar altında bireyin veya takımların amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Gürboyoğlu 2009, s.4).

Liderlik belirli bir coğrafya, kültür ve milliyete bakılmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Günümüz işletmeleri küreselleşme süreciyle dünya işletmelerine dönüşmüş rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, teknolojik gelişmeler ve artan verimlilikle beraber ihtiyaç duyulan pazar payı genişlemiş bunun sonucunda örgütlerde artan rekabet kurumları belirsizliğe sürüklemiştir (Uğurluoğlu ve Çelik 2009, s.124).

Earte'ye göre;

- a. Dürüstlük ve saygınlık,
- b. Dinlemek ve algılamak,
- c. Sorumluluk almak ve karar vermek,

İyi bir liderde bulunması gereken temel özellikler olarak üç ana grupta sıralanabilir. Liderlerden, iş görenleri motive ederek işlerini daha istekli yapmaları yönünde onları harekete geçirmeleri, bireylerin güvenini ve saygısını elde etmeleri beklenmektedir. Birlikte çalışabilmek ve ilerleyebilmek için onları dinlemeli, sorumluluğunun farkındalığıyla iş görene güçlü bir karaktere sahip olduğu imajı uyandırmalıdır (Yıldırım 2010, s.7). Liderliğin yanı sıra hiyerarşik kademede yönetici kavramı da yerini alır. Her iki kavram arasında bir takım farklılıklar vardır.

Yöneticiler, planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri yerine getirirken, iş görenleri ikna yöntemiyle çalıştırırlar; Liderler ise, daha çok insani yönler üzerinde duran, bireyleri motive eden, yönlendiren ve harekete geçiren, çalışanları işlerine karşı istekli kılan ve doğru işleri yapan rol model konumdadırlar.

Yönetici yetkisini, astlarını planlanmış hedeflere yönlendirmek için kullanırken, lider ise çalışanları yönetebilme kabiliyetini kullanır. Yani yöneticiler yetki sahibiyken liderler ise güç sahibidirler. Liderlerin yasal yetkileri olmayıp, yasal konumda yönetme



hakkı elde etmeleri ise liderliğin kurumsallaşması süreci olarak ifade edilebilir (Özsalmanlı 2005, s.144).

### **2.1.2.2 Etik lider**

İleri düzeyde rekabetin ve bireylerarası ilişkilerin olduğu her yerde bir takım sorunların olması kaçınılmazdır. Bu sorunlar neyin “etik” neyin “etik olmadığı” yönündeki davranışları gündeme getirir. Etik ile ilgili sorunlar etik davranış kavramını gündeme getirmiştir. Liderler etik sorunların yöneticisi olarak göstermiş oldukları davranışlarla daima ön plandadırlar (Uğurlu ve Üstüner 2011, s.435). Etik liderlikte beceri ve yetkinliklerin etik davranışlarla bütünleşmesi bir gerekliliktir. Üzerinde durulması gereken diğer bir unsur ise liderlerin kurumsal vizyonu iyi analiz ederek uygulanması gereken davranışlara sıkı bir inanç gösterebilmesidir. Etik Liderden beklenen bu tutumlar ön koşul niteliği taşımaktadır. (Çelik 2000, s.91). Etik lider, “karakter” ve “doğruluk” odaklı olup, iş görenlerin haklarına saygı davranışı içinde olmaları beklenir.

Sosyal ortamın karmaşıklığı bireyler arası ilişkilerdeki sıkıntılar liderlere yeni ve zor görevler yüklemekte ve rol-model olarak günümüz liderleri sahip olacağı etik değerlerle örgüt içindeki eylemlerini bu yönde geliştirmelidir. Liderler bir taraftan liderliği uygulama sorumluluğunu yerine getirirken, diğer taraftan da örgüt içi olayları doğru analiz ederek ahlaki değerler süzgecinden geçirmeli ve adil kararlar verebilmelidir. Kurumlarda etik ortam oluşturma sorumluluğu yöneticinin liderlik anlayışına yeni bir boyut kazandırmaktadır.

İş görenlerini etkileyici statüde bulunan liderler sergiledikleri etik davranışlarıyla örnektirler. Bu bağlamda liderlik, insanları etkilemek, motive etmek, ikna etmek, moral vermek, grup üyelerinin isteklerini karşılamak ve bu doğrultuda ortak hedeflenen amacı başarmak gibi özellikleri içermektedir (Uğurlu ve Üstüner 2001, s.435).

Miao et al.(2012), etik liderliğin dört ilkesinin uygulandığını belirtir:

- i. Etik liderler, takipçilerinin gözünde “norm ve standartlara uygun” davranış gösterirler ve onlara güven telkin ederler.
- ii. Etik liderler, iş yerinde etik mesajların açık olarak ifade edilmesini sağlar ve takipçilerini geri bildirim vermeleri konusunda teşvik ederler.
- iii. Etik liderler, açık etik standartlar koyarak izleyenlerin davranışlarını ödül ve cezalandırma yöntemi ile düzenlerler.
- iv. Etik liderler, karar verme sürecinde etik prensiplere uygun davranarak süreçte takipçilerince gözlem yapılmasını sağlarlar (Yağmur 2013, s.11).

Brawn ve diğerleri (2005, s.120)’ne göre, etik liderlik; “Bireylerin faaliyetlerinde ve bireylerarası ilişkilerde belirlenmiş standart kurallar çerçevesinde hareket eden bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır”. Etik liderliğin normatif etik çerçevesinde değerlendirilmesi, bir işin normlar ve standartlar çerçevesinde nasıl yapılması gerektiğinin incelenmesiyle ortaya çıkar. “Normatif etik, yapılan işin işletmeye tam anlamıyla fayda sağlasa bile o işin etik olup olmadığını tartışmaktadır. Felsefeyi temel alan normatif yaklaşım bireylerin iş yerinde nasıl davranması gerektiğini tanımlamaktadır” (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz 2012, s.20).

Etik liderlik, liderin dışarıdaki dünyayı algılayarak buna somut bir boyut getirmesi ve beşeri sermayeyi etkin biçimde düzenleyerek uygulayan liderlik türüdür. Etik lider, etik normların yanı sıra yeterli bilgi ve donanıma sahip olma, güven verebilme ve otorite yetilerini kişiliğinde barındırma gibi tamamlayıcı unsurlara da sahip olmalıdır (Bulut 2012).

Liderin kendisine olan güveni sürekli kılan faktörlerin başında alınan kararlarda doğruluk ve hakkaniyetten yana olmalarıyla doğrudan ilgilidir. Bu yönde yürütülen uygulamalar takipçileri üzerinde önemli etkiler oluşturacaktır. Almış olduğu kararların

etik açıdan doğruluğuna inanan lider, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesine önemli katkılar sağlayarak (Yaman 2010, s.11) kurum çalışanlarının örgütsel aidiyet duygularını geliştirecektir.

Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson (2006) ise etik liderliğin özelliklerini, doğruluk üzerine kurulan karakter, bireyin toplum ile uyumu, motivasyon, destekleme ve güçlendirme, etik sorumluluk çerçevesinde oluşturulan yönetim tarzı olarak sıralamıştır (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz 2012, s.21). Bu durumda etik liderin görevi, en ideal noktaya ulaşabilmek için örgütün ve bireyin ortak çıkarlarıyla uyum içinde hareket ederek sahip olduğu yetki ve gücü bu doğrultuda kullanmak olmalıdır.

### **2.1.2.3 Yönetmel etik kavramı**

Etik değerlerin oluşturulması örgüt üyeleri arasında güven ilişkisini oluşturur. “Yönetmel etik”, liyakat, adalet ve eşitlik gibi kaideler doğrultusunda karar verme aşamasında doğru olanın uygulanması sürecine öncülük eder. Kısaca, yönetmel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır (Thompson 1985, s.555). Yönetmel etiği, ahlak kurallarının örgüt tarafından belirlenen kurallarla beslenerek ortaya çıkış biçimi (Kılavuz 2002, s.258) olarak da tanımlamak mümkündür. Değerlerin ve görelî ahlakın çeşitli oluşu örgütlere yansımakta ve örgütü oluşturan iklim ile birlikte yönetmel etiğın oluşumunu beraberinde getirmektedir.

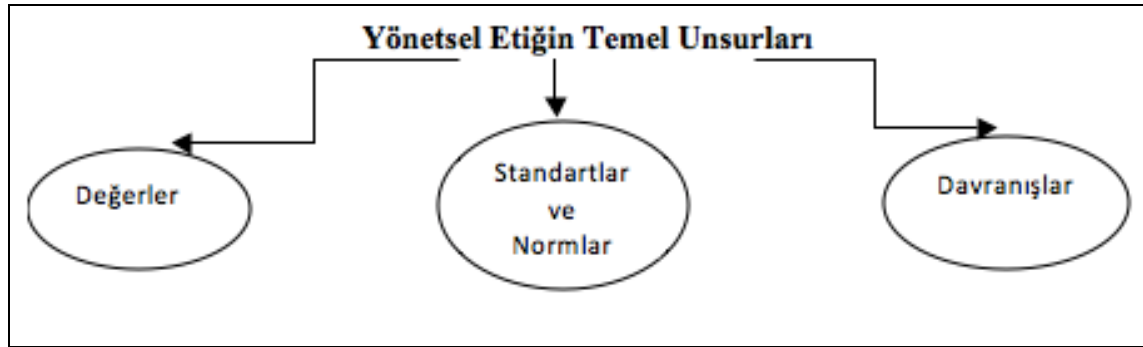
Kamu sektöründe yönetmel etik; Yönetime ilişkin alınan kararlarda kullanılan etik standartların düzenlenmesi ve karar aşamasında bütün bunların analiz edilerek kullanımının sağlanması ve yönetici tarafından alınan kararlarda ise hem bireysel hem de profesyonel sorumluluğun gerektirdiği şekilde davranışlar sergilenmesi vurgulanmaktadır (Saylı ve Kızıldağ 2007, s.233). Yönetmel etik, yönetmel alandaki çalışanlar ve yöneticilerin faaliyetlerindeki tüm ahlaki boyutları incelemektedir. Bu boyutlar aşağıda gösterildiği şekilde kısaca incelenmektedir (Unpan 2004, s.5).

*Değerler:* Bireysel, örgütsel veya sosyal olarak düşünce ve davranışların bağımsızlık, adalet, dürüstlük, bağlılık, tarafsızlık, sorumluluk gibi kavramlar çerçevesinde gerçekleşmesidir.

*Standartlar ve Normlar:* Çalışanların faaliyetlerine önderlik ederek yol gösteren onların davranışlarına yön vererek onları kontrol eden prensipler bütünüdür.

*Davranışlar:* Sosyal değerlerle paralel olan mevcut normlar ve standartlarla sınırlandırılmış kişiden kişiye değişen faaliyetlerdir. Şekil 2.1’de gösterilen yönetsel etiğin temel unsurlarının iş görenlerle yöneticiler arasındaki ilişkileri düzenlemek, ihtiyaç duyulan etik kodların örgüt yapısına ait değerlerini vurgulayarak bu yapıya uyumlu davranışlara öncülük etmek olarak açıklanabilir.

### Şekil 2.1 Yönetsel etiği oluşturan temel unsurlar



Kaynak: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661>

#### 2.1.2.4 Örgütlerde etik davranışa etki eden faktörler

İş görenlerden beklenen davranışları belirleyen örgütsel etik ifadesi, çalışanlar arasındaki iletişim ile örgütün varlığını devam ettirdiği sürece nasıl ve ne yönde olacağını belirleyen yazılı veya sözlü kurallara açıklık getirerek iş ortamında yaşanan karmaşayı analiz ederek oluşan ikilemleri çözme yolunda uygulanan etik prensip disiplini. Bu anlamda bir örgütün etik ilkeleri, örgütsel kararlara ve uygulamalara yansıyan, örgüt üyeleri tarafından kabul gören algılar (Gül 2006, s.67) bütünüdür.

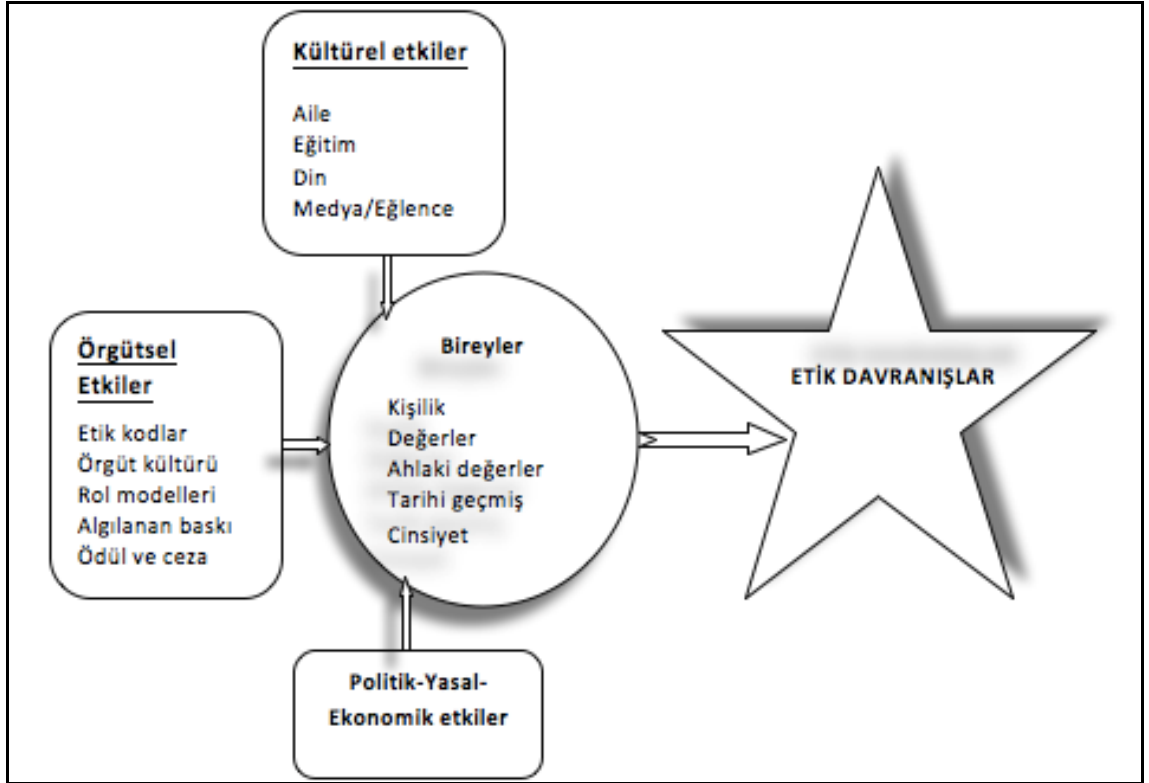
Örgütsel etik, içsel ve dışsal nedenlerden kaynaklanan problemlerin çözümünde işletmenin ve çalışanların ihtiyaç duydukları bir çevre oluşturur. Bu çevre, çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya yönlendiren bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültürü de etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranış kalıplarını tanımlar (Sayılı ve Kızıldağ 2007, s.236).

Örgüt içinde bulunan çeşitli unsurlar bireyin karar verme süreçlerini etkileyerek onları yönlendirir. Süreç içerisinde bu kararlar önemli etkiler oluşturarak örgütlerin pazar piyasasındaki başarısında etkili olabileceği düşünülmekte, bu bağlamda örgütlerde etik davranışın gelişim süreci, etik programların stratejik öneminde artış sağladığından çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu (Singh 2006, s.119) görülmektedir.

Örgütlerin kendi yapılarına ait farklı değişkenler mevcut olup eşitlik, dürüstlük, adalet, yansızlık, saygı görme vb. gibi kavramlar etik organizasyonun oluşmasına öncülük ederler. Kurumda çalışan birey kendisine hakkaniyetli davranılmayarak bazı çalışanlara ayrıcalık yapıldığını hissediyorsa kurumun etik kodları yerleşmiş olsa bile kurumda etik davranışların uygulanmasının içselleştirilmediği düşünülebilir. Bu sebeple birey tarafından algılanan örgütsel adaletsizlik çalışanın kurumuna ilişkin etik algılamasını negatif yönde etkileyebilir. Halbu ki etik kodların önemsendiği ve iletişimin kaliteli olduğu firmalarda çalışanların daha çok etik davranış sergiledikleri yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Kandemir 2012, s.38-39). Bireylerde olduğu gibi, örgütlerinde kendi içinde etik davranışlarını oluşturan yapılar bulunmaktadır.

Örgütler, farklı özelliklere sahip insanların bir araya gelmesiyle kendine has bir kültürel yapı oluşturan sistemlerdir. Bu kültürel yapı örgüt çalışanlarının davranışlarını kontrol eden kurallar sistemi olarak Şekil 2.2'deki şemada da görüldüğü gibi etik davranışların oluşmasını destekleyebilir. Güçlü bir kültürel yapıya sahip örgütlerde etik kodları oluşturmak ve bunları hayata geçirmek daha kısa zaman alacaktır. Çünkü bireyler ortaklaşa kabul ettikleri ve kullandıkları kurallar sistemiyle birleşik olarak çalışmaya zaman içinde alışırlar. Dolayısıyla etik kodların, örgütlerde bireyler tarafından ortak olarak paylaşılan değerlere dönüştürülmesiyle kurumsal aidiyet duygusu yükselir, verimlilik artar, müşteri memnuniyetiyle birlikte örgütsel başarı yükselir.

## Şekil 2.2 Örgütlerde etik davranış modeli



Kaynak: Kirel 2000, s.76.

### 2.1.2.5 Kamu yönetiminde etik ve ilkeleri

Kamu yönetimine karşı var olan güvenin azalması, yolsuzluk konusunda artan endişeler, kamu yönetimindeki etik kodları gözden geçirme ve geliştirme yönünde ulusları harekete geçirmiştir. Artan yolsuzluklar, mevcut kuralları, demokrasi ve insan haklarını tehdit etmekte ve sosyal adalet ile rekabeti bozmakta, iktisadi kalkınmayı engellemekte, var olan kurumların istikrarını ve toplumun ahlaki temellerini derinden sarsmaktadır. Kamuya olan güvenin artırılması, daha güvenilir, dürüst ve adil kamu hizmeti verebilmek, kamuya olan güveni artırabilmek amacıyla kamu görevlilerinin uyması gereken etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek amacıyla 5176 sayılı kanunla Etik davranış ilkelerine ait düzenleme yapma yetkisi Başbakanlık

bünyesinde “Kamu Görevlileri Etik Kuruluna” verilmiştir. Buna göre Etik davranış İlkeleri şu başlıklar altında düzenlenmiştir.<sup>5</sup>

- i. *Kamu hizmeti bilinci*: Kamusal hizmetlerin verilmesinde kamu çalışanları, katılımcı, şeffaf, tarafsız, halkın yararını gözeten, ve hesap verilebilir ölçüler içinde hizmetin yerindeliğini ifade eder.
- ii. *Halka hizmet bilinci*: Hizmetlerden istifade eden halkın talep ve önceliklerini tespit eden anketler yapılarak bireylerin verilen ve verilecek hizmetlere karşı memnuniyet düzeyleri tespit edilebilir.
- iii. *Hizmet standartlarına uyma*: Hizmetlerinin görülmesi amacıyla kamu kurumlarına başvuran kişiler genellikle işleyişle ilgili olarak hangi bilgi ve belgelerle nereye nasıl müracat edeceklerini bilmezler. Bu nedenle yürütülen hizmetlerin yazılı ve görsel olarak çeşitli ilanlarla halka duyurulmalıdır.
- iv. *Amaç ve misyona bağlılık*: Kamu çalışanları görev yaptıkları kurumların misyon, vizyon ve değerlerine uygun davranışlar sergileyerek toplumun refah düzeyini ve ülke çıkarlarını ön planda değerlendirerek hareket etmeleridir.
- v. *Dürüstlük ve tarafsızlık*: Kamu çalışanları vermiş oldukları tüm hizmetlerde dil, din, ırk, siyasi görüş ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin dürüstlük ilkeleri çerçevesinde yasalarla belirlenen doğrultuda hareket ederler.
- vi. *Saygınlık ve güven*: Kamu hizmetini her türlü menfaatin üzerinde görerek taraf tutulmamasıdır. Yöneticiler keyfi davranışlarda (baskı, hakaret ve tehdit) bulunamaz kanunların uygun görmediği davranışları kişisel hesap ve çıkarları için kullanamazlar.
- vii. *Yetkili makamlara bildirim*: Kurum içerisindeki ahlaklı kamu görevlilerinin, meslek onurunu korumak ve kamu kaynaklarının israfını önlemek amacıyla,

---

<sup>5</sup> Etik Davranış İlkeleri, 2013, <http://www.docstoc.com>, [Ziyaret Tarihi 14.12.2013].

olabilecek her türlü yolsuzluğu yetkili birimlere ihbar ederek sorumluluklarını yerine getirirler.

- viii. *Çıkar çatışmasından kaçınma:* Kamu çalışanlarının yürüttüğü görevlerden ve aldığı kararlardan menfi olarak etkilenecek veya bu kararlardan rant sağlayacak kişilerin içinde objektif olarak değerlendirilmesini etkileyebilecek tanıdıkların bulunması çıkar çatışmalarına neden olabilir. Çıkar çatışmasından kaçınmak için gerekli tedbirler alınmalı, bunun farkına varır varmaz üstlerine bildirmeli ve menfaatlerden uzak durulmalıdır.
- ix. *Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı:* Hangi niyetle olursa olsun kamu çalışanlarına hediye verilmemesi ve çıkar sağlanmaması genel geçerli ilkedir.
- x. *Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı:* Kamu çalışanları kamuya ait menkul ve gayrimenkul kaynakları halkın amaç ve hizmetleri dışında kullanamaz ve kişiye tahsis edemez. Bu malların korunması için gereken her türlü tedbiri almakla yükümlüdürler.
- xi. *Savurganlıktan kaçınma:* Kamusal kaynakların kullanımında her türlü israftan kaçınmalı, kendisine ayrılan çalışma süresini, hizmetlerin yürütülmesi için sunulan kaynakları ve imkanları en etkin ve verimli şekilde kullanmalıdır.
- xii. *Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu:* Kamu çalışanları, kamu hizmetlerini yerine getirirken sorumluluklarının denetlenebilir olduğu bilinci taşınmalıdır.
- xiii. *Mal bildiriminde bulunma:* Kamu çalışanları eş ve çocuklarına ait menkul ve gayri menkullerini rüşvet ve yolsuzluklarla mücadele kanunu hükümleri uyarınca yetkili makama mal bildiriminde bulunurlar.

Verilen talimatları ve kuralları uygulamak idarenin görevleri arasında öncelikli sırada gelir. Siyasi stratejileri belirleme yetkisi siyasi lidere ait olup, kuralların uygulanması kamu yöneticilerine aittir. Kamu kurumlarının denetimi hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla yerine getirilir. Denetimin esası yasal ve finansal ilkelere uyulup



uyulmadığının kontrol edilmesidir. Hizmetlerde nitelikten çok nicelik önemlidir. Geleneksel kamu yönetiminde bürokrasi ön planda olup, kamu yararı, verimlilik, hiyerarşi, idari sorumluluk, kontrol mekanizmasının işleyişi ve sonuçlar önemlidir (Genç 2010, s.147).

Ancak günümüzde siyasi hayattaki gelişmeler kamusal alandaki politikaları değiştirmektedir. Bu bağlamda yeni kamu yönetimi anlayışı post-bürokratik yapıya kayarak kamu hizmetinde kalite, misyon ve vizyon ve değerler müşteri odaklılığa göre ayarlanmaktadır. Buna göre şeffaf, hesap verebilen, sorumluluk taşıyabilen profesyonel yönetime dayalı standartların oluşturulduğu ölçüler artık kamusal alanda yerini almaktadır. (Genç 2010, s.148). Değişen koşullara bağlı olarak oluşturulan politikalar her ne olursa olsun, yönetimde etik ilkelerin ve kodların varlığı sürdürülebilir örgüt politikasında önemli rol oynamaktadır.

Kamu yönetimi etiğinde iki farklı etik kuraldan bahsetmek mümkündür: Bürokratik etik ve demokratik etik. *Bürokratik Etik* içerisinde beş değer öne çıktığı görülür; Verimlilik, yararlık, uzmanlık, sadakat ve hesap verebilirlik. Yaygın olarak kullanılan bu beş değer kamu yöneticileri için bir grup ahlaki standart oluşturmaktadır. Kamu yararı, sosyal adalet, rejim değerleri ve vatandaşlık gibi kavramlar da *Demokratik Etik* şemsiyesi altında yer alan değerler olarak görülmektedir (Okçu 2008, s.26).

Bu bağlamda kamusal etiğe dayalı “etik yönetim” anlayışı, kamu çalışanlarının görevlerini yerine getirirken yansız, objektif, dürüst, şahsı ve yakın çevresi için maddi ve politik beklentiler içinde bulunmamaları (Kernaghan ve Dwivedi 1983, s.1) anlamına gelmektedir.

Dünyanın pek çok ülkesinde kamu çalışanları amme hizmetinin yasalarla belirlenen temel değerlerini benimseyerek etik kurallar çerçevesinde hareket etmekle sorumludurlar. Artık ulusal etik kuralların geliştirilmesi, üzerinde önemle durulması gereken konular arasında yerini almaktadır (Denhardt 1988, s.65).

## 2.2 ETİK İKLİM KAVRAMI

Çalışanların etik veya etik dışı davranışlarından sorumlu sosyal bir faktör olarak örgütler üzerinde durulması gereken yaygın bir görüş vardır. Bunun neticesi olarak çok sayıda araştırmacı çalışanları etik davranışa yönlendirecek örgütsel normlara dayalı sistemleri tanımlama ve yönetme konusuna eğilim göstermektedirler. “Etik iklim” bu örgütsel normlar sistemini anlamaya yönelik mekanizmalardan birisidir (Elçi 2005, s.6). Etik İklimle ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

Etik iklim, örgütte neyin doğru neyin yanlış olarak kabul gördüğünü tanımlayan kurumsallaşmış işlemler olarak tanımlanmaktadır (Parboteeah vd. 2005, s.461). Etik iklim, aynı zamanda, örgüt üyelerinin çalışma ortamında karşı karşıya kaldıkları konuları etik bakımdan nasıl ele alacaklarını, değerlendireceklerini ve bu yönde nasıl bir çözüm üretebileceklerini de belirler (Martin ve Cullen, 2006).

Örgütsel etik iklim, örgütte bireylerin etik normlar ve politikalarla ilgili psikolojik algılamalarını yansıtan bir yapı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütün etik iklimi politikalardan, ödüllere, prosedürlerden ve örgüt içerisindeki resmi veya gayri resmi sistemler tarafından etkilenmektedir. Etik iklimin varlığı, çalışanların karşı karşıya kaldıkları durumlarda olayları değerlendirmelerine var olan alternatif olanakları seçmelerine imkân tanıyarak, bireylerin iş yaşamlarında kabul edilebilir veya edilemez davranışları ayırmalarında önemli bir araç olarak (Özyer 2010, s.9) görülmektedir.

Etik iklim, insan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma ortamında yapılması doğru kabul edilen unsurları belirleyen ve bunlara uygun standartlar oluşturarak bunun devamını sağlayan etik konuların nasıl ele alınacağı ile ilgili olarak algılanan ortak anlayıştır. Örgütte etik iklimin varlığı etik tutum ve bireysel standartları etkiler. Etik çerçevede varlığını sürdürmek isteyen örgüt var olan kuralları hayata geçirme istek ve sorumluluğuna sahip olmalıdır. (Elçi 2005, s.8).

Bilgiye nasıl ve nereden ulaşıldığı, sezgiler, alışkanlıklar ve isteğe bağlı oluşan sonuçlar etik iklimin konusunu oluşturmadığı gibi geleneksel normlar ve günün trendlerinin önerdiği olgular da örgütlerde etik iklimin bir parçasını oluşturmaz. Etik iklim, çalışmalarına Victor ve Cullen (1988) tarafından öncülük edilmiş olup, örgüte hakim olan etik düşünce tutumunu tanımlayan bir pusula olarak geliştirilmiştir. Organizasyonda alınan kararların önemli bir bölümünü etkileyen genel özellikler olarak düşünülebilir (Victor ve Cullen 1988, s.102). Amaç örgütün ne kadar etik olduğunun algılanması değil çalışanlara problemleri değerlendirip alternatif sunarak yardımcı olmak ve bu konuda rehberlik etmektir (Barnett ve Schubert 2002, s.281).

Örgütte diğer bireyler için karar verme sürecine girildiğinde, örgüt üyesi “doğru” olanı yada örgütsel bakışla paralel olan davranışları nasıl tanımlamalıdır? Sorusunun karşılığı olan bilgi, örgüt iklimini oluşturmakta ve etik davranışların oluşumunu belirlemektedir. Victor ve Cullen tarafından yapılan çalışmalarda sosyal normlar, organizasyonel davranışlar ve işletmeye has faktörlerin organizasyonun etik iklimini etkilediğini ve geliştirdiğini belirtmektedir (Tütüncü ve Savran 2007, s.180).

Litwin ve Stringer (1968, s.29), göre iklim kavramı, çevrelerinden direk ya da dolaylı olarak algıladığı beklenti ve motive edeci faktörler olarak tanımlarken, Silva (2004, s.208) da örgüt iklimini, kurumsal yapıda var olan değer yargıları, normlar ve prosedürlerden oluşan ortak bir algı olarak tanımlamaktadır.

İş görenler tarafından işletmenin etik olarak algılanması işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırması bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde etik uygunluğu olan davranış modelleri geliştirilip, bu yönde kararlar alınması mümkündür (Singhapakdi vd. 1995).

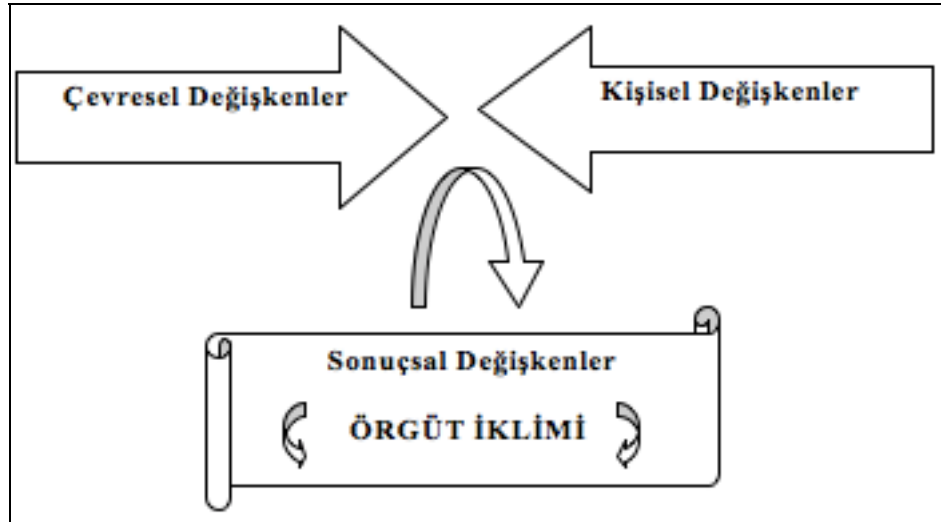
Ayrıca bir örgütte var olan etik iklimler yönetim kalitesini, örgütsel bağlılığı (Hunt vd. 1989), iş tatmini düzeylerini (Price ve Mueller 1986) ve sosyal sorumluluk düzeylerini (Singhapakdi vd. 1995) önemli ölçüde etkiler. Ayrıca iş görenlerin durum değerlendirmelerini sağlayan ve firma performansını etkileyen bir nevi mercak görevi de yaparlar (Webwer ve Seger 2002, s.70).

Etik İklimler, etik davranış ve tutumlarla ilgili örgütsel değerleri uygulamaları ve işleyişi temsil eder. Cohen(1995, s.387) tarafından etik iklimler hakkında yapılan araştırmalar şu şekilde özetlenmiştir.

- a. Müdahaleci bir değişken olup, çalışan davranışları üzerinde etkili olan bir fonksiyondur.
- b. İdarenin beklentilerini yansıtır,
- c. Aynı organizasyonda farklı etik iklimler ortaya çıkabilir,
- d. Özel bir çıkar ölçütüne işaret ederken, çok boyutlu bir özellik de ihtiva eder (Elçi 2005, s.7).

Örgütlerde etik iklimin algılanışı, iş görenlerin kişisel pozisyonları, çalışma grupları ve istihdam geçmişlerindeki farklılıklar nedeniyle örgüt içinde değişim göstererek çalışanlardan beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen rutin davranışları yönetme yöntemlerini içerir. Ayrıca bir örgütün alt birimleri ve çalışma grupları etik iklim de dahil, değişik iklimler içerebilir (Schwepker 2001, s.39). Örgüt iklimi kavramı üç değişken grup altında incelemiştir (Forehand 1968, s.66).

### Şekil 2.3 Örgüt ikliminin değişken grupları



Kaynak: Halis ve Uğurlu 2008, s.106.

i. *Çevresel Değişkenler*: Örgüt üyelerinin davranışlarına etki eden ve bireyin kendisinden kaynaklanmayan değişkenlerdir. Örgütün yapısı, büyüklüğü, sendikal faaliyetleri ve finansal şartları çevresel değişkenlere örnek verilebilir.

ii. *Kişisel Değişkenler*: Bu değişkenler çalışanların işletmeye yaklaşımlarını, yetkinliklerini, işe karşı duyulan ilgiyi ve kişiye özgü karakteristik özellikleri ifade etmektedir.

iii. *Sonuç Değişkenler*: Motivasyon düzeyi, memnuniyet derecesi ve verimlilik gibi kişisel ve çevresel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşan bir değişken gruptur. Bu nokta da Şekil 2.3' de görüldüğü üzere grup değişkenlere bakıldığında, örgüt ikliminin bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşiminden oluştuğu görülebilir (Halis ve Uğurlu 2008, s.106). Tüm bu süreçte örgütün değerleri çeşitli çıktıları etkileyen eylemlere dönüşmektedir (Barnett ve Schubert 2002, s.289). Dolayısıyla etik iklim çalışanların ilişkilerinin yapısını da etkileyebilmektedir.

Organizasyonlar, iş görenlerin uygun olmayan davranışlarını bertaraf etmek için örgüt içinde gerek müşterilere gerekse dış çevreye karşı davranış ve tutumları içinde bulunduran etik kodlar oluştururlar. Oluşturulan bu etik kodlar, bir çalışanın çalışma bilgisinin ancak etkin bir parçası haline geldiğinde bireyin etik karar almasını etkileyebilir.

### **2.2.1 Etik İklim Türleri**

Örgüt politikası da aynı şekilde bireyin etik davranışlarına ve örgütün etik iklimine etki edebilir. Yöneticilerin etik ya da etik olmayan davranışlar konusundaki kararları, şirket hedefleri ve belirlenen politikalardan açık biçimde etkilenir. Örneğin, yazılı şirket politikalarının gösterildiği bir yapıda satın alma departmanında çalışanların hediye kabul etmelerinin önüne geçilebilir (Schwepker 2001, s.40).

**Şekil 2.4 Teorik etik iklim türleri**

		ANALİZ DÜZEYİ		
		<i>BİREYSEL</i>	<i>YEREL</i>	<i>EVRENSEL</i>
ETİK ÖLÇÜTLER	Egoistlik	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Yeterlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım ruhu	Sosyal sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel ahlak	Örgütün kuralları ve yöntemleri	Yasalar-mesleki ilkeler

Kaynak: Victor, B.& Cullen, J.B. 1988, s.104

Kişisel etik nasıl bireyleri yönlendiriyorsa, işletmenin sahip olduğu etikte örgütleri çatışan değerlerle karşı karşıya kaldıklarında ne yapacakları konusunda yönlendirmektedir. İşletmenin sahip olduğu etik, yönetici ve iş görenlere “ne yapmalıyım?” sorusuna yanıt vererek (Cullen v.d. 1989, s.50) onların bu doğrultuda kararlar almasına rehberlik eder.

Victor ve Cullen’in (1988) öncülüğündeki etik iklim modeli, Şekil 2.4’de teorik olarak iki boyutta incelenmiş olup, temelini üç etik yaklaşım oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar, egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik etik temellerini kapsamaktadır. İlk yaklaşım egoizmdir. Egoizm, hem birey için hem de örgüt için cezadan kurtulma ve ödüllendirme arayışında bulunan örgütsel davranışını temsil eder. Bu çoğu zaman, verimlilik anlamında bireysel ve örgütsel etkinliğin ve maliyet etkinliğinin başlıca hedef olduğu bir iklime yol açar. İkinci yaklaşım ise yardımseverliktir. Bu yaklaşım, üyeleri için memnuniyet verici iyi koşullarda istihdam edilmeyi araştıran ve buna imkan veren davranışı temsil eder. Bu yaklaşımın ana unsuru fonksiyonel ve demokratik oluşudur. Yardımseverlik yaklaşımı, dostluğu, kişiler arası ilişkileri ve grup bağlılığına teşvik etmeyi hedef almıştır. Bu çerçevede son teori ise, ilkeliliktir. Bu yaklaşım, bireyin veya grubun memnuniyetinden ziyade soyut kişisel olmayan davranış kurallarına odaklanmaktadır. Örgüt normları, etik açıdan bir ikilem ile karşılaşıldığında çalışanlar tarafından alınan kararlarda kurallara ya da standartlara bağlı kalmasını önermektedir

(Akkoç 2012, s.47).

## 2.2.2 Etik İklim Boyutları

Bir işletmenin etik iklimi, teorik olarak etik ölçütler ve analiz düzeyi bazında temelleştirmiş ve yürütülen deneysel araştırmalarda; özen gösterme, bağımsızlık, yarar, kurallar-kodlar ve kanunlar olmak üzere beş boyutta tanımlanmış olup, *Şekil 2.5'de* gösterilmiştir.

**Şekil 2.5 Etik Boyutlar**

ETİK ÖLÇÜTLER		ANALİZ DÜZEYİ		
		<i>BİREYSEL</i>	<i>YEREL</i>	<i>EVRENSEL</i>
	Egoistlik	Yarar		Verimlilik
	Yardıms severlik	Arkadaşlık	Başkalarına özen gösterme	Sosyal sorumluluk
İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar-kodlar	Kanun	

*Kaynak:* Neubaum v.d. 2004, s:337

Etik iklimin; *Arkadaşlık, özen gösterme ve sosyal sorumluluk boyutu*, çalışanlara, işletmeye ve dünyaya karşı sergilenen hassasiyetle ilişkilidir. *Kanun* boyutu, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir. *Kurallar* boyutu, işletme tarafından kabul edilen davranış normları kapsarken, *yarar* boyutu, bireylerin kişisel çıkarları ve işletme tarafından harekete geçirilen davranışları kapsar. *Bağımsızlık* boyutu, kabul edilebilir davranış kuralları içinde yer alan bireysel kuralları ile ilgilidir (Tütüncü 2007, s.182). Örgütler iş gören memnuniyetiyle organizasyonda personel tutundurmayı ve sürdürülebilir rekabet ortamında örgüt içi etik iklimin sağladığı yararı verimlilik düzeyindeki olumlu değişkenlerle de gözlemleyebilirler.

Genel anlamda örgütler kendi bünyesinde ki işleyiş ve davranışlara ilişkin alınan kararlara öncülük eden etik değer ve normları içeren kültürel bir yapıya sahiptirler.

Victor ve Cullen (1988, s.104), Örgüt içinde tek ve baskın etik iklimi belirlemek üzere odaklandıklarında, örgüt içindeki değişik alt grupların farklı iklimlere sahip olduğunu

ve bu tür iklimlerin de, örgütün alt kültürlerinin varlığına işaret ettiklerini bulgulamışlardır (Elçi 2005, s.10).

Bu yapı içerisinde yöneticilerin yerleştirdikleri politika ve uygulamalar da etik iklimi şekillendirmekte ve örgütün var olan etik karakterlerinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli rol oynamaktadırlar (Kırel 2000, s.244). Örgüt liderinin rol model olarak ahlaki durumunun ve koyduğu normların çalışanların ahlaki yapılarının oluşumunda etkili olduğu, bu sebeple liderin örgütün etik ikliminin şekillenmesinde büyük katkı payına sahip oldukları önem taşımaktadır.

Etik iklim oluşturmada kullanılan bir diğer yöntemde ödül ve cezalardır. Disiplin yerinde bir uygulama alanı bulunduğu davranışları düzelttiği gibi performans artışını da sağlayabilir (Elçi 2005, s.10). Cezanın yokluğu etik olmayan davranışların doğmasına zemin hazırlayabileceğinden, yöneticiler etik davranış kuralları ve politikalarının uygulanmasını hayata geçirerek etik davranışları ödüllendirme, etik dışı davranışları ise cezai yaptırımlarla bertaraf ederek çalışanların etik davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek bir etik iklim var edebilirler.

“Üst düzey yönetim, bir firmanın etik ikliminin oluşturulması ve uygulanması konusunda kritik rol oynar” (Schein 1985). O halde yöneticiler uygun olmayan davranışların sergilendiği grupların etik iklimlerini değiştirerek iş görenlerin etik davranışlarını etkilemeleri olası görülmektedir. Bu sebeptir ki organizasyonlarda etik olmayan davranışları asgariye indirmenin ilk adımı örgütün o an ki etik iklimi hakkında bilgi toplamaktır. İklim örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi, iş görenlerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğundan çalışan motivasyonunun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

### **2.3 ETİK İKLİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ**

Ekonomik dünyada yaşanan değişimin yarattığı global genişleme ve beklenenin üzerinde büyümelerle karşı karşıya kalınması iş etiği araştırmalarını ön plana çıkartmıştır. World Com, Tyco ve Enron gibi son dönemde ortaya çıkan skandallardan



sonra iş etiğine olan ilgi daha da artmış bu ilginin büyük bir kısmını müşteriler ve paydaşlar oluştururken, çalışanlar üzerinde de büyük etkileri olduğu (Özyer 2010) görülmektedir.

Örgüt içindeki etik algısını, kurumsallaşmış yol gösterici prensiplerinden ve örgütün değerlerinden meydana gelen etik iklim yapısı belirler. Karar verme üzerinde ciddi anlamda etkisi olan böylesi bir çevre çalışanların etik bakışlarının gelişmesinde oldukça etkilidir (Valentine vd. 2006) . Demircan (2003) örgütsel etiğin önemini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a. Çalışanların etik algıları, bireylerarası ilişkilerin kalitesi ve örgüte duyulan güvenin örgütün etkinliği ve verimliliği üzerinde etkisi olması bakımından önemlidir. (Zajac, 1996).
- b. Çalışanların örgütsel etik algıları, formal ve informal sistemlerden de etkilenerek, iş görenlere olayları değerlendirme ve alternatif olabilecek konularda yol göstererek kabul gören ve görmeyen davranışları belirlemede destek olur (Barnett ve Schubert,2002).
- c. Etik kodlara ve politikalara sahip olmayan, örgütsel etiğe aykırı davranışları belirleyen, denetleyen ve bu davranışları düzenleyen sistemleri bulunmayan örgütlerin, etik dışı yönetime sahip oldukları bulgulanmıştır (Ferrel ve Gresham, 1985).
- d. Örgütte var olan en önemli unsurlar temel değerler olup, tüm bu değerler yönetim tarafından açıklanarak kuvvetlendirilir ve örgütün tamamına yayılır. Bu değerlerin sosyalleşme ve etik kodlar aracılığı ile iletilerek örgüt performansı üzerinde önemli etkiler oluşturduğu savunulur (Finegan, 1994).

Globalleşme süreciyle gelen rekabetçi piyasa koşullarında faaliyet gösteren organizasyonların ayrıcalıklı olma çabaları günümüzde artarak devam etmektedir. Güven ortamının oluşturulmasında etik davranışların teşvik edilmesi örgütlere büyük

avantajlar sağlamaktadır. Etik normlara sahip olan çalışanlar, yöneticilerden, paydaşlardan ve müşterilerden oluşan bir güven ağına sahiptirler (Demircan, 2003).

Örgüt iklimi etik ve ahlaki kurallar ışığında iş görenlerden beklenen, desteklenen ve başarı sonucunda ödüllendirilen rutin davranış faaliyetleridir. Örgütlerde demokratik-otoriter, güvenilir-güvenilmez, engelleyici-destekleyici, işe yönelik-çalışana yönelik gibi farklı yönetim anlayışları örgütün işleyiş sürecinde her birey tarafından farklı algılanabilir ve bu doğal bir süreçtir. Örgüt kendi iklimini oluştururken etik değerleri ön plana çıkarır ve uygulanabilirliği yönünde her bir örgüt üyesinden beklediği davranışlara işaret eder. Bu bağlamda kurum içerisinde üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulan ve bireyler tarafından olumlu algılanan etkin bir etik iklim çalışanın işindeki rolüne dönük duygusal eğilimini artırarak performansını olumlu yönde etkiler. Bireylerdeki stres seviyesinin minimuma düşürme, moral ve motivasyon ile iş tatmini ne yönelik performans artışı üyesi oldukları çalışma gruplarının başarılarına pozitif yönde yansır. Bu durum örgütün performans düzeyine kaynak oluştururken verimlilikle doğru orantılı olarak üretkenlik grafiğinde önemli ölçüde yükseliş gösterirler. Artık günümüz organizasyonları etik anlayışını örgütsel faaliyetlerle birleştirme düşüncesi taşımaktadırlar.

### **2.3.1 Etik İklimin Bireyin Performansına Etkisi**

Örgütlerdeki bireysel etik karar verme süreci ile ilgili çalışılırken sadece bireysel etkiler değil, ödüllendirme sistemi, normlar, etik kodlar ve örgütsel iklim gibi birçok örgütsel faktör de işin içine katılmalıdır (Barnett ve Vaicys 2000).

Günümüz rekabet ortamında, örgütlerin, insan kaynaklarından etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmesi “olmazsa olmaz” derecede önemli hale gelmiş, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. konular, çalışanları örgütlerine adanmış, etkili bireyler haline getirmenin yollarını çeşitli teoriler yardımıyla hayata geçirmeye çalışmışlardır (Aşan ve Özyer 2006).

Performans, kişinin örgüt içindeki çalışmalarını yürütürken gösterdiği çaba karşılığında elde ettiği başarı düzeyinin bir göstergesi olup, değişime açık olan performans düzeyi bireyde bulunan nitelik, yetenek ve kararlılığa bağlıdır (Büte 2011, s.177).

### **2.3.1.1 Bireyin performansına etki eden unsurlar**

Bireysel performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için birey tarafından kullanılan yetkinliklerin amaçları gerçekleştirilme derecesini gösterir.

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır (Paşa 2007, s.84)

- i. Odaklanma: İş gören tarafından ne yapılması gerektiğinin bilinmesidir.
- ii. Yetkinlik: İş görenin işin gereklerini yerine getirebilecek beceri ve yeteneklere sahip olmasıdır.
- iii. Adanma: İş görenin örgütünde yürütülen işlere sahip çıkarak katkıda bulunmaya arzu duyması.

Örgüt yönetimi bunların hangisinin, ne kadar ve ne zaman gerektiğinin tespitine yoğunlaşarak, bireysel performansa etki eden bu üç unsuru değerlendirecektir (Büte 2011,s.8). Bu unsurlardan kısaca söz edilecek olursa;

#### *i. Odaklanma:*

Çalışma yaşamında performans ve akabinde başarıyı yakalamak bunun için nasıl ve ne şekilde bir hazırlık gerektiğinin bilinmesiyle kazanılır. Kısaca, kim tarafından, ne ne kadar zamanda ve ne zaman yapılacağı unsurlarının belirlenmesi ve bu yönde geliştirilmiş yöntemleri tespit edebilmektir (Paşa 2007, s.86). Yönetici ile iş gören arasında belirlenen bir zaman diliminde gerçekleştirilmek istenilen amaçlar için imzalanan yazılı sözleşmedir.

#### *ii. Yetkinlik:*

Yüksek performans etki eden bilgi, beceri ve yeteneklere yönelik kazanımlar yetkinlik olarak tanımlanır. İş görenlerin organizasyonun bölümlerinde ve bireysel anlamda

çıktılara ulaşabilmek için kurumun değerleriyle bütünleşik olarak geliştirmiş oldukları bilgi ve becerileridir (Paşa 2007, s.87-88).

*iii. Adanma:*

Adanma, iş görenlerin psikolojik olarak kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmesi ve hedeflerine ulaşabilmek adına kendi amaçlarını kurum amaçlarıyla uyumlu hale getirerek işletmede daha uzun dönemler kalma ihtiyacı hissetmesidir. Güven veya bağlılık duyguları birileri tarafından sunulan bir olgu olmayıp, zaman içinde kazanılan bir durumdur (Büte 2011).

Örgütün etik iklimi de bireyin performansını artıran ölçütler arasında değerlendirilir. Her örgütsel yapının kendi iklimi içerisinde Motivasyon unsuru vardır.

Motivasyon faktörleri neleri içerir?

- a. Kendisi için anlam ifade eden bir işte görev yapma,
- b. Gayret ve başarıların görülebilmesi,
- c. Başarının verdiği mutluluk,
- d. Sorumluluk alabilme,
- e. Yürütülen işte kendini geliştirme
- f. Kariyer fırsatlarını yakalama

Bu faktörler doğrudan tatmin duygusu oluşturacağından kişiyi başarı yönünde motive ederek bireyin işteki performansını artırarak iş doyumunu ve memnuniyet gerçekleştirecektir<sup>6</sup>.

Örgütsel iklim üzerine yürütülen çalışmalarda, örgüt ikliminin yaratıcı yeteneklerini geliştirdiğini buna bağlı olarak da iş tatminini, iş gören performans düzeyini etkilediğini ve çalışanların davranışlarını şekillendirerek aidiyet duygusunu artırarak örgütsel bağlılığı geliştirdiği görülmektedir (Oldham 1996). Ayrıca fizyolojik ve psikolojik çevresinin tasarımı da iş gören memnuniyetini etkilediğinden performans düzeyinde artış eğilimi gösterir.

---

<sup>6</sup> <http://www.maximumbilgi.com>, [Ziyaret Tarihi 08.12.2013].

Performans iki farklı yönüyle incelenebilir. Bunlar örgütsel çıktı olarak da değerlendirilen görev performansı ve bağlamsal performanstır. Görev performansı, bir işte temel teknik ayrıntılar üzerinde odaklanırken, bağlamsal performans ise gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarını içermektedir. Elde edilen bu çıktıların örgütsel iklimi olumlu algılayabilecek bir girdi ile desteklenmesi gerekir (Tutar ve Altınöz 2010, s.205).

Etik iklim, örgütün etik beklentileri konusunda bir takım ipuçları vererek çalışanların paydaşlardan (ortaklardan, yöneticilerden, müşterilerden veya başka bir nedenden) kaynaklı ve kendi içlerinde yaşadıkları etik ikilemleri çözmelerine olanak sağlayarak bu sayede çalışanların motivasyonlarını yükseltip onların iş tatminlerini artırabilir (Schwepker ve Hartline, 2005; Jaramillo ve ark. 2006).

İş tatmini, örgüt içinde bireyin işine karşı geliştirdiği tutum ve davranışların bedensel, zihinsel, fizyolojik ve ruhsal duygularının belirtisi olarak açıklanabilir. İş tatminini oluşturan faktörler; Personelin beklentisinden, kişiliğinden, iş tecrübesinden, sosyalliğinden kıdem ve aldığı eğitim seviyesinden etkilenir. Yürütülen işin zorluk derecesi karşılığında verilen ücret, işletmeye olan bakış açısı, işin güvenlik boyutu ve iş koşulları kariyer olanakları, başarı karşısında sunulan ödül sistemi ve her kademede çalışan bireylerin kararlara katılımı iş tatminine kaynak teşkil ederler (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s.7). Bütün bu koşulların varlığı ve uygulanabilirliği Örgüt içinde bireyin performansını olumlu olarak etkileyebilmektedir.

Çalışma yaşamında birey, çalışma ortamlarının fiziksel olarak uygunluğunu, diğer çalışanlarla kurulan iletişimi ve iş zamanlarının uygunluğunu bazen almış oldukları paraya tercih edebilirken burada asıl önemli olanın kendisine ne kadar adil davranıldığıdır. Aynı şekilde iş görenin aldığı primler de kendisine statü gibi kazanımlar sağlar (Yıldırım 2007, s.254). Böylece örgütün bünyesinde bulundurduğu etik tabanlı iklimin varlığı bireyin çeşitli kazanımlarıyla duyduğu iş tatmini neticesinde performansında yükseliş kaydedilebilir.

Örgütte çalışanları destekleyen ve takdir eden üst yönetimin bulunması, çalışanların kurumlarından algıladığı desteğin yüksekliği örgütün gelişim ve değişimine çığır açacak unsurlardan olup, otoriter, kontrolcü ve yasakçı bir yönetim algısının ise iş gören performansını olumsuz yönde etkileyeceği anlaşılmaktadır (Scott/Bruce 1994).

Örgütlerde adalet boyutu, ödül ve cezai yaptırımların nasıl yönetilip dağıtılacağına dair normları içerir. Örgütsel adaletin adil dağıtım ve adil işlem olmak üzere iki kaynağından söz edilebilir. Çalışma sonucunda elde edilen hakkın herkese hakkaniyet çerçevesinde verilmesini ifade ederken; Adil işlem, karar verme aşamasında kullanılan bilgilerin adillliğini ifade eder. Adil etkileşim ise, kişiler arası iletişimin eşit olarak algılanmasını ifade eder (Yıldırım 2007, s.256). Hakkaniyet ortamının olmadığına dair oluşan algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına (Pfeffer/Langton 1993; Schwarzwald vd. 1992; Greenberg 1990) neden olabilir.

### **2.3.1.2 Örgütsel adaletin boyutları**

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile örgütsel adaletle ilgili çalışmalar başlatılmıştır. İş görenlerin işlerindeki başarı ve tatmin derecelerinin faaliyet gösterdiği ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik derecesi olarak ortaya konulan teoridir. (Luthans 1981, s.197). İşletmelerde çalışan bireyler kendileri ile başkalarını karşılaştırma eğilimindedirler. Uygulanan örgüt içi kuralların herkese eşit oranda dağıtılması, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izin sürelerinde aynı haklara sahip olmayı ve sosyal imkânlardan adilane şekilde yararlanmayı beklerler (Özdevecioğlu 2003, s.78).

Literatür çalışmalarında örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülür.

*a)- Dağıtım Adaleti:* Bireyler çalışmalarını karşılığındaki gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi kazanımlarında adalet boyutunu sorgularlar. Kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırarak adalet ölçüleri içerisinde kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutum ve davranışlarını algı biçimine göre etkiler. Burada esas olan

kişinin kaynak dağıtımından eşit şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu 2003, s.78).

*b)- İşlem Adaleti:* Folger ve Cropanzano, işlem adaletini kazanımların tespit edilmesine yönelik olarak kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili algılama biçimi olarak tanımlamıştır (Cropanzano and Folger 199, s.134).

*c)-Kişilerarası etkileşim adaleti:* Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışan ile yöneticiler arasındaki iletişim sürecinde algılanan adalettir. Bies, etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken alınan kararların bireylere nasıl söyleneceği ve yansıtılacağı ile ilgili algılanan adalet türüdür. (Bies 2001, s.93).

Örgütün etik ikliminde adalet algılama fonksiyonu yöneticiye, tüm organizasyona ve sonuca etki ederek bireyin performansını etkilediği görülmektedir. Araştırmalardan elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda bireylerin performanslarını artırmaya yönelik olarak işletme yöneticilerine şu öneriler yapılabilir:

i. İşletmede çalışanlar yalnız üretim sürecinin bir faktörü olarak görülmemeli, artık günümüz işletmelerinin bulunduğu rekabet ortamında çalışanlarına verdiği değer oranında varlığını koruyabileceği unutulmamalıdır.

ii. Her işletmenin kendisine özgü etik standartları belirlenmeli, bireylerin düşüncelerine önem verilmeli, işler etik standartlar göz önünde bulundurularak yürütülmeli ve uyumsuzluklar bertaraf edilmelidir.

iii. İşletme oluşturulacak çift yönlü iletişimle çalışanlara verilen roller iyi tanımlanmalı ve motive edici faktörler hayata geçirilmelidir.

iv. İşletmede etik ve güven algısı yüksek bir ortamın varlığı işletme politikası haline getirilmelidir. Çünkü bireysel performansı artırıcı unsurların ise en önemlisi güven ortamının varlığıdır. Gönüllü olarak örgütte daha uzun süre kalma eğilimi ancak güven algısının yüksek olduğu örgütlerde sağlanabilir (Büte 2011, s.189).

### 2.3.2 Etik iklimin Örgütsel Üretkenlik Üzerine Etkisi

Rekabet avantajı kazanmanın yolunun insan kaynaklarına yatırım yapmak olduğu artık yöneticiler tarafından bilinmeli ve uygulanmalıdır. Çünkü verimlilik ancak mutlu çalışanlarla sağlanır (Özyer 2010, s.6). İşe yönelik gösterilen performans, yetenek, eğitim seviyesi, bilgi, tecrübe, motivasyon ve liderin tutumlarının ortaklaşa belirlendiği, iletişimin kalitesinin yüksek olduğu, etik normların içselleştirildiği ve uygulanabildiği bir yapıda örgütsel üretkenliğin yüksek olması beklenir.

İş tatmini kavramının, klasik örgüt kuramı ile 1920'li yıllarda gündeme geldiği, ancak neo-klasik örgüt kuramı ile 1930 ve 40'lı yıllarda önem kazandığı görülmektedir. İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması sorunu, hem örgüt ve hem de iş gören açısından oldukça önemlidir (Yazıcıoğlu, 2010, s.244). Çünkü iş tatmininin, bireyin örgütsel yaşamda motive olması sürecinde oldukça önemli rol oynadığı bilinmektedir. İş görenlerin, ekonomik beklentilerinin yanında diğer beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere işletmede yer aldıkları ve örgütlerin üretimi sürecinde en önemli unsurunun birey olduğu dikkate alınır; bireylerin ve örgütlerin karşılıklı çıkarlarının birleştiği noktanın optimal nokta olduğu açıktır (Höbel ve Karkın 2013, s.138).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörleri kuramlarına göre, birey örgütsel yaşamda, kendisini diğer fertlerden ayıran kişisel yeteneklerini ortaya koyarak, başta fiziksel ihtiyaçlar olmak üzere diğer kademedeki ihtiyaçları da karşılama isteğinde bulunurlar. Sıralı olarak alt kademedeki ihtiyacı tam olarak karşılayamayan bireyin, bir üst kademedeki ihtiyacı karşılamaya çaba göstermesi beklenemez (Stum 2001, s. 6-9).

Fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kişisel tatmin şeklinde derecelendirilen ve Şekil 2.6'da gösterilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, açlık susuzluk, uykusuzluk v.b. unsurlar kişinin temel ihtiyaçları olarak belirlenmiştir. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra yerini güvenlik ihtiyaçları alır ve kişinin korunmaya yönelik ihtiyacı belirlerler. Hemen sonrasında sevgi ve aidiyet ihtiyacı ortaya çıkar. Kişi veya gruba ait olmak,



arkadaşça paylaşımlar içerisine girmek ister. Bu ihtiyaçlar da karşılandığında kendine güven ve saygı ihtiyacı ortaya çıkar. Son olarak da kişilerin kendilerini geliştirmek, yaratıcılıklarını artırmak ve iş doyumlarını yükseltmek amacıyla kişisel tatmin ihtiyacını karşılama güdüsü açığa çıkar.<sup>7</sup>

### Şekil 2.6 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak: [www.maximumbilgi.com](http://www.maximumbilgi.com), [Ziyaret Tarihi 10.12.2013].

Bu ihtiyaçlarını tam anlamıyla yerine getiremeyen birey iş tatminsizliği sonucunda fiziksel ve psikolojik doyuma ulaşamaz ve hem örgüt hem de toplum açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı kabul edilebilir. Sonuca bakıldığında iş görende işten soğuma, örgütten ayrılma isteği, kendini yetersiz ve değersiz hissetme, örgüt içi ilişkilere uyum sağlayamama, yanlış kararlar alma ve hata yapma oranındaki artış neticesinde örgüt üretkenliğinde düşüş (Höbel ve Karkın 2013, s.138) görülür.

1920 ve 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından insan ilişkileri üzerine yapılan araştırmalarda çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak tanımlamışlar ve insan davranışlarının değerlendirilmesi üzerine yürüttükleri çalışmalarla (Hawthorn deneyleri) insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çığır açmışlardır. Ancak Hawthorne araştırmalarıyla, işitsel, aydınlatma, ısıtma ve havalandırma gibi teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu iyileştirmelerin her zaman verimliliği

<sup>7</sup> [www.maximumbilgi.com](http://www.maximumbilgi.com), [Ziyaret Tarihi 03.12.2013].

artırmadığı tespit edilmiş ve bu aşamadan sonra teknik ve fiziksel faktörler yerini sosyal ve psikolojik faktörlere bırakmıştır (Koçel 1998, s.147).

Örgüt sürecinde bireysel çıkarlardan kaynaklı uyumsuzlukların çatışma ortamı olarak ifade edilmesi mümkündür. Literatürde geliştirilen örgütsel çatışmanın farklı yönleri arasında çıktı, süreç, iletişim biçimi, interaktiflik, dinamiklik ve bakış açılarındaki zıtlık olarak aktarılmaktadır. Örgütlerde çatışma yönetimi ile ilgili olarak, “Bütünleşme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma” (Özdemir vd. 2009) olmak üzere beş stratejik önemli nokta üzerinde durulmaktadır. Özellikle bütünleşme ve uzlaşmacı stratejilerin örgütü daha verimli kılmaya götürebilecek etkileri olduğu söylenebilir.

Çalışan motivasyonu iş etiği kurallarının organizasyona hakim kılınarak motivasyonu artırması sağlanabilir. Değer görmenin ve önemli olmanın güdeleyici rolü dikkate alındığında; iş görenlere değer verilmesi, performanslarının takdir edilmesi motivasyonlarını yükseltmektedir. Moral ve motivasyon yüksekliği bir çalışanın verimindeki önemli belirleyicilerden olarak görülmektedir. İşletme yönetimi tarafından güdüleyici etmenlerin oluşturulması, iş görenleri organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çalışmaya teşvik etmektedir.

Organizasyonda yükselmek isteyen bir kişi çalışma arkadaşlarının kötü görünmesi için onların çalışmalarını engellemek isteyebilir. İş etiğine uygun olmayan bu tür davranışların artması çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. İşletmede iş görenler kademeli olarak ilerlerken, iş güvenliği, ücret, sosyal kabul ve saygı gibi birey açısından önemli olan ihtiyaçlarla ağırlıklı olarak ilgilenmektedirler (Özgeren 2004, s.160).

Uzun süre aynı işletmede istihdam edilen çalışanlar yüksek oranda tecrübe kazanırlar. Böylece tecrübesiz personeli yetiştirmek amacıyla İşletmeler tarafından yapılan yüksek harcama kalemi azaltılarak hem maliyetler düşmekte ve hem de zaman israfı önlenmektedir. Personel seçiminde ilkeli davranarak liyakati esas almasının çalışanlara işletmeyi temsil sorumluluğu noktasında da belli davranışlar kazandırdığı belirtilmektedir. İnsan odaklı yaklaşım ise çalışanların işletme çıkarına aykırı düşecek

eğilimlerini baştan engellemekte ve çalışanlarda iş güvencesine sahip oldukları düşüncesini uyandırmaktadır. Birtakım kişisel özelliklere sahip bireylerin işe alınması ve oryantasyonu, işletmenin içte ve dışta arzu edilen nitelikte temsil edilmesini sağlamaktadır. Organizasyonların üretim sürecinde bütünleştirici rol oynayan etik davranışlar, iş görenlerin sosyal tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemekte ve belirlemektedir (Bulut 2012, s.46).

### **2.3.2.1 Üretkenlik karşıtı davranışlar**

Organizasyonlarda yaygın olarak görülen bir takım olumsuz davranışlar örgüt ikliminin etik boyutunu etkileyerek, üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasına zemin hazırlayabilirler. Üretkenlik karşıtı davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demirel 2009, s.123-125).

*Bilgiyi kötüye kullanma:* Organizasyona ait dökümanların tahrip edilmesi, işletmeye ait stratejik bilgileri diğer şahıslarla paylaşmak, yöneticilere ve iş arkadaşlarına kasıtlı olarak yanlış bilgi vermek, tecrübeli gibi davranarak doğru olmayan bilgilerle kariyer edinmek, bir hatasını kapatmak için yönetime yalan söylemek gibi haksız davranışlar bilginin kötüye kullanımına işarettir. Güvensizlik oluşturan böylesi durumlar bireylerarası ilişkileri zayıflatarak performansın düşmesine ve üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

*İşe devamsızlık:* Organizasyonlarda iş devamsızlığı, örgütsel süreçleri yavaşlatan bir durumdur. İş görenler zaman zaman herhangi bir sebep olmaksızın keyfi olarak işe devam etmedikleri takdirde planlanan ve programlanan iş sürecinin normal akışını olumsuz yönde etkileyerek performansı düşürecek ve örgütün üretkenliğini zayıflatacaktır.

*Ayrımcılık:* Bireye eşit şartlarda olan diğer bireylerden daha farklı davranılmasıdır. İş görenin dışlanması, düşük düzeyde ücret verilmesi, kapasitesinin üzerinde çalıştırılması ve sosyal haklarının verilmemesi çalışanlar arasında ayrımcılığın birer işaretidir. Bireyin bu ayrımcılığı hissetmesi işe bakış açısını olumsuz yönde etkileyecektir. “Ayrımcılık”

üretkenlik karşıtı davranışın doğmasına veya organizasyon düzeyinde yayılmasına zemin hazırlayan bir unsurdur.

*Kaynakları ve Zamanı Kötüye Kullanma:* Çalışanların bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarından öncelikli tutmaları durumudur. İşletme çıkarlarını zaman zaman göz ardı eden iş görenler kuruma ait varlıkları ve sunulan imkânları etkili biçimde değerlendirememektedirler. Oysa ki verimliliğin artışı için bu imkanların yerinde kullanımı önemlidir.

*Yabancılaşma:* Birey açısından bulunduğu ortamdaki kendisini soyutlaması, örgüt açısından ise çalışanların örgütün mevcut koşullarına veya iklim yapısına karşı uyumsuzluklarıdır. Bireyi örgüte yabancı kılan faktörlerin araştırılması ve bu durumu oluşturan sebeplerin tespit edilmesi gerekir.

*İş Kalitesinin Düşüklüğü:* İş görenler tarafından zamanla kazanılmış tecrübelerini iş arkadaşları ile paylaşmamaları iş yönünden performansları olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu olumsuz psikolojik durumu da diğer bireylerle olan ilişkilerini zedelemektedir.

*Güvensizlik:* Güven ortamı en genel ifadeyle üç aşamada gerçekleşmektedir. Bireysel düzey, örgütsel düzey ve bireylerarası güven durumudur. Güven ortamının olmadığı bir yerde iş gören ve yöneticiler birbirlerine şüpheli bir yaklaşım tarzı geliştirirler. Diğer taraftan bir iş gören yöneticilerine güvense bile bazen diğer bireylere ya da örgüt tarafından oluşturulan strateji ve politikalara güvenmeyebilir. Böyle ortamda iş görenler işletmede kariyerlerine ve gelecekteki beklentilerine zarar verirler. Dolayısıyla iş görenlerin bireylere ve örgüte olan güvenleri azaldıkça işe olan bağlılıklarının da azaldığı düşünülür.

*Sosyal Baskı:* Bireyin davranışlarının sosyal ortam ile olan etkileşimine kanalize edilmesidir. Sosyal yaşamına ilişkin çevresinden pozitif tepkiler alan bireyin iş performansı daha yüksek olması beklenir. Bu nedenle bireye yönelik yapılan sosyal baskı, bireyin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine sebep olacaktır.

*Mobing*: Psikolojik taciz (mobbing), çalışanı örgütten soyutlamak amacıyla bireye yönelik saygısız ve zararlı davranışların sergilendiği tutum ve davranışlardır. Önce kendisine sonra iş çevresine yabancılaşmaya başlayan mağdurun örgütsel psikolojik şiddet sonucunda performansı düşerek üretkenlik karşıtı tutumların ortaya çıkmasına neden olur (Tınaz 2006, s.12).

İşletmenin her kademesinde olumlu yönde ilerleyen ilişkiler organizasyonun büyümesi ve gelişmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Organizasyonların insan ilişkilerini geliştirme politikası çalışan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir politika olmaktan öte üretimi artırmaya yönelik öncelikli bir politika olarak da ortaya çıkabilir. Bireylerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik politikalar hem üretkenlikte hem de iş gören memnuniyetinde önemli düzeyde artış sağlayabilir. Örgüt içi genel geçerli kuralların bulunduğu normlarla oluşturulan örgüt iklimi, bireyin davranışları, beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda genel sayılabilecek sonuçlara ulaştırmakla beraber bunların uygulanabilirliğini sağlaması mümkün görünmektedir. Bir organizasyonda üretkenlikteki artışın iş gören memnuniyeti ve motivasyonu ile orantılı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, oluşturulan örgüt içi etik iklimin üretkenlik üzerindeki etkisinin oldukça önemli olduğu kabul edilebilir (Eren 2012).

### **2.3.3 Etik İklimin Örgütsel Performansa Etkisi**

Performans yönetiminde birey işin nitelikleri doğrultusunda kabul gören sınırlar çerçevesinde diğer bireylerin oluşturduğu takımlarla çalışarak kurumsal sinerjinin oluşturulmasını sağlar (Armstrong 1996, s. 261). Performans yönetimindeki temel amaç, örgütsel faaliyetlere süreklilik kazandıracak sistemleri yerleştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

Performans yönetimi, işletmelerin sahip oldukları beşeri ve finansal kaynakları istenilen verimlilik ve etkinlik düzeyinin üzerine çıkartarak sürdürülebilirliğini sağlama sürecidir (Bolton 1997, s.183). Örgüt performansının optimum seviyeye getirilmesi ancak hem

bireysel hem de takım performansının ileriye seviyelere çıkartıldığı bir performans yönetimi ile mümkün olabilecektir.

Etkileşimli ve döngüsel bir süreç olan performans yönetimi aşağıda gösterilen basamaklardan oluşan süreçleri kapsar (Tutar ve Altınöz 2010, s.204).

- i. Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek,
- ii. Amaçları gerçekleştirme doğrultusunda gerekli performans sistemlerini oluşturmak,
- iii. Standartlar çerçevesinde iş görenleri tarafsız ve objektif olarak değerlendirmek,
- iv. Durum değerlendirmeleri açısından ast ile üst arasında etkili bir iletişim kurmak,
- v. Kurumun üst ve astlarını iş birliği içinde çalıştırarak performansın geliştirilmesini sağlamak,
- vi. Çalışanların performansları tespit edilerek onları ödüllendirmek ve bireylerin eğitim desteğiyle gelişmelerini desteklemek,
- vii. Çalışanların kendilerini değerlendirebileceği geri-bildirim çalışmalarını uygulamaya koymak,
- viii. Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak.

Bu güne kadar yürütülen araştırmalar örgütün etik ikliminin ve kültürel yapısının örgüt performansını etkilediğini göstermekte ve örgütsel iklim yapılarını altı ana başlıkta incelemektedir (Tutar ve Altınöz 2010, s.200).

*a. Açık iklim.* Yönetici ve çalışanların uyumlu olduğu, birlikte çalışmaktan aynı örgütü paylaşmaktan mutluluk duydukları ve iş gören moralinin yüksek olduğu iklim türüdür. Dostça ilişkilerin geliştiği bir ortamda örgütsel iklimi olumlu algırlarlar.

*b. Otonom iklim.* Yöneticiler tarafından çalışanlara iş çevrelerini kontrol etme, kendi kendisini yönetme ve karar verme süreçlerine katkıda bulunma konusunda esneklik sağlandığı iklim tipidir.

c. *Kontrollü iklim.* Esnekliğe kontrollü biçimde izin verilir. Asıl amaç, görev ve sorumlulukların gereğini yerine getirmektir. İşe odaklanan yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatı bulamazlar.

d. *Ailesel iklim.* Arkadaşlığa ve bireylerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına oldukça önem verilir. Yöneticiler çalışanlara çok fazla müdahale etmediğinden iş görenler çalışma ortamında her bakımdan rahat hareket edebilecekleri bir iklim algırlar ve çalışanlar işlerin nasıl yürütüleceği hakkında fikir beyan ederler. Verimlilik üzerinde durulmadığından çalışanlar maksimum kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.

e. *Babacan iklim.* Yöneticiler, örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı değildirler. Babacan davranışlar çalışanlar tarafından samimiyetsizlik olarak algılanıp grup içinde bölünmelere neden olarak bu durum iş görenlerin motivasyon düzeylerini düşürür.

g. *Kapalı iklim.* Çalışanlarda başarı ve ait olma gibi hedefler bulunmayıp, kayıtsızlık hâkimdir. Yöneticinin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve onların kişisel zenginlikleri ile ilgilenmediği ve iş tatminleri konusunda yeterli çabasının olmadığı resmi bir örgüt iklimi olup grup başarısı minimum düzeydedir.

Stern, örgütsel etik iklim ölçümlerinde, bireye ve iş çevresine ilişkin unsurların aynı kategoride değerlendirilmesi üzerinde durmuş olup, geliştirdiği örgütsel iklim faktörleri altı ana başlıkta gösterilebilir (Stern 1970).

- i. *Entelektüel iklim:* Örgütün zihinsel yetenekleri ile kurumsal ilgi ve desteğini yansıtır.
- ii. *Başarı standartları:* Örgüt içinde bireysel başarı standartlarını yansıtan faktörleri içerir.
- iii. *Kişisel saygınlık:* Bireylerin bütünleşmesini sağlayan, destekleyici ve kurumsal aidiyeti güçlendiren faktörlerdir.

- iv. *Örgütsel etkinlik*: Çalışanların görevlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayan bir örgüt çevresine sahip olmalarının göstergeleridir.
- v. *Düzenlilik*: Kişisel görünüm ve kurumsal imajın özünü tanımlamayan faktörlerdir.
- vi. *Dürtü kontrolü*: İş ortamında birey üzerinde oluşturulan kontrol ve kısıtlamaların bir göstergesidir.

İş görenlerin eğitim eksikliklerini tespit ederek yeteneklerini gösterebilecekleri alanları belirlemek, maaş, terfi, nakil gibi özlük haklarının düzenlenmesini gerçekleştirerek işletmenin genel performans yapısını belirlemek performans yönetiminin farklı amaçlarını yansıtan (Cemaloğlu 2002) faktörlerdir.

Birey performansının düşüşü belli şartların gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkar ve bu durum da grup performansını etkiler. Performans kayıplarının temelinde, genellikle üye-grup-örgüt işbirliğinin yeterince sağlanamaması ve motivasyon eksikliği gibi sebepler yer almaktadır. Grupla özdeşleşen birey grup başarısı için çaba gösterecek ve bu durum motivasyonuna olumlu düzeyde yansıyacaktır. Yüksek motivasyon grup, amaç ve değerlerine olan bağlılığı etkilemekte ve bu doğrultuda daha fazla çaba harcamaya neden olmaktadır. Bütün bunların sonucunda ise etkili performans meydana gelmektedir (Yeşiltaş 2012, s.41).

Örgüt iklimi üzerine yapılan çalışmalarda bireysel inisiyatif ve yaratıcı düşüncüyü destekleyen organizasyonların iş doyumunu pozitif yönde etkileyerek iş görenlerin işi bırakma niyetini söndürdüğü ve örgütsel bağlılık hislerini artırdığı bulgulanmıştır. Yaratıcı düşüncüyü destekleyen örgüt iklimleri iş görenlerin tatmin ve performans düzeylerini artırdığından örgüt performansının da bu doğrultuda yükseldiği anlaşılmaktadır (Shalley vd. 2000, s. 217)



### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, bireylerin içgüdülerinin duygusal yönden anlatım biçimi olarak tanımlanır. Yüksek derecede bir duygu olarak ifade edilen bağlılık bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı aidiyet duyması ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Kılıç ve Doğan 2007, s.39).

Çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını, işine olan sadakatini, kurum kültürü ile özdeşleşmesi ve gerek işe gerekse de örgüte olan uyumu örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılığı sonucunda iş tatmini, motivasyon ve performans düzeyleri örgütsel çıktılara beklentilerin üzerinde yansır. Bu durumda örgütsel bağlılıktan söz edilebilir (Demirel 2009, s.116).

#### **3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Örgütsel bağlılık, iş görenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Aidiyet duygusu yüksek bir çalışan, organizasyonun amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanarak, emir ve beklentilerini içtenlikle yerine getirir (Balay 2000, s.3).

Etkili ve verimli bir örgüt oluşturmak yönetimin en önemli görevleri arasındadır. Hedeflenen verimliliğin elde edilebilmesi ancak iyi motive olmuş çalışanlarla sağlanılabilir. Bu durumda, bireyde motive edici faktörleri harekete geçirip, geliştirmek ve sürdürmek organizasyondaki yöneticilerin ana hedefi olmalıdır (Sığı 2007, s.262).

Örgütsel bağlılık bireyin dışında ve bireyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen durumlara bireyin uyum sağlaması; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından

benimsenmesidir. Bireylerin örgütün sosyal sistemi içerisindeki unsurlara gönüllü ve sadık bir şekilde bağlı kalmasıdır. İş gören ve yöneticilerin örgütsel menfaatlerini kişisel menfaatlerinin üzerinde tutarak örgütün değer ve normlarına bağlı kalma davranışıdır. Böylece bireyler hem kendi hem de örgütün prensip ve değerlerine uyum sağlamış olacaktırlar (Clayton 2000, s.160).

Bağlılık kavramı çalışan-örgüt ilişkileri üzerine yapılan çalışmalarda ortaya çıkmış ve bağlılığın iş görenlerin motivasyonunu ve performansını arttıracığına, iş gücü devri ile devamsızlık oranını düşüreceğine olan inanç olarak ifade edilmiştir. Bağlılık, örgütün değer yargılarını amaç ve hedeflerini benimseyerek bu hedefleri gerçekleştirmek için kendisini sorumlu hissetmesidir. Bireyler, alınan kararlara paralel bir yaklaşım sergileyerek davranış ve tutumlarını değiştirerek alınan kararlara bağlanırlar (Huczynski ve Buchanan 2001, s.748).

Örgütsel bağlılık, bireylerin etki altında kalmadan doğrudan örgütün yapısı ve özelliklerine sadık kalmalarıdır. Örgütsel bağlılığın (Demirel 2009, s.117) gerekleri;

- a. Örgütün gerekliliklerine bağlı kalmayı,
  - b. İş görenlerin etkili iletişim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
  - c. Örgütsel hedeflere gönülden bağlanmayı,
  - d. Örgütsel amaçlardan davranışsal olarak etkilenmeyi,
  - e. Örgütsel uygulamaları ve amaçları kabullenmeleri,
- olarak sıralamak mümkündür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda en çok kabul gören tanımlamalardan biri de Porter, Steers ve Mowday'e aittir. Bu tanımlamaya göre, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir. Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir (Kırılmaz 2010, s.123).

- a. Güçlü bir güven, örgütsel değerlere ve amaçlara olan inanç ve bu amaç ve değerleri kabullenme,

- b. Örgütsel amaçların başarılması adına özverili bir biçimde çaba gösterme isteği,
- c. Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Yukarıda tanımlanan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık bireyin örgütten algıladığı uyum sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak nitelendirilebilir.

Meyer ve Allen (1991)'ın yürüttükleri araştırmalarda ise bağlılık tanımını kavramsal olarak “algılanan maliyet”, “istek & arzular” ve “zorunluluk” olmak üzere üç ana başlıkta sınıflandırmışlardır. Bu bağlamda oluşturulan model üç temel öğeye oturtulmuştur. Algılanan maliyet temeli “*devamlı bağlılık*”, istek ve arzu temeline dayanan “*duygusal bağlılık*” ve zorunluluk temeline dayanan “*normatif bağlılık*” olarak literatürde yerini almıştır.

Örgütsel bağlılığın iş görenlerin performanslarını, iş doyumunu, verimliliklerini artırdığı; işe devamsızlığı ve iş gören devir oranını azalttığı yurtdışında yürütülen çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ayrıca kişisel özellikler, deneyimler, roller, iş özellikleri ve iş ortamı iş görenlerin örgüte olan bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerdendir (Kaya 2008, s.126).

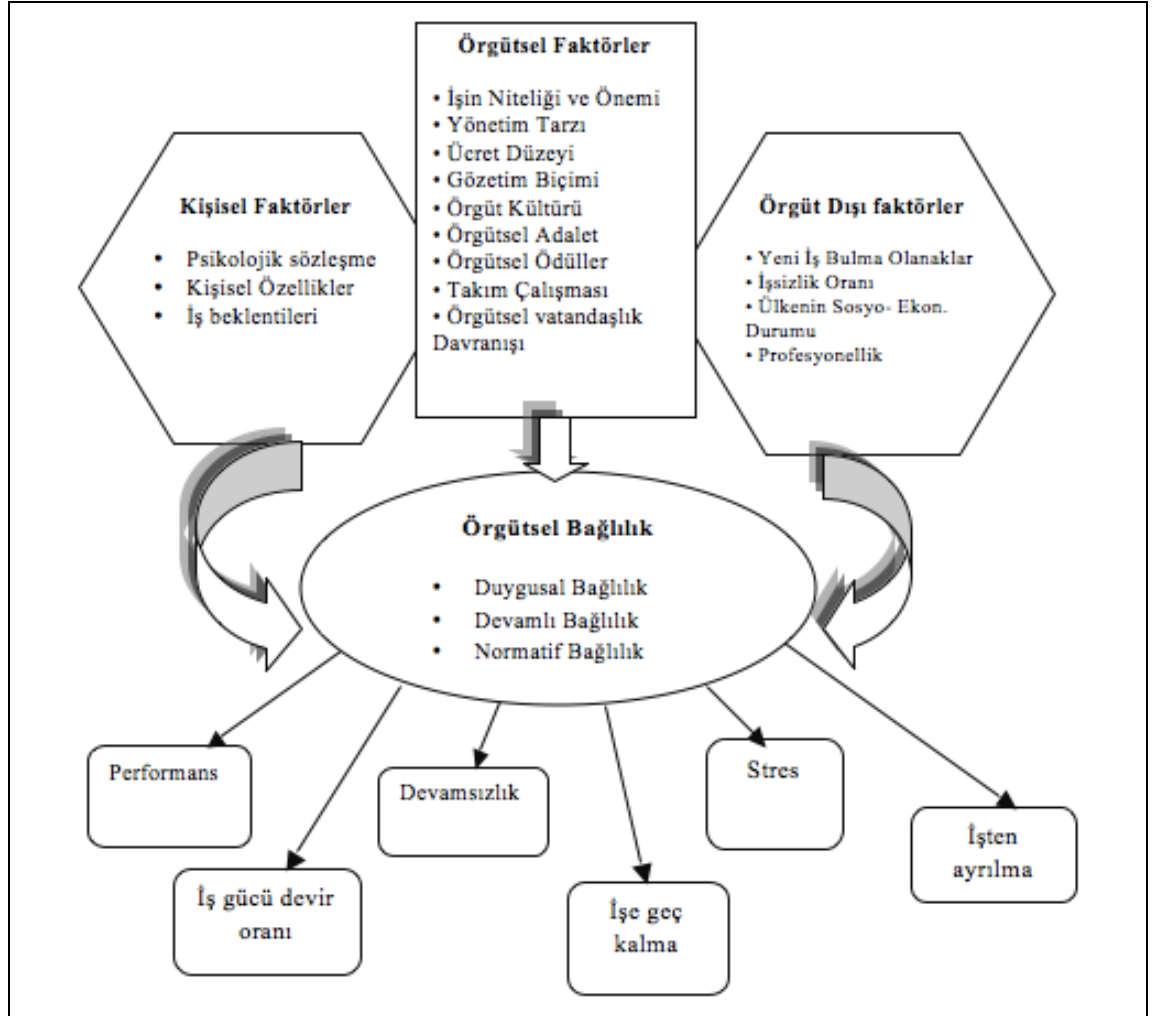
Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek ancak örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerle kazanılacak bir süreçtir. Özellikle yeni işbaşı yapan bireyler, işletmenin bir parçası olma arzusunu taşıyarak işletmenin amaçlarının yerine getirme konusunda sorumluluk almayı bilmelidirler (Gül 2003, s.75).

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüyle özdeşleşmesinin bir göstergesi olarak aktif biçimde örgüte katılımını gerektirmektedir. İşletmeler üyelerinden beklenen aidiyet davranışlarını olabildiğince etkin bir biçimde yerine getirmelerini beklerler. Örgütsel bağlılık, örgütün temel yapı taşı olan insan gücünün örgüte olan duygusal tepkilerinin ve tutumlarının çıktığı birimlerine yansması olarak ifade edilir (Sığırı 2007, s.262). Yaşam kalitesini maksimum tatmin düzeyi ile sürdüren bireyler olumlu iş tutumları sergileyerek organizasyonlara optimum düzeyde fayda sağlayacaklardır.

### 3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kaynakların etkin kullanımı örgütün finansal yönetimi açısından oldukça önemlidir. Örgütler genellikle iş gören devir oranından kaynaklı yüksek maliyeti azaltmak ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla iş gören bağlılığını artırmayı hedeflerler. Bağlılık duygusu yüksek iş görenlerin daha çok çalışıp örgüt amaçlarının başarılması için daha fazla fedakârlık yapacağı ve bağlılığın iş gören devir oranından kaynaklı yüksek maliyeti azalttığı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın öncüllerini genel anlamda aşağıdaki gibi özetlemek (Demirel 2009, s.118) mümkündür.

Şekil 3.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler



Kaynak: Suliman, A.M.T. 2002, s.170'den uyarlanmıştır.

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, bireylerin iş verimliliklerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi tersi bir durumda ise hem birey hem de örgüt açısından performansta düşüş, stres katsayısında yükseklik, devamsızlık, işe geç kalmada artış, işten ayrılma niyeti ve yüksek iş gücü devir oranıyla olumsuz sonuçları da ortaya çıkabilecektir. Dolayısıyla bağlılık örgütler için hayati öneme sahip olup, organizasyonda varlığını sürdüren iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması Şekil 3.1’de görüldüğü gibi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.2.1 Kişisel Faktörler

Yürütülen çok sayıdaki araştırmada kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında sıkı ilişkiler bulunduğu kabul görmekte olup, kişisel faktörlerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyip organizasyonlarda uzun yıllar çalışılması açısından büyük önem taşımaktadır.

*İş Beklentileri:* Kişisel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çalışan birey üstleneceği işin gereksinim ve hedeflerini gerçekleştirme hususunda beklenti içindedir. Pazar piyasası koşullarında iş gören ile işletme arasında imzalanan akit örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Kişisel olarak işe başlarken bağlılık yaklaşımı gösteren birey işletmeye kendisini sorumlu hissederek daha fazla katkı sağlama yaklaşımı gösterirler (Eren 1993, s.85).

*Psikolojik Sözleşme:* Psikolojik sözleşme, örgütlerde yöneticiler ile çalışanlardan beklenen tutumlarla ilgili olup yazılı hüküm içermeyen kaideler dizisidir (İnce ve Gül 2005, s.65). Taraflarca başarılı olan psikolojik sözleşme iş görenin işine ve örgütüne bağlılığını artıran yüksek iş tatmininin yanında bireyin buna bağlı olarak da örgütün verimliliğini beraberinde getirecektir.

*Kişisel Özellikler:* Bir insanın üstesinden gelebileceği iş ile hali hazırda başarabildiği işin her zaman için aynı seviyede olması beklenmez. Yetenek terimi bir kimsenin üstesinden gelebileceği potansiyel gücünü belirlerken, verim ise bireyin başarı sonucu elde ettiği çıktının kalitesini ifade eder (Eren 1993, s.108). Bireyin başarılarıyla doğru

orantılı olan örgütsel bağlılığı aynı zamanda kişilik özellikleri olan yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden de etkilenir.

Rowden (2000), çalışanların yaşına bağlı olarak ilerleyen yıllarda farklı iş bulma imkânları azalacağından bu durum onları hem işletmeye hem de işlerine daha bağlı kılacağını belirtmektedir. Tsui ve arkadaşları (1992, s.569) tarafından yapılan bir araştırmada ise, cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği bu durumun erkek çalışanlarda devamsızlık durumlarında artış oranının yüksek ve psikolojik bağlılığın ise kadın çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmacılar değişik yaş ve kıdeme sahip olan iş görenleri karşılaştırmışlar, yaş faktörü ile bireyin işletmede kalma süreleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişkiler bulgulanırken, yaşın duygusal bağlılıkla, kıdemin ise devam bağlılığıyla daha alakalı olduğu tespit edilmiştir (İnce ve Gül 2005, s.67).

### **3.2.2 Örgütsel Faktörler**

*İşin Niteliği ve Önemi:* İşin çalışanlar tarafından başarılabılme derecesi, işin içeriğiyle özdeşleşebilme, bu yönde motivasyon faktörlerinin etkisi, çıktılarla ilgili olarak geri bildirim alabilme işin gerektirdiği sorumluluğu alabilme gibi özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, iş zenginleştirme kavramı açığa çıkmaktadır. Bireye yürüttüğü işlerle ilgili her türlü planlama ve denetim mekanizmasının sorumluluğu verilerek oluşturulan iş zenginleştirmeyle bireylerin örgütsel bağlılığının artırılması mümkündür (İnce ve Gül 2005, s.71).

*Yönetim biçimi:* Yönetim tarzı, işletmelerde süre gelen politika ve stratejilerle direkt ilişkili olup, çalışanların değerlerini, çalışmalarını ve katkılarını takdir ederek beğeniler paylaşılmalı, iş görenlerin fikir ve düşüncelerine daha katılımcı ve demokratik olarak yaklaşılmalıdır (Demirel 2009, s.120).

*Ücret Düzeyi:* Yapılan araştırmalarda genel anlamda ücretin işe devam ve iş bırakmada önemli unsurlardan biri olduğu öne sürülmüştür. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi maddi imkânlar aramaya teşvik etmektedir. Böyle bir durumda birey, kendini işe

bağımlı hissetmemekte ve işte zaruri ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Böyle bir durumda doğal olarak düşük ücretle personel istihdam eden örgütlerde iş gören devir hızının yüksek olduğu görülmektedir (Eren 1993, s. 271).

*Gözetim:* Demokratik düşünceden uzak bir yönetim tarzı izleyen ve çalışanlarını katılımcılığa teşvik etmeyen yöneticiler baskıcı tavırlarla astlarını sorumluluklardan uzaklaştırırlar. Bu durum çalışanların sorumluluk algılamalarını doğrudan etkilemekte, bireyi işle ilgili sorunlarla karşı karşıya kaldığında uzaklaşmayı tercih ederek sebebiyetlerini ise yöneticilerin tavır ve davranışlarına bağlamaktadırlar (Varoğlu 1993, s.50).

*Örgüt Kültürü:* Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan değer ve normlar, düşünceler, beklentiler, etkinlikler tutum ve davranışların tamamından oluşmaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlerin iş ortamına yönelik başarı ve uyumunu sağlayan işletme ile organizasyon arasında kurulan yazılı olmayan psikolojik sözleşmedir (Türk ve Aydoğan 2008, s. 297).

*Örgütsel adalet:* Tarafsızlık ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde örgütsel kararlar sürecinde maddi manevi tüm kaynaklarını bireyler arasında adil bir biçimde dağıtılması esasına dayanır. Örgütsel adalet, çalışan ile yönetim kademesi arasında ayırım gözetmeksizin kurulan ilişkilerin ilerletilmesi ve kalıcılığının sağlanması ile iş görenlerin haysiyetine değerlerine, hak ve ödevlerine saygı çerçevesinde yaklaşmayı gerektirir (Cremer 2005, s.4). İş gören ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tecrübelerinin paylaşılması yöntemiyle çalışanların bağlılığına önemli ölçüde etki etmektedir.

*Örgütsel ödüller:* Ödüller, yönetim tarafından başarı gösteren çalışana yönetim tarafından takdirlerin ileterek geri bildirimde bulunma şeklidir. Ödüllerin algılanma düzeyi iş görenin örgüte olan bağlılık seviyesini değiştirecektir. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gösterilen gayret sonucu sunulan ödül örgütün sonraki faaliyetleri için de motive edici önemli bir faktör niteliğindedir (Zahra 1984, s.19).

*Takım Çalışması:* Takım içinde ortak alınan kararlar bireylerin aktif katılımlarını sağlayacağından örgüt yönetiminin kendilerine değer verdiği göstergesi olarak algılanacaktır. Takım çalışmasında, üyeler arasındaki ilişkilerin durumu da örgütsel bağlılığı etkileyecektir (Leiter ve Maslach 1988, s.29).

*Örgütsel vatandaşlık davranışı:* Çalışan bireylerin motivasyonları, performans düzeyleri iş doyumları moral düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilgili olup, İş görenlerin vatandaşlık davranışlarındaki artış işletmenin performans düzeyini de pozitif yönde etkileyecektir (Özdevecioğlu 2003, 118). Örgütsel vatandaşlık davranışının yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demirel 2009, s.121).

- a. Örgütün ve bireyin verimliliğini artırır.
- b. Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- c. Örgüt içindeki takımın koordinesine yardımcı olur.
- d. Örgütün çevresiyle bütünleşmesine katkı sağlar.
- e. Tecrübeli çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını güçlendirir.

Bütün bu süreçlere bağlı olarak yürütülen çalışmalarda iletişimin, iş tatmininin, terfi ve kariyer fırsatı ile örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği savunulmaktadır.

*İletişim:* İletişim, insanın kendisini tanımasıyla başlayan duygu ve düşüncelerinden yola çıkarak iç dünyasıyla iletişim kurması ve bu durumu diğer bireylerle olan ilişkilerine yansıtması sonucu gerçekleşen bir süreçtir. Burada iletişim sürecinin ana unsuru ve alıcısı insan olup, hisler ve düşünce yapıları ikili ilişkilerde kabul ve ret olarak açığa çıkmaktadır. İş görenler arasında paylaşılan değerler İşletmeye duyulan bağlılığın güçlenmesinde etkilidir. İletişim düzeyindeki artışın iş tatmini düzeylerini ve örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir (Demirel 2009, s.118).

*İş tatmini:* Tatmin, çalışanın üretimde bulunduğu katkıdan duyduğu mutluluğun yanı sıra elde ettiği maddi çıkarlar, işinin yetenekleriyle uyumlu olması pozitif yönlü iletişime açık insan ilişkilerinin olması, adil bir yönetim algısı örgütün tamamından



sağlanan faydanın beklentileri karşılmasıdır (Demirel 2009, s.118). İşteki tehlike oranının düşüklüğü, stresin azlığı, iş güvenliğinin olması, işten elde ettiği kazanç düzeyi gibi işten kaynaklı bir takım özellikler iş görenin beklentilerini karşılayabiliyorsa bireyin örgüte olan güveninde artış görülebilmektedir.

*Terfi ve Kariyer Fırsatı:* İş görenlerin bilgi beceri ve yetenekleri doğrultusunda yetkilendirilip sorumluluk tanımlarının yapılması, performans değerlemelerinin yapılması, bireysel düşüncelere imkân verilerek terfi ve kariyer haritalarının net bir biçimde oluşturulması bir gerekliliktir (Demirel 2009, s.119). Terfi ve kariyer planlaması belirsizliği yaşayan iş gören belirsizlik ve ümitsizlik ortamında örgütsel bağlılığının azaldığı gözlemlenir. Oysa terfi ve kariyer haritaları belirli olan kurumlarda çalışanlar ileride gelebilecekleri noktayı görebileceklerinden bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilecektir.

*Örgütsel Güven:* Örgütsel güven, iş görenler arası ilişkilerin kalıcı ve inandırıcı boyuta dönüşmesidir. Bunun ölçüsü örgüte olan bağlılık derecesi ile açıklanabilir. Açık bir iletişim kanalına edilmemesi, çalışanların karar süreçlerine katılımlarının sağlanması, önemli verilerin, duygu ve düşüncelerin paylaşılması gibi dört hususun göz önünde bulundurulması örgütsel güvenin sağlanması bakımından önemlidir (Gilbert ve Tang 1998, s.322). Sosyal yapıda güven ortamı, hem birey hem de örgüt açısından ilişkilerin odağında yer alır ve taraflarını olumlu yönde etkiler.

### **3.2.3 Örgüt Dışı Faktörler**

*Profesyonellik:* Profesyonellik bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak tanımlanır. Profesyonelliği ifade eden özellikleri şu başlıklar altında incelemek mümkündür ;

- i. Mesleki örgütler kurarak seminer ve kongre gibi organizasyonel davranışlar yürütürler,
- ii. Sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederler,
- iii. Kişisel olarak konulan kurallar ağırlıklıdır,

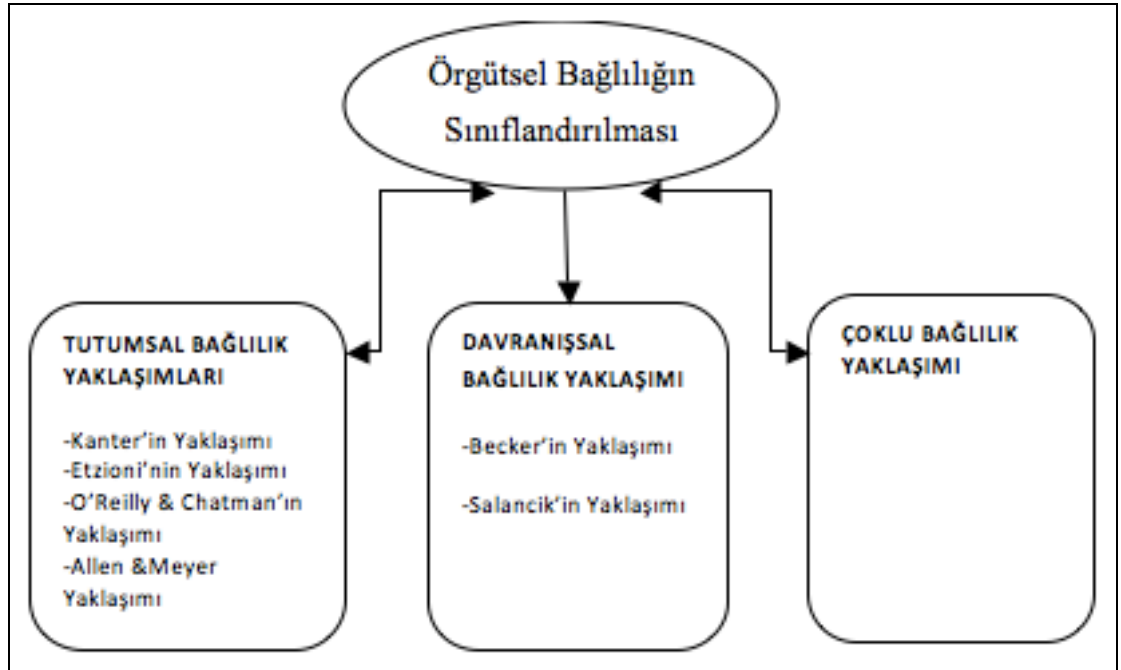
- iv. Özerklik talebinde bulunurlar (Shafer, W.E 2002, s.48). Bu bağlamda profesyoneller, kendi kurallarını koyabilen ve bu kuralların geçerliliğine inanan, bağımsız hareket edebilen ve sosyal sorumluluk sahibi olan bireyler olarak tanımlanabilir.

*Yeni İş Bulma Olanakları:* Ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum örgütün faaliyet gösterdiği alan global değişkenlerin varlığı bireysel yetenekler kadar alternatif iş imkanlarında etkilidir (İnce ve Gül 2005, s.85).

### 3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel bağlılık kapsamında yürütülen çalışmalarda araştırmacılar farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; Tutumsal, Davranışsal ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı olarak Şekil 3.2’de gösterildiği gibi üç grupta incelenmiştir.

**Şekil 3.2 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması**



*Kaynak:* Gül 2002, s.48.

### 3.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyin diğer bireylere, farklı varlıklara ve olay ya da durumlar karşısında değişik davranışlara yönelten eğilimlerinin göstergesidir (Ceylan 1998, s.72). Tutumsal bağlılık, bireyin özde örgütle kaynaşması ve zamanla örgüt misyonu ile bireysel amaçların aynı doğrultuda kesişmesiyle ortaya çıkmaktadır (Varoğlu 1993, s.8). Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık farklı öğelerle şekillenerek ortaya çıkabilmektedir. Konuya ilişkin Kanter, O'Reilly & Chatman, Penley & Gould ile Allen & Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar en önemlilerindedir.

#### 3.3.1.1 Kanter'in yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, çalışan potansiyelini örgütün sosyal sistemine kanalize ederek, gereksinimlerini karşılamak üzere sosyal çevreyle iletişim kurarak kişiliklerini birleştirmeleridir. Sosyal sistem içinde varlığını sürdüren örgütlerin de bir takım beklentileri mevcuttur. İş görenler örgütlerine karşı pozitif tutumlar besleyerek ve adanmışlık duygusuyla ancak örgüt beklentilerine cevap verebilirler. Bu yaklaşımda bağlılık unsuru sosyal ve kişilik sistemi olarak açıklanır. Sosyal kontrol, takım ruhu ve sistemin sürdürülürlüğü bireylerin bağlılıklarını sosyal sistem altında açıklarken, bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelen davranışlar da kişilik sistemi ile açıklanır. Buradan hareketle Kanter, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkış nedenini örgüt üyelerine kabul ettirilmek istenilen davranış şekillerinin neden olduğunu savunmaktadır. Bu durum üç farklı bağlılık oluşturur. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Kişinin kendisini örgütün sürekliliğine adanması *devamlılık bağlılığını*, Sosyal ilişkilerden kaynaklı bir araya gelme nin anlam ifade ettiği durumlarda ortaya çıkan bağlılık *kenetlenme bağlılığını*, grup ve örgüt çalışanlarının üstlerinin emir ve kurallarını devam ettirmesi olarak da *kontrol bağlılığını* açıklar (Kanter1968: Akt: Gül 2002, s.42).

### 3.3.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşımları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Gül 2002, s.43);

- a) Ahlaki değerler bakımından yaklaşma
- b) Çıkarlar doğrultusunda gelişen yaklaşma
- c) Yabancılaştırıcı yaklaşımdır.

*Ahlaki açıdan yaklaşma*, birey tarafından içselleştirilen değer ve normlar örgüte olumlu bir yönelişi ifade eder (Varoğlu 1993, s.4). *Çıkara dayalı yaklaşma*, ahlaki açıdan yaklaşıma nazaran örgütle daha az bağlantı içinde olmayı gösteren bir yaklaşma olup, bireyin aldığı ücret karşılığında belirli bir zaman diliminde çıkarılması beklenen iş normuna uygun oranda bağlılık göstermektir. *Yabancılaştırıcı yaklaşma* da ise kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen davranışları ciddi şekilde sınırlandırılıp örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanmaktadır. (Gül 2002, s.43).

### 3.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, birey tarafından örgüte psikolojik bağlanma olarak incelemiştir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. *Uyum*: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturmakla beraber asıl amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Burada temel gaye ödüllerin çekiciliği ve cezaların iticiliğidir. *Özdeşleşme*, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve üyeliğini devam ettirme isteğine dayanır. Çalışan diğer bireylerle doyum sağlayıcı sıcak ilişkiler içine girmek ve bu ilişkileri devam ettirmek ister. Böylece bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek adına bir grubun üyesi olmaktan gurur duyarlar. *İçselleştirme* ise, hem bireysel hem de örgütsel değerler arasındaki bütünlüğe dayanmakta olup, oluşan

davranışlar çalışanların kendi dünyalarını örgütün ve diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde gerçekleşmektedir (Kılıç ve Doğan 2007, s.43).

### **3.3.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı**

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılığı açıklama noktasında uygun bulunduğunu ancak bu modelin makro özelliğinden dolayı yeterince ilgi görmediğini savunur. Penley & Gould ise bu noktada örgütlerde değişik uyum sistemlerinin ve bağlılık türünün varlığını bir arada görmeyi mümkün olduğunu öne sürerler (Penley & Gould 1988, s.45-46). Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine model olarak alan Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımlarında, üç bağlılık türünün de organizasyonlarda aynı anda varlığını sürdürebileceğini iddia etmektedirler.

### **3.3.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı**

Meyer ve Allen, organizasyonel bağlılık için üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılığı;

*Devam bağlılığı:* Çalışanın örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgüt üyeliği sürdürülür. Devamlılık bağlılığına etki eden faktörler, yeteneklerin transferi, eğitim, kendine yatırım, emeklilik primi ve alternatif iş olanakları olarak sıralanır (Meyer & Allen 1991). Bu durumda birey, örgütte çalıştığı süre içerisinde emek, çaba, sosyal imkânlar gibi elde ettiği kazanımlarını kaybedeceği düşüncesiyle hareket ederek çalışma ihtiyacı hissedecek ve örgütte kalmaya devam edecektir (Yıldız ve ark. 2013, s.91).

*Duygusal bağlılık:* İşletme çalışanları kendi değerleriyle örgütün değerleri birbiriyle uyum sağladığını algılamaları durumunda kendilerini işletmeye ait olarak hissederler ve örgütle bütünleşerek, duygusal olarak bağlanırlar. Duygusal bağlılığı yüksek bireyler kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalacakları için örgüt çıkarlarına yönelik çaba göstermeye istekli olurlar. Bu tür bağlılıkta birey örgüt için harcadığı zaman ve emeğin

karşılığında statü, ücret, yetki gibi unsurları işletmeden ayrılması halinde kaybedeceği inancına kapılır, bu inanç ise bireyin örgütsel bağlılığını sağlar (Yıldız ve ark. 2013, s.92). Ayrıca işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım örgütsel güven, eşitlik, bilgi paylaşımı gibi etmenler ii gören bağlılığında kilit rol oynadığı söylenebilir (Kılıç ve Doğan 2007, s.45).

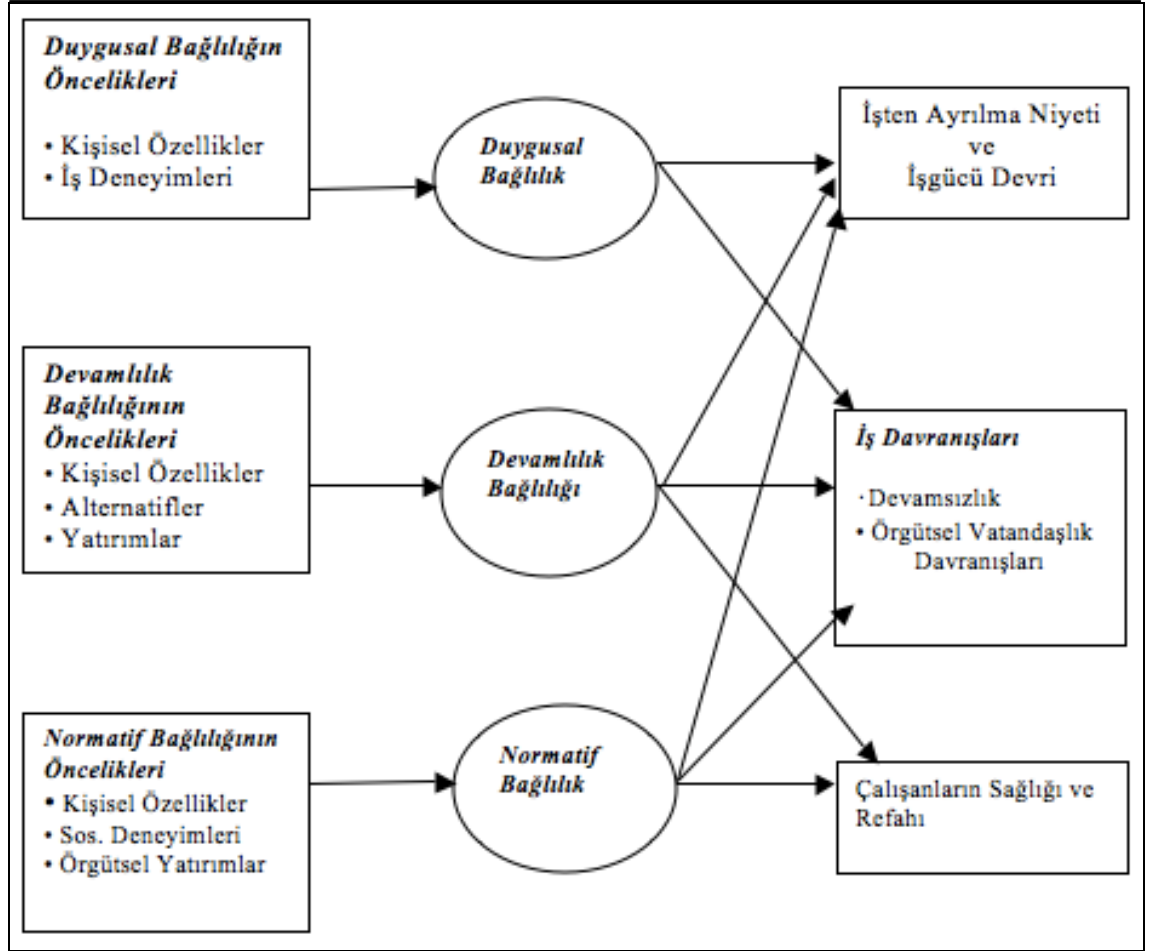
*Normatif bağlılık:* Birey örgüte dâhil olmadan önce ve örgütte geçirdiği süre içerisinde sosyal yaşantısının bir sonucu olarak organizasyonda kalma konusundaki baskılardan etkilenmektedir. Ayrıca, örgütün iş görene yaptığı yatırım ve harcamalar sonucunda iş gören kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmekte, bireyi örgütte kalma konusunda zorlamakta ve iş göreni örgüte bağlamaktadır (Meyer & Allen 1991). Kısaca iş gören organizasyon üyeliğini ahlaki bir zorunluluk olarak görür ve bunu bir sosyal sorumluluk olarak algılar bu yönde bağlılık göstermenin ise doğru ve etik olduğu yönündeki inançları (Kırılmaz 2010, s.124) onlara örgütte kalmak zorunda olduğunu düşündürür.

Duygusal, normatif ve devam bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının artması beklenir. Çünkü devam bağlılığı bireyin örgütte kalması gerektiğini, duygusal bağlılık örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi ve örgütte çalışmaya istekli olmayı yansıtırken, normatif bağlılık ise toplumsal normların ve ahlaki sorumluluğun bir sonucu olarak örgütte kalma zorunluluğunu (Yıldız, Akbolat ve Işık 2013, s.92) yansıtır.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın birleştiği noktası bireyin işletmeden ayrılma ihtimalini minimize eden bir bağ oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelere dayalı olarak ortaya çıkmakta (Gül 2002, s.46) ve Şekil 3.3'de gösterildiği gibi bireylerde oluşan önceliklerle ilişkili olarak örgütsel bağlılık kavramı gerçekleşmektedir.

Özetle, örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında duygusal bağlılık; Finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlılığı meydana gelmektedir (Gül 2002, s.47).

Şekil 3.3: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli



Kaynak: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences (Meyer and et al., 2002).

### 3.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bu kavram, bağlılığın dışı yansıması olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık türü bireyin geçmişteki tutumları nedeniyle örgütte kalma niyeti taşıma süreçlerini içerir (Mowday vd. 1982, s.25).

#### 3.3.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker (1960) bu yaklaşımla örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandırmış, bağlılığın “davranışsal” yönü üzerine odaklanmıştır. Becker, iş görenlerin örgüte olan

bağlılıklarını dört farklı bahisle açıklamış olup, bu faktörler aşağıda gösterilmiştir (İnce ve Gül 2005, s.51).

a) *Toplumsal beklentiler*: Birey kendi davranışlarına toplumsal beklentilerin getirdiği yaptırımlar doğrultusunda sınırlama getirebilir.

b) *Bürokratik düzenlemeler*: Çalışma süresince iş görenden kesilen emeklilik aidatları kişi işinden ayrıldığında yapılan bu kesintiden doğan haklarını kaybedeceğinden oluşan mağduriyet bürokratik düzenlemelerden kaynaklı yan bahis yaklaşımını gündeme getirir.

c) *Sosyal etkileşimler*: Birey sosyal çevrede kendisi ile ilgili bir intibaa oluşturarak bu intibaanın yerleşmesini sağlar ve bu doğrultuda uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) *Sosyal roller*: Bireye verilen ya da birey tarafından edinilen rollere zamanla uyum sağlanacağından kişi sosyal rolün gereklerine doğal süreçte alışmış olduğundan başka rollerle kolay uyum sağlayamamaktadır.

Birey için örgütten ayrılmanın maliyeti arttıkça iş görenin örgütsel bağlılığı da artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek tutumlardan uzaklaşarak, örgüt içi aidiyetini artıracak davranışsal yaklaşımlar sergilemektedirler.

### **3.3.2.2 Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, "*kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu*"dur (Mowday at al. 1982) Bir davranış ne kadar anlaşılır ve net ise bu davranış karşısında sergilenen bağlılıkta o kadar yüksek olur. Örneğin bireyin işe girerken imzaladığı sözleşmede koşullar net bir biçimde belirtilmiş ve kişi de bunu hür iradesiyle kabul etmişse yaptığı seçimden dolayı kendisini sorumlu hissedecek ve kararları doğrultusunda bağlılığı artacaktır (O'Reilly& Caldwell 1986).



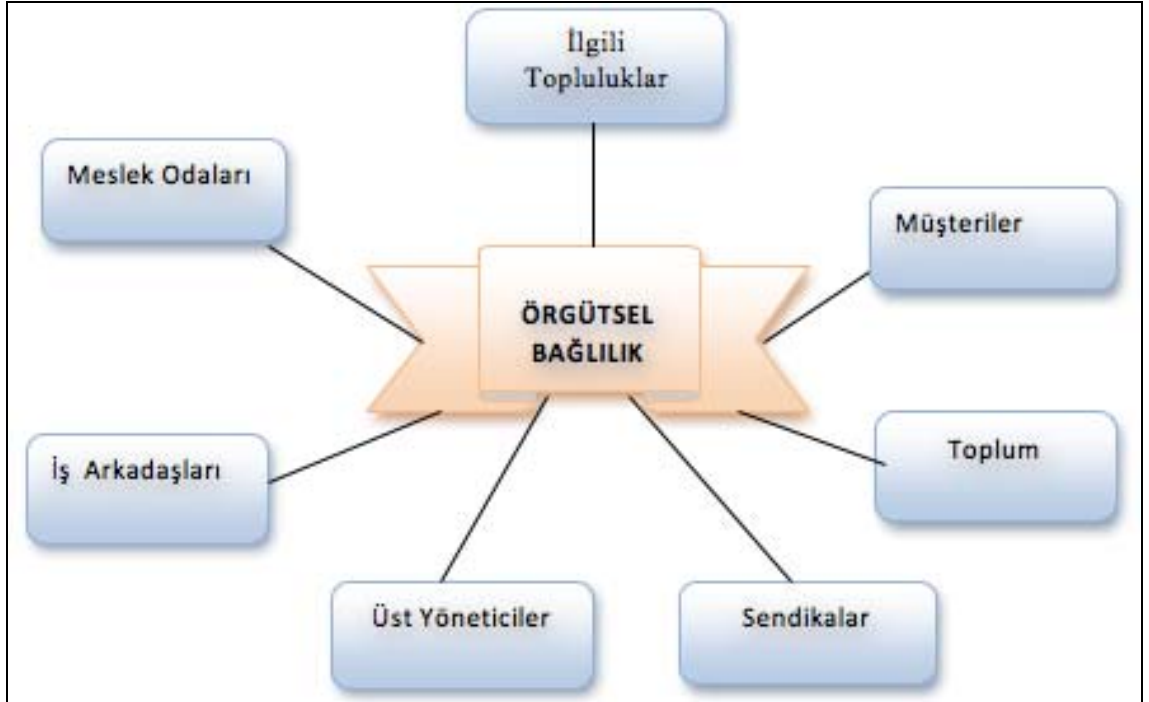
Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşması, birey ile örgüt arasındaki ilişkilerin mevcut psikolojisi davranışı sürdürme konusundaki istektir. Bu istek davranışı bağlayıcı kılan faktörlerin olması halinde gelişir. Bir davranışta bulunma kararının herhangi bir baskıya maruz kalmadan verilmesi ya da davranışın geri alınmaması gibi faktörler bireyin örgütte var olma konusunda karar vermesini sağlayacak ve sonrasında örgüt üyeliğini devam ettirme hususunda istekli olacaktır (İlsev 2007, s.39).

### **3.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers (1985), çoklu bağlılık yaklaşımını tutumsal bağlılığı geliştirerek öne sürmüş olup, bağlılığı örgütün tamamına duyulması gerektiği yönünde sınıflamalar olduğunu vurgulamaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin organizasyona, işine, müşterilerine, üstlerine ve iş arkadaşlarına değişik oranlarda bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık unsurlarını belirlemek amacıyla iş görenler, yöneticiler, müşteriler, sendikal guruplar ve genel olarak kamuoyu gibi örgütü yakından ilgilendiren çeşitli grupların tespit edilmesi gerekmektedir. Organizasyonların varoluş amaçları değişik grupları beklentilerine ulaştırmak olduğu kabul görmektedir. Bu yaklaşımda öngörülen bağlılık duygusunun bireyden bireye farklılık göstermesidir. (Reichers 1985, s.467).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, işlerine, müşterilerine, hiyerarşik kademedeki yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeyde bağlılık göstereceklerini kabul etmekte bireyin gerçekte bağlı olduğu unsurları bulmaya çalışmaktadır. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarının belirlenmesi için organizasyonla ilgili bir takım grupların belirlenmesi gerekir (Çelebi 2009, s.151). Çoklu bağlılığın kaynakları Şekil 3.4'de gösterildiği gibi takımlar, müşteriler, yöneticiler, iş arkadaşları, sendikalar ve en genel anlamıyla kamuoyu olarak kabul edilmektedir.

**Şekil 3.4 Çoklu bağlılık modeli**



*Kaynak:*(Reichers E. A. (1985). “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment,” Academy of Management Review. Vol: 10, No: 3)’den uyarlanmıştır.

### **3.3.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi**

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı yaklaşımlar ve teoriler öne sürülmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık konusunda Etzioni, O’Reilly & Chatman, Kanter, Penley & Gould, Allen & Meyer, Backer ile Selansic’in görüşlerine yer verilmiştir. Yürütülen araştırmalardan anlaşılacağı gibi, örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler sınıflandırma açısından farklılıklar göstermekle birlikte özde birbirleriyle benzeşmektedir. Tutum ve davranışlar birbirlerini tamamlayıcı özelliktedirler ve her gösterilen davranışın arkasında kişiyi o davranışı uygulamaya götüren tutumlar saklıdır.

Örgütsel bağlılık yaklaşımları kıyaslandığında dikkati çeken en önemli farklılık, bu araştırmaların incelendiği disiplin dallarıdır. Davranışsal bağlılık sosyal psikolojinin inceleme alanına girerken, tutumsal bağlılık umumiyetle Örgütsel Davranışın araştırma alanını kapsamaktadır. Tutumsal bağlılık, daha duygusal temele dayalı olup, davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının kendi arasındaki en üstünlükleri ve geçerlilik durumları tartışma

konusudur (Varoğlu 1993, s.18). Örgütsel bağlılığın çeşitlerinin geçerli olduğu farklı durumlar vardır. Örgütün kendi içinde sahip olduğu kültürel yapısı ve iklimi, yönetim tarzı, iş görenlerin özgün yapıları ve demografik özellikleri örgütün faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumun taşıdığı özellikler, sergilenen tutum ve davranışlar önemli içsel ve dışsal faktörler olarak çoklu bağlılık yaklaşımlarında yerini alır (Sığın 2007, s.265).

Allen ve Meyer, Mowday'ın davranışsal bağlılık sınıflandırmasını devam ve normatif bağlılık olarak iki grupta incelemiştir. Mowday ile Allen ve Meyer'e benzer şekilde, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer'in çalışmaları da benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütüne karşı duyduğu psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üçe ayırmaktadır. Allen ve Meyer'in; devam bağlılığının sınıflandırması ile uyum bağlılığı, normatif bağlılık sınıflandırması ile özdeşleşme bağlılığı; duygusal bağlılık sınıflandırması ile de içselleştirme bağlılığı özdeşleşmektedir. Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olması şeklinde açıklanmaktadır. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaca ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, s.50).

Yürütülen tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durum, iş görenlerde öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Yalçın ve İplik 2005, ss. 398-399).

### **3.3.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık örgüt ile iş gören arasındaki bağın merkezini oluşturmaktadır. Günümüz rekabetçi koşullarda varlığını sürdürmeye çalışan organizasyonlarda birleşen şirketler, küçülerek büyüme politikaları ve üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasının en büyük dayanağının örgütsel bağlılık seviyesindeki artış olduğu çalışmalarla ortaya konulmuştur. İş gören değerleriyle örgüt değerlerinin uyumu örgütü ileriye götürecektir.

faaliyetlere gönüllü katılım gibi bağlılık davranışları çok sayıda sıkıntıyı ortadan kaldıracak bir çözüm niteliğinde olup, rekabet ortamında örgütü ileri sıralara taşıyacaktır (Gül 2005). İnsan sermayesinin bu kadar önemli olduğu günümüz iş dünyasında, örgüt ve çalışanlarının işbirliği ve sadakatine dayalı bir organizasyon yapısı da örgütsel bağlılığa olan ihtiyacı artırmaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, kişinin tutum ve davranışlarının bağlılıkla kuvvetli ilişkiye sahip olduğu bulunmuş, özellikle iş doyumunu, motivasyonu, kararlara katılım ve işte kalma isteği örgütsel bağlılıkla pozitif, iş değiştirme ve devamsızlık davranışları ise bağlılıkla negatif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Balay 2000, s.83). Organizasyona olan bağlılığı yüksek olan bireylerin iş tatmini daha yüksek olmakta ve daha üretken çalışabilmektedirler. Dolayısıyla iş doyumunu yüksek bireyler iş bırakma, devamsızlık ve geri çekilme gibi davranışlar içinde olmayacaklardır. İş görenleri uyumlu çalışmaya yönlendiren davranışsal, duygusal ve bilişsel yapılarıdır. Bağlılığın, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi bireyin işine ve üstlendiği rollere ilişkin bir takım özelliklerle etkileşim içerisinde olması örgütsel bağlılık kavramının önemini ön plana çıkartmıştır.

Kamu örgütlerinde bireyin hizmet süresi, yönetsel pozisyon ve meslek ayrımının duygusal ve devam bağlılığı üzerindeki araştırma bulguları, kamu çalışanlarının motivasyonu ve bağlılık tarzlarının çok yönlü oluşunu ön plana çıkartmış ve duygusal bağlılığın önemini desteklemiştir. Devam bağlılığı ile çalışanların hizmet süresi ve yönetsel pozisyon arasında bazı araştırmaların tersine önemli bir ilişki olmadığını ortaya koymuş, kamu çalışanlarının sahip olduğu bağlılığın mesleklere göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Balay 1999, s.239).

**Tablo 3.1 Bağlılık düzeylerinin olası sonuçları**

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Bağlılık Düzeyleri</b>	<b>Düşük</b>	Bireysel yaratıcılık yenilikçilik ve özgünlük	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme	Düşük performanslı iş görenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni iş görenler alma ve örgütsel morali yükselterek iş gücü devir hızını azaltma	Sınırlı rol üstü davranış rol modeline zarar verme zarara yol açıcı dedikodu iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
		İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	Olası ihraç ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	Gecikme devamsızlık örgütte kalmaya isteksizlik düşük işkalitesi örgüte sadakatsizlik örgüte karşı yasa dışı faaliyetler
			Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler		Yüksek iş devri
	<b>İlmlh</b>	İleri düzeyde sahiplenme duygusu güvenlik yeterlilik sadakat ve görev	Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları	Artan iş gören kıdemi	İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması
		Yaratıcı iş görenler	Bağlılık düzeyinin düşük ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	Sınırlı ayrılma isteği	İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi
		Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması		Sınırlı iş devri	Örgütsel etkinliğin azalması
				Yüksek iş tatmini	
	<b>Yüksek</b>	İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması	Bireysel gelişme yaratıcılık yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması	Daha yüksek üretim için iş görenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi	Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme
		Olumlu davranışların ödüllendirilmesi	Değişime karşı bürokratik direnç	Güvenli ve istikrarlı iş gücü	Örgütsel esneklik yenilikçilik ve uyum yoksunluğu
		İş görenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	Görev ve performans açısından iş görenler arasında yüksek rekabet	Geçmiş teki politika ve süreçlere aşırı güven duyma
			İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği	Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	Aşırı çaba gösteren iş görenlere öfke ve düşmanlık besleme
			Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim		İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı

*Kaynak:* D.M. Randall; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, 12(3), s.462; Refik Balay (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, ss.93-94

Randall (1987), Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada bağlılık düzeylerinin iş görene ve işletmeye yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiş, bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları (Doğan ve Kılıç 2007, s.50) Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1’de özetlenen örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeylerine göre değerlendirilecek olursa;

### **3.3.5.1 Düşük örgütsel bağlılık**

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, hem bireylerarası ilişkilerde hemde grup içi ilişkilerde bağlılığın oluşturulmasında daha az gayret gösterirler. Bu bağlılık türünde serzeniş ve şikayetlerde artış olduğundan örgüte karşı güven kaybı yaşanmakta, örgüt değişikliklere karşı uyum sağlamada güçlük çekmekte, finansal kayıplar meydana gelerek örgüt zamanla zarara uğramaktadır. Örgütün otoritesi konumunda olan üst yönetim ise bireylerarası gayri resmi iletişimlerden negatif etkilenecek varlığı sorgulanır hale getirilir (Doğan ve Kılıç 2007, s.51).

### **3.3.5.2 İlimli örgütsel bağlılık**

Örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın tam anlamıyla bulunmadığı bağlılık düzeyi olup, iş görenler kendi kimlik ve vasıflarını muhafaza etmek için sistemin kendilerini şekillendirmelerine ve yeniden yapılanmaya karşı çıkarlar. İlimli bağlılık gösteren iş görenler, bazı değerleri kabul ederek örgütsel beklentileri karşılarken, hem örgütle kaynaşmayı hem de kendi değerlerini korumayı sürdürürler (Balay 2000, s.88).

### **3.3.5.3 Yüksek örgütsel bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde iş görenler, örgüte karşı güçlü tutum ve davranışlar sergileyerek bağlılık eğilimlerinin yüksekliğini gösterirler. Örgütsel bağlılığın yüksekliği, iş görene işinde başarı, tatmin edici ücretler, yetki devri, sorumluluk ve kariyer gibi imkanlarla

örgüt tarafından ödüllendirilmektedir (Balay 2000, s.89). Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin, işlerinden, örgütteki geleceğinden ve çalışma arkadaşlarından kaynaklı memnuniyetleri de yüksektir.

İbicioğlu'na (2000) göre “örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda iş gücü devir hızı azalmakta, iş gören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır”. Böylece, düşük seyreden iş gören devir oranı, aidiyet, yüksek motivasyon, devamlılık ve maksimum üretkenlik düzeyi göstergeleri örgütsel bağlılığın sonuçlarını oluşturmaktadır.

Buna göre örgütsel bağlılık davranışları; Devamsızlık davranışları, örgütten ayrılma ve iş arama faaliyetleri gibi sonuç değişkenler ile iş tatmini, iş için gayret gösterme, itibar, stres, güvensizlik, rollerdeki belirsizlik, dağıtım adaleti gibi davranışsal ve duygusal algılarla, çıktı, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi bireyin yaptığı işe ait özellikler ile yaş, yönetsel pozisyon, hizmet süresi, terfi imkanları, eğitim ve emeklilik olanakları gibi bireyin örgüte yaptığı yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Balay 1999, s.243).

### **3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİ**

Kaynakların etkin kullanımının önem kazandığı günümüz örgütlerinde çalışan devir oranından kaynaklı yüksek maliyeti düşürmek ve devamlılığı sağlamak için iş görenlerin bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmalar yürütülmelidir. İş görenlerin örgüte olan bağlılıkları örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle organizasyonlar faaliyetlerine devam edebilmek ve iç huzuru sağlamak amacıyla iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik adımlar atmalıdırlar. Çünkü çağdaş yönetim anlayışına sahip örgütlerin faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesi için kendisini örgütüne adanmış ve güçlendirilmiş bireylerin varlığı ile mümkün olabilecektir. Normal şartlar altında istekleri gerekli ölçüde karşılanmayan iş görenlerin beklenti içinde olmaları onların bağlılık düzeylerini azaltacak, stres ve tükenmişliklerine yol açacaktır.

Örgütsel bağlılık, bireyin iradesini ortaya koyduğu psikolojik bir sözleşme olan işe alım süreci ile başlar ve süreç içerisinde işin gereksinimleri ve hedefleri doğrultusunda tevrübe edinmesiyle gelişir. Bu bakımdan bağlılık, bireyin örgüt ile kendi kimliğinin birleştiği ortak noktada oluşturulan güç unsurudur (Gümüştekin ve ark. 2010, s.4).

İş gören bağlılığı örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Organizasyonlar tarafından iş görenlerin sorun üreten değil sorun çözen insanlar olması beklenir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek iş görenlerin, daha çok sorumluluk sahibi ve daha üretken oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow 1994, s.3).

Günümüz ortamında yaşanan rekabet anlayışı ve örgütlerde hayata geçirilen değişim bireyleri işlerin yürütülmesi süreçlerinde müşteri hizmetlerinin karşılanması ve geliştirilmesi konusunda içtenlik ve bağlılık temeline göre çaba gösteren iş görenlerin varlığını gerektirmektedir. Güçlendirme çalışanların işlerinin kapsamını ve işlerinde üstlendiği rolü özgürce belirleyebileceği dinamik bir çalışma ortamı ifade etmektedir. Personel güçlendirmeyi hayata geçirebilen iş görenler kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleriyle ilgili bir takım değişiklikler yaparak daha özgün bir çalışma şekliyle kendilerini daha güçlü hissedebileceklerdir.

Güçlendirme, bireyleri enerjik hale getirerek iş görenlerin yürüttükleri işlerine karşı olan motivasyonlarını artırıcı unsur olarak ifade edilmektedir. Motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getiren güçlendirme, birey üzerinde daha esnek bir kontrolü ve işine karşı olan birlik duygusunu vurgulamaktadır. Bu anlayışla yönetimde çalışanları örgütten uzaklaştırmak yerine örgüte olan bağlılıklarını sağlamak ve yürütülmekte olan işlere çalışan nezdinde daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir. İş görenlerin örgütsel bağlılıkları farklı düzeylerde seyretmekte ve bağlılığın derecesine ve düzeyine bakılmaksızın işler bir takım faktörlerle desteklenerek yürütülebilmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme örgütlerin ulaşmak istedikleri hedeflere ivme kazandırabilecektir.



Örgüt ikliminin bir parçası olan personel güçlendirme hareketi iş görenler tarafından bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlarını özdeşleştirmenin yanında örgütün çalışanlardan bekleediklerine kendi arzu ve içsel motivasyonlarıyla geri bildirim verebilmelidir. İş görenler böyle bir durumda örgütü sahiplenerek kendi işinin patronu olma düşüncesini hayata geçirirler ki bu hareket temelde güçlendirmenin vermiş olduğu içsel motivasyonun bir unsuru olarak ortaya çıkar. İş gören bağlılığının yüksek olduğu bir ortamda, ödüllendirme görevde yükselme ve diğer teşvik edici uygulamalar olmasa bile örgüte karşı olan aidiyet hissi bireyin iş tatminini, motivasyonunu, performansını ve kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkileyebilecektir.

Güçlü iş görenlere sahip olmak isteyen bir örgüt, adil bir yönetim anlayışından hareketle etik bir iklim yapısı oluşturmali, motivasyon unsurunu oluşturan faktörleri belirleyerek bireyin performansını artırıcı yönde çalışmalar yürütmelidir. Ayrıca yöneticiye ve örgüte duyulan güveni temelleştirerek çalışanlar arasında mobbingi olabildiğince minimum düzeye hatta sıfıra indirgemeli, kişi-örgüt uyumunu yakalayan sağlam bir kurum kültürüyle desteklemeli ve iş görenlerin kariyer beklentilerini karşılayabilecekleri bir kariyer haritası sunulmalıdır. Yürütülen çalışmalardan anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığa, örgütün iklim yapısının yön verdiği ve organizasyonlarda uygulama alanı bulan örgüt kültürünün çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Sonuçta; Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş gören, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için normalin üzerinde bir çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir (Northcraft ve Neale 1990, s.465).

Ancak örgütsel bağlılığın düşük seyrettiği örgütlerde iş görenlerin örgütten ayrılma istekleri doğar. Genellikle bireylerin bu istekleri; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işinden aldığı doyumsuzluk, ödüllendirmeden veya tamamen imkânlardan mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, s.56).

### 3.4.1 Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Yöneticiler, kurumun politikalarını ve hedeflerini astlarına iletmekle doğrudan yükümlüdürler. Çalışanlar yöneticileriyle olan etkileşimlerinden bir takım çıkarımlar yaparak örgüte olan güvenleri hakkında muhakeme yaparlar ve iş görenler yöneticilerine duydukları güveni organizasyonun tümüne genelleştirebilirler, çünkü yöneticinin kurumu her şekilde temsil ettiğini düşünürler (Konovsky ve Pugh 1994). İş görenler örgütü temsile yetkili yöneticilerinden dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara ilgi ve her türlü yardımsever davranışları beklemektedirler. Çünkü örgütlerde güven ortamının oluşturulmasını sağlayan temel unsurlardan bir tanesi de iş görenin değer gördüğünü düşünmesidir. Ast-üst arasındaki karşılıklı güven duygusunun kurulmuş olması, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve uzun süreli bağlılıkların sağlanması bakımından önemlidir. Bireyin değer verildiğine inanma algısı güçlendirildiği takdirde ancak örgütsel aidiyetten söz edilebilir.

Bir başka açıdan bakıldığında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan güven ihtiyacı bireyler açısından fizyolojik gereksinimlerden hemen sonra gelen psikolojik bir durumdur. Bu ihtiyacın organizasyon içinde karşılanma düzeyine göre iş doyumundan kaynaklı olarak memnuniyet ve bağlılık düzeyinde artış gözlenmektedir. Butler'in (1991, s.647) "güven konusundaki literatüründe; güven kişilerarası ilişkilerde önemli bir rol oynamakta yönetsel kariyerin geliştirilmesinde yararlı olmakta ve kişiye güvenin çıktıları tahmin etmede amaca daha uygun olduğu yönündeki inancında birleştiğini ifade etmiştir. Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki güven organizasyonun istikrarı ve tüm üyelerin mutluluğu için yüksek düzeyde önemli (Koç ve Yazıcıoğlu 2011, s.47) olup, dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak bireyin davranışlarını anlamlandırmada kilit değişken olarak rol oynar.

Bir örgütte iş görenlerin yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin yeteneğine doğruluk ve dürüstlüğüne, yürüttüğü işlerdeki başarıları ve kararlarındaki isabet derecesine bağlıdır. Yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, çalışan sorunları ile yakından ilgilenme iş gören nezdinde yöneticiye olan güveni artıran etmenlerdendir. Yalnız kendi çıkarlarını düşünmeyen yöneticiler etik kodlara dayalı kişisel bütünlüğü

belirlerken, kaliteli iletişim, kontrol paylaşımı ve yetki güçlendirmede gönüllülük esaslarının göz önünde bulundurulması yöneticinin yönetim üzerindeki etkililiğini belirleyerek kendisine yönelik oluşan güvenilirlik algısını etkilemektedir (Eren ve Hayatoğlu 2011, s.112). Organizasyonlardaki bu bağlılık seviyeleri yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimle yakından ilgilidir.

Yönetimsel davranışlar yönetici ile iş gören arasındaki güven ilişkisinin ilerlemesinde belirleyici rol oynamaktadır. İş görenin yönetimsel güveni algılaması yönetici üzerinde beş farklı davranışı etkilemektedir. Tutarlı davranış, saygın davranış, denetimi paylaşma ve dağıtma, etkin iletişim, ilgili olma durumunu gösterebilme (Whitener vd. 1998) olarak açıklanan bu durum insani davranışların sergilendiği bir atmosferde bireyin gereklerini önemli ölçüde karşılayarak güven ortamı oluşturulabilecek ve örgütte kalma sürecini uzatacaktır.

Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi anlamak için çok sayıda araştırma yapılmış ve Lider-Üye Etkileşim Süreci Teorisi geliştirilmiştir (Yolaç 2011, s.65). Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Yöneticilerin davranışlarını ve özelliklerini genelleştiren diğer liderlik teorilerinden farklı olarak bu teoride yönetici çalışanlarla olan ilişkilerini farklılaştırır. Örneğin, on tane bireyle çalışan bir yönetici on farklı etkileşim ilişkisine sahip olur. Bu etkileşimin geliştirilmesinde yönetici ve çalışan arasında daha önceden oluşturulmuş ilişkilerin niteliği rol oynamaktadır. Bu durumda güven, lider-üye etkileşim ilişkisinin temelini oluşturur ve genellikle grup içinde yaşanan ilişkilere mal edilir (Brower vd. 2000). Yönetici ve birey arasında yüksek nitelikli bir etkileşim ilişkisi ancak bireylerarası güvenin geliştirilmesiyle oluşturulabilir ve genel olarak karşılıklı güven kavramıyla iç içe olduğu kabul edilir. Dienesch ve Liden'e göre, yöneticiler ve iş görenler arasındaki güvene dayalı özellikler aynı zamanda yönetici ile bireyin etkileşim düzeyiyle de ilgilidir (Bauer ve Green 1996). Etkileşim düzeyinin yüksek olduğu bir güven ortamında ise iş gören memnuniyeti büyük oranda artış gösterecek ve bireyler tarafından örgütten ayrılma isteğinde sönme görülecektir.

Yöneticiye güven, yöneticinin verilen sözü yerine getireceği, tutarlı ve adil davranacağı, doğru ve net cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan 2003, s.15).

Güven faktörünün objektif bir ölçüsü olmayıp, ancak davranışlarla ölçülebilmektedir. İş görenler, yöneticilerinin sergilediği davranış biçimlerinden kendilerine duyulan güveni algılayarak kişisel tutum ve davranışlarını belirleyebilmektedir.

Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, iş görenlerin yöneticilerine duydukları güveni artırmaktadır(Yılmaz ve Giderler 2007). Yöneticiler tarafından verilen söz ile yürütülen uygulamalar arasında tutarlılık olduğunda iş görenler algıladıkları güven ortamında daha fazla pozitif tavırlar sergilemektedirler. Yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından ciddiye alınabilmesi ancak uygulanabilirliğin netliği ile ortaya konulabilir. Birey için tatmin edici sürdürülebilirliği yüksek bir iş ortamı, bireyin çevresine, çalışma arkadaşlarına ve bu ortamda düzeni koordine edebilecek yönetici tutumlarına bağlıdır. Yönetici davranışındaki tutarlılık çalışmada rahatlatıcı bir duygu uyandırmakla güven ortamı oluşturarak organizasyona olan bağlılık düzeyini yükseltecektir.

Yönetici kademesine duyulan güven astlar tarafından organizasyonun tamamına atfedildiği için literatürde, güven unsurunun yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği savunulmaktadır. Örgüt içinde etik iklim yapısının kurulmasında önemli rolü olan ve sistem içinde bağ kurma görevi olan yöneticilerin, iş görenle doğrudan ilişki kurmaları ve diğer bireylere olan yaklaşımlarda örnek davranışlar sergilemeleri nedeniyle çalışanlar üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu ortaya konulmaktadır. Yöneticinin astına karşı sergilediği güçlendirme davranışları, örneğin işin gereklerini yerine getirirken etki alanını ve otoritesini genişletme imkanı sağlaması iş görenin örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Kidd ve Smewing 2001, s.26). Yürütülen bir diğer çalışmada ise, ilk amirin astını destekleyiciliği çerçevesinde güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının da örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur (Kidd ve Smewing 2001, s.37). Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere bir üst yönetici ile astları arasındaki ilişkilerin kalitesi örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Yöneticilik ve güven arasındaki ilişkiler açısından, yöneticilerin kariyer yollarına bakıldığında amirleri tarafından güveniliyor olmak kariyer basamaklarında

yükselmelerinde büyük önem taşımaktadır (Hosmer 1995, s.384). Etkili liderlik davranışlarında güven önemli bir faktör olup, yürütülen bir araştırmada etkili bir liderlikle, vizyon ve güven oluşturma arasında yüksek oranda ilişki olduğu bulunmuştur (Martin 1998, s.41). Birey görev aldığı örgütün amaçlarını benimser, işinin gerektirdiği rollere ve faaliyetlere karşı yöneticisinin desteğini alarak güvenilirliğin oluşturulduğu bir iklimle özdeşleşme sağlanırsa aidiyet duygusu içerisinde örgütte kalma isteği de artacaktır.

Sonuç olarak; Güven bir kurumun başarısının ve devamlılığının temelini oluşturan önemli bir faktördür. Bu nedenle günümüz yönetim anlayışının en önemli rolü örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlamak olmalıdır. Yöneticiye güvenin düşük olduğu organizasyonlarda işleri yürütme maliyetleri artmakta, bireysel ve grupsal yapılar bozulmakta, güven azalmakta ve kaygılar artmaktadır. Böyle bir durumda ise yalnızlık duyma, stres, örgüte karşı yabancılaşma, işe karşı moral ve motivasyon düşüklüğü gibi duygular oluşmaktadır. Sonnenberg (1994) kurum içinde güvensizlik ortamı olduğu zaman yönetim tarafından alınan yanlış karar oranının arttığı iş görenlerin ve yöneticilerin daha egoist davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Yöneticisine güvenmeyen çalışanların yaratıcı düşüncelerinin azaldığı ve yeni durumlardan kaçınıldığını savunmuştur. Oldham ve Cummings (1996) ise bireylerin duygu ve düşüncelerine değer verip onları destekleyen bir yönetim anlayışının iş görenlerin çalışma isteklerini artırdığını, performans ve üretkenlik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini savunarak<sup>8</sup> örgüte olan bağlılık düzeylerinde yönetici davranışlarının önemini ortaya çıkarmışlardır. Bu bağlamda iş görenler tarafından örnek alınan yöneticiler, kurumsal ilkeleri hayata geçirerek etik değerler çerçevesinde etkin bir iletişimle sağlıklı bir güven ortamında bireyin beklentilerini de göz önünde bulundurarak maksimum düzeyde bir çalışan memnuniyeti ve tutundurma politikası oluşturmalıdır ki beklenen seviyede örgütsel bağlılık gerçekleşebilsin. Bu güne kadar yapılan literatür araştırmalardan, tepe yönetim tarafından sergilenen davranışların örgüt kültürünün oluşturulmasında, iş gören motivasyonunun sağlanmasında ve çalışan performansının değerlendirilmesinde belirleyici olduğu ve üst yönetime duyulan

---

<sup>8</sup> Oldham ve Cummings, 1996, [www.academia.edu](http://www.academia.edu), [Ziyaret Tarihi 01.01.2014]

memnuniyetin örgüte olan bağlılığı artırma yönünde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır.

### 3.4.2 Örgüte Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Günümüzde ekonomik dünyada değişimlerin hızlı yaşanması, daha esnek çalışma şartlarında işbirliğine yönelik ihtiyaçların artması, grupların yürüttüğü çalışmaların önem kazanması ve iş gören kariyer şekillerinin değişkenlik göstermesi örgütsel güvenin önemini artırmıştır (Tüzün 2006, s.27). 1990'lı yıllardan beri, güvenin yapısının kişilerarası ilişkilerin temeli olduğu ve örgütlerin rekabet avantajı elde edebilecek kaynaklarını oluşturmada etkili olduğu öne sürülmektedir (Tan ve Lim 2009, s.45). Örgütlerde üstünlük ve sürdürülebilir rekabet ortamının oluşması ancak iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarıyla mümkün olacaktır. Bu bağlılığın oluşmasında ki temel yapı taşı ise iş görenlerin örgütlerine duydukları güvendir. Günümüz ortamında güven, sosyal sermayeyi oluşturmak, çalışan sorumluluğunu artırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan bir örgüt girişi olarak yeniden ortaya çıkmıştır (Taşkın ve Dilek 2010, s.38).

Cook ve Wall (1980) tarafından yürütülen araştırmalarda, örgütün güven ortamına dikkat çekilmiş, örgüt içinde her kademe çalışan arasında oluşan güven algısının uzun vadede kâr oranlarını artırdığı ve bireyler için daha refah bir çalışma ortamı hazırlayan bileşenler olgu üzerinde durulmuştur. Örgüte duyulan güven, iş görenlerin yararlarını ön planda tutup, zarar görmeyeceklerine yönelik istikrarlı bir ortamın gerçekleştirilmesi olarak algılanır. Örgütsel bağlamda güven ortamının ilk adımı hiyerarşik kademedeki yöneticilerle şekillenmekte olup, örgütün İnsan Kaynakları politikası içinde yer alan performans değerlendirme, ödüllendirme ve etkin denetim ile motive edici ve destekleyici faktörlerin uygulanmasıyla örgütün tamamına duyulan güven algısı genelleşmektedir.

Örgütün çalışanlarına gösterdiği ilgi ve onların katkılarına verdiği değer (Eisenberger vd. 1986) olarak tanımlanan *örgütsel destek algısı* motivasyon, iş doyumunu, performans gibi tutum ve davranışları arttırıp, iş stresi ve örgütten ayrılma davranışlarını azaltarak (Giray 2013, s.68) bireyin kuruma olan bağlılığına önemli katkılar sağlamaktadır.

İş görenlerin örgüt için gösterdikleri çaba, katkı ve sadakat karşılığında, örgüt tarafından verilen ücret ve diğer olanaklar gibi somut teşvikler ile takdir edilme, saygı ve ilgi gibi sosyo-duygusal kazançları elde etmektedirler. Algılanan örgütsel desteğin sonucunda ortaya çıkan psikolojik süreçte; ilgi, onay, saygı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması yoluyla bireylerin, örgüt kimlikleri ve örgüt içindeki rollerinin sosyal kimliklerine katkıda bulunmasına imkan vermektedir (Rhoades ve Eisenberger 2002). Bir başka açıdan bakıldığında ise birey örgütten destek algıladığı zaman karşılıklı olarak örgütle ilgilenme, örgütün amaçlarına ulaşmada katkıda bulunma ve kurumun çıkarını gözetilen faaliyetlerde bulunma gibi örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracak davranışlar göstererek (Eisenberger vd. 2001) karşılıklı etkileşim süreci içerisinde örgüt içinde güvene dayalı oluşan bağlılık davranışlarını sergilemektedirler.

Örgütsel destek algısına göre çalışanlar, örgütün sağladığı ücret, terfi, ödüller ve iş zenginleştirme gibi emeğin karşılığı olan bir takım insani koşulları örgütünün zorunlu olarak değil de gönüllü olarak sağladığı olanaklar olarak değerlendirdiklerinde daha fazla örgütsel destek algılamakta (Giray 2013, s.68) ve iş görenlerin örgütte kalma istekleri yükselmektedir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgütsel destek algısının sonuç değişkenleri, *örgütsel bağlılık* (duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı), *işe yönelik tutum ve duygular* (iş doyumunu, işle bütünleşme ve olumlu duygu durumu), *iş performansı* (görev ve ekstra rol performansı), *işle ilgili stres*, *işte kalma niyeti ve geri çekilme davranışları* (işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma) gibi hem örgüt bağlamında hem de işle ilgili bireysel değişkenler olarak geniş bir çerçevede ele almıştır (Giray 2013, s.70). Bu değişkenlere bağlı olarak örgüt desteğini yüksek oranda algılayan iş görenlerin hem çalışma arkadaşlarına hem de çalıştıkları örgüte karşı daha çok bağlılık performansı gösterdikleri bulgulanmıştır (Sing ve Sing 2010). Örgüt tarafından desteklenen iş gören güven ortamı içerisinde çalıştığından duygusal tükenmişliği azalarak motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratır ve bu durum da iş performansını artırıcı yönde etki sağlar. Performansı artan birey göstermiş olduğu çabanın karşılığı olarak hem ücret ve terfi hem de onaylanma, tanınma ve saygınlık şeklinde geri bildirim yöneltilecek beklenti içerisinde girer. Kurumu tarafından beklentileri

karşılana ve kendisine değeri verildiğini anlayan birey, örgütüne güven duyar. Duyulan güven ortamı yapılan işin etkinliğini ve verimliliğini artırarak çalışan memnuniyetini güçlendirir. Çalışanları daha cesur davranmaya yönelten duygular, örgütte kalma ihtiyacını artırır.

Örgütsel güvenin sağlanmasında örgütün stratejisi ve uyguladığı politikalar oldukça etkili olmaktadır. Söz konusu bu durumu bir örnekle güçlendirilecek olursa, örgütler için yönetici sağlayan Milanolu Kustermann'a göre:

*“Terfi etmek için koşullar apaçık ortadadır. İşe yeni alınanlara ne bekleyecekleri ve kendilerinden ne beklediği anlatılır. İşe yeni alınanların hepsi ya büyü ya da ayrıl diye bir sistemimizin olduğunu bilir. Eğer çalıştıkları alanda itibarlarını güçlü bir şekilde artırıcı sürekli bir ilerleme göstermezlerse, eninde sonunda firmayı terk edeceklerdir. Birisi ayrıldığında bu bir sürpriz olmaz, çünkü bu kişi firmadaki bütün geçmiş yılları boyunca birçok değerlendirme almıştır ve uygulama liderden ya da ilgili yöneticiden aldığı özgül geribildirimlerden yararlanma fırsatına defalarca sahip olmuştur”.*

Örnekten de anlaşıldığı gibi, organizasyon tarafından izlenen stratejilerin ve politikaların açıklığı oranında güvenin geliştiği görülmektedir. Örgütü bu şekilde algılayan ve kabullenen iş görenin ise örgüte olan bağlılık ve güven duygusu da kendiliğinden oluşmaktadır (Cohen ve Prusak 2001).

Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu organizasyonda kendisini özdeşleştirmesinin ve örgüte dâhil olmasının derecesini göstermektedir. Örgüt çalışanları birbirlerine ne kadar güvenirlerse o kadar az kontrol edilme ihtiyacı hissedilmektedir (Taşkın ve Dilek 2010, s.40). Dolayısıyla örgütte oluşan güven ortamının getirdiği başarı portföyü çalışanın şirketten gönüllü olarak ayrılma ihtiyacını düşürerek örgütsel bağlılığını yükseltebilmektedir.

Sonuç olarak; örgütsel güven, dinamik bir süreç olup, başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan döngü içerisinde sürekli bir değişim gösterir. Güven, organizasyon içerisinde bütün üyelerin katılımıyla oluşturulan psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilirken, bu aşamada yönetim kademesinin yaklaşımı belirleyici faktör olarak görülebilir. Örgütte bireylerarası ilişkilerin derinliği, statü ve sorumlulukların tam anlaşılması, çalışanların işin gereklerini yerine getirme



konusundaki yeterlilikleri de örgütün güvenilir bir yapıya sahip olmasını sağlayan unsurlardandır. İş ortamında etkili ve uyum sağlanabilir bir takım düzenlemelerin oluşturulması, organizasyon içinde işleyen bir iletişim sisteminin kurulması, yönetim birimlerince kararlara katılım ve gerektiğinde yetki devrini kullanabilmeye imkân verecek yapının oluşturulması ve bireylerine günün gereklerine uygun her türlü yetkinliği kazandırabilecek bir sürekli eğitim sisteminin kurulması örgütte güven oluşumuna katkı sağlayabilecek unsurlar arasında sıralanabilir. Bu bağlamda örgüt içinde oluşturulan güven iklimi kurum içi rollere, ilişkilere, tecrübelerle dayanarak örgüt tarafından uygulanan iş görenler arası adalet dağılımı, yüksek moral ve motivasyon düzeyi, takım ruhunun güçlendirilmesi, çalışanlar arasında paylaşımcı bir ortamın yaratılması ve örgütsel desteğin algılanması ile oluşturulan güven iklimi karşılıklı destek ve yatırımın göstergesi olarak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir.

### **3.4.3 Bireyin Performansının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

İş gören performansı tüm örgütlerin etkililiğini ve başarısını geliştirmek için İnsan Kaynakları yönetim sisteminde önemli görülmektedir. Campbell, performansı bireyin katkı düzeyine göre değerlendirilebilen, örgütün amaç ve hedefine uygun olan davranışları sergilemek ve aynı zamanda faaliyetin sonucu değil, faaliyetin kendisi olarak nitelendirmiştir (Uygur 2007, s.74).

İş gören performansı ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birine göre performans, iş görenin gereksinimlerini tatmin etmek için örgütte üstlendiği görev ve sorumluluklar neticesinde istekleri doğrultusunda zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil 2002, s.40). Bir diğer tanımda ise performans, “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitelik(kalite) olarak ifadesidir”(Akal 1992, s.1). İş gören ile örgütün bütünleşmesini sağlamak için iş görenlerin potansiyellerini açığa çıkaracak imkânları hazırlamak gereklidir. Bunun yanı sıra bireyin başarmaya istekli ve gönüllü olması organizasyona olan bağlılığı artırmada önemli bir faktördür. Yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere sahip olmayan, aidiyet duygusu düşük bireylerin örgüt içindeki istihdamı örgütün başarısını ve hayatta kalma olasılığını düşürür. Bu nedenle

“başarı güdüsü” yüksek üyelerin örgüt içindeki varlığı bağlılığın artışı üzerinde önemli oranda rol oynamaktadır.

İş görenin kendisinden beklenen performans düzeyini gerçekleştirebilmesi için yüksek bir moral ve motivasyon düzeyine sahip olması zorunludur. Bu nedenle bireye örgüt tarafından iyi bir ücret düzeyi ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir (Uygur 2007, s.75). Çünkü iş görenin işinde istekli olması, gereken çaba ve hassasiyeti göstermesi ancak, örgütün bireye sunduğu ilerleme ve gelişme yönündeki fırsatları algılaması ve çabalarının maddi karşılığı olan ücret ve ödüllerin sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Böylece gösterdiği üstün çabalar neticesinde taltif edilen bireyin örgütten ayrılma isteği azalma yönünde eğilim gösterecektir.

Bireyin performansına etki eden unsurlar, sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir. Bireyin sosyal güvence konusundaki yetersizlikleri oluşan kriz döneminde ağırlaşan koşullar, çalışanın ikametinin iş yerine olan uzaklığı gibi bir takım konular bireysel performans düşüklüğüne yol açan unsurlar olup, çözüm üretilmediği takdirde iş görenin örgüte olan bağlılık seviyesini olumsuz yönde önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel düzeyde performansın ve verimliliğin artırılması organizasyon el devamlılığın sağlanması iş gören memnuniyetiyle paralellik göstermektedir. Örgütlerde iş gören beklentilerinin karşılanması ve sağlıklı bir şekilde işletilmesi bireyin taltif edilmesiyle yani bireysel performansa dayalı ücret sisteminin uygulanabilirliği ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda açık ve anlaşılabilir bir ücret sistemi politikası ile ödüllendirilen bireyin sisteme olan ilgisi artacak, motivasyonu yükselecek, iş tatmini oluşarak örgütte kalma eğiliminde artış görülecektir.

Performans değerlendirme yönetimi iş görenin işindeki başarısının ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak ölçülmesidir. Performans değerlendirme yönetim sistemi ile iş görenin bireysel başarısının yanı sıra güçlü ve zayıf yönleri, gereksinim duyduğu gelişim ve kariyer planı ile ilgili bilgiler edinerek (Karabulut ve ark. 2006, s.108)

hedeflerini belirleme yönünde örgüt ve yönetim tarafından aldığı destekle sorumluluk duygusunu geliştirerek motive olacak ve işle ilgili çabalarını artırarak performansını yükseltebilecektir. Böyle bir durumda artan bireysel performans kuruluş içinde kalma ve aidiyet duygusunu etkileyecektir.

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren iş görenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Zeffane 1994, s.978).

#### **3.4.4 Motivasyon Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü; “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler” (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, s.120) olarak tanımlanır. Motivasyon, bireyin yönünü tespit etmek için onu harekete geçiren bireyin düşünce, beklenti ve inançları (Başaran 1992, s.316) olarak tanımlanırken, işletmenin ve iş görenlerin gereksinimlerini tatmin edici düzeyde bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla çalışanın harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci (Karakaya ve Ay 2007, s.56) olarak da tanımlanabilir.

Yönetimler, örgütü geliştirmekten sorumludurlar ve bunu başarmak için de zamanı ve emeği örgütlerde önemli bir yer tutan insan unsuruna ayırmak durumundadırlar. İnsan diğer üretim faktörlerini bir araya getiren, düzenleyen işleyen, işleten ve geliştiren bir faktördür. Çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan bireyin hayatının her aşamasında yaşadığı dalgalanmalar motivasyonuna ve verimliliğine doğrudan yansımaktadır. Bu nedenle insan unsurunun çalışma hayatında yaptığı işe sürekli bir şekilde güdülenmesi gerekmekte (Geylan ve Fermani 2001, s.138) olup, ancak güdüleme düzeyi yüksek tutulan bir çalışanın iş doyumu ve beklentileri karşılanabileceğinden örgütte kalma arzusu oluşturulabilecektir.

### 3.4.4.1 Motivasyon faktörleri

Birbirleriyle ve pek çok unsurla etkileşimli olan ve şartların gösterdiği değişkenlere göre farklılık gösterebilen çok sayıda motivasyon faktörü bulunmaktadır. Bu faktörler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Örgütün çeşitli özellikleriyle ilgili olan örgütsel faktörler, iş görene bakış, onu değerlendirmesi ve iş görene sunduğu imkanlarla onların yeteneklerini kullanmada önemli bir belirleyicidir. İş görenin örgütü algılaması ve onu benimsemesi organizasyon içi sergilediği davranışlarında oldukça önemlidir (Karakaya ve Ay 2007, s.57).

Örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının sağlanmasında kullanılabilecek araçların ne olduğu ve bunların nasıl kullanılacağı konusunda geliştirilen çok sayıda teori bulunmaktadır. Bunlardan, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzbergin Motivasyon-Hijyen Teorisi ve Alderfer'in ERG (varolma, ilişki, gelişme ihtiyaçları) kuramı öne çıkan teorilerdendir.

Maslow'a göre;

- i. *Fizyolojik İhtiyaçlar* (yeme, içme, barınma )
- ii. *Güvenlik İhtiyacı* (hastalık, yaşlılık gibi durumlarda sosyal açıdan geleceği garantiye alma)
- iii. *Ait olma ve sevgi ihtiyacı* (anlaşılır olma sevgi ve şefkat görme)
- iv. *Değer İhtiyaçları* (prestij, saygı görme)
- v. *Kendini gerçekleştirme* (kişisel tatmin ve başarı) gibi

beş kademedeki incelenen ihtiyaçlarhiyerarşisi teorisinde yönetimin temel görevi iş görenlerin karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamaya imkan sağlayacak olanakları iş görenlerin örgütün hedefleri doğrultusunda yapılacak işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Temel ihtiyaçlar arasında yer alan fizyolojik ihtiyaçları karşılanan birey, kendisini güvende hissedecek (ihtiyarlık, işsizlik tazminatı, kaza ve ölüm gibi) ekonomik ve sosyal güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyecektir. İhtiyaçlarda güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vb. gibi) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. İş görenlerin bağımlık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesi, üye

olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Dördüncü kademe olan değer ihtiyaçları da gerek grup içinde gerekse de grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir saygınlık duyulmasını arzu eder. İhtiyaçlar dizisinin beşincisi olan kendini gerçekleştirme, bireyin belli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahip olmasından kaynaklanır (Eren 2012, s.504-507). Bu nedenle kendisine verilen iş ve sorumluluklar nedeniyle karşılanmayan ihtiyacı karşılamış olan birey yaptığı işten memnuniyet duyacaktır. Ancak ihtiyaçlar değişken ve sürekli olduğundan karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanmayan başka bir ihtiyaç alacak (Büyükkayıkçı ve ark. 2005, s.329) ve birey gereksinimlerinin karşılanabilmesini teminen örgüte devamlılık yönünde eğilim gösterecektir.

Maslow'dan sonra içerik yaklaşımına katkıda bulunan bir diğer düşünür de **Alderfer**'dir. Maslow'un yaklaşımını biraz daha basitleştirerek, ERG Kuramını geliştirmiştir. Bunlar;

**Tablo 3.2 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması**

<b>MASLOW</b>	<b>ALDERFER</b>
Kendini Gerçekleştirme ve Değer ihtiyaçı	<i>Gelişme İhtiyaçları</i>
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	<i>İlişkisel İhtiyaçlar</i>
Güvenlik ve Fizyolojik İhtiyaçlar	<i>Varolma İhtiyaçları</i>

*Kaynak:* Eren 2012, s.511.

- i. *Varolma İhtiyaçları:* İnsanın hayatta kalması ve neslin devamı için her türlü tehlikeden uzak durup, güvencede olmasıdır.
- ii. *İlişkisel İhtiyaçlar:* İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.
- iii. *Gelişme veya büyüme ihtiyaçları:* İnsanın beşeri potansiyeli geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir. Birey özendirme araçlarını kişisel

yetenekleri ile değerlendirerek hareket tarzını belirler. İnsan sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de hissi bir varlıktır ve duygusal değerlerin önemi büyüktür. Şu halde seçilecek özendirme araçlarının kişilere uygun ve çalışanları olumlu yönde etkileyebilecek şekilde (Eren 2012, s.512) dizaynedildiği takdirde örgüt atmosferi motive etmede olumlu davranışları özendirmek için duygulara etki yapacak ve bu yönde geliştirilen duygular bireyi örgütüyle bütünleştirerek örgüte olan bağlılığını artırma yönünde etki gösterecektir.

İş görenlerin nerede ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu zamanın ihtiyaçlarına göre sürekli farklı yöntemlerle araştırılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde motivasyon konusunda geliştirilen teorilerden bazılarının; içsel faktörlere ağırlık veren “kapsam teorileri” ve “dışsal faktörlere ağırlık veren “süreç teorileri (Örücü ve Kanbur 2008 s.86) olarak geliştirildiği görülmektedir. Herzberg’in teorisi, değerler sistemi içinde çalışan bireylerin iş ortamından neler beklediği ve iş görenleri nelerin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, s.115).

Motivasyonu etkileyici diğer bir faktör olan *Herzberg Modeli* olarak bilinen “çift faktör” kuramına göre ise; iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan, tatminsizliğe ve işten ayrılmasına sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde iş göreni mutlu kılan örgüte bağlayan özendirici etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. İşyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunurken, bazı etmenlerin yokluğu, bireyi kötümser yapıp doyumсуuzluğuna neden olmaktadır. Çalışanı işinden bezdiren bu etmenler Herzberg tarafından hijyen faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerin yokluğu iş görenin örgütte devamlı çalışmasını tehlikeye düşürerek, bireyi çalıştığı yerden koparan etmenler olmasıdır. Bu faktörler, şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaketin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsizliği, ücret ve maaş düzeylerindeki artışın yetersizliği, iş görenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği gibi etmenler bireyin örgütte kalma isteğini söndürür. Bireye işi tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, takdir edilme

ve ödüllendirilme, istek, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanakları, işinde kendisini geliştirme ve yaptığı çalışmalar da çevresine olumlu katkılarda bulunma (Eren 2012, s.514) gibi teşvik edici etmenler birey üzerinde güdüleyici rol oynayarak iş görenin örgütte daha fazla kalma ve bağlanma ihtiyacını açığa çıkartacaktır.

Örgütlerde iş görenlerin iş tatmini ile güdülenmesi arasında ikili bir ilişki vardır. Gerçekleşmesi istenilen arzular ile iş çevresinden edinilen izlenim birbiriyle uyumlu olursa birey işinde tatmin olur. Ancak bireyin çalışma süresince elde ettiği tatmin, çalışma sonucunda elde ettiği tatminden farklıdır. Süreç boyunca elde edilen tatmin içsel, sonuçta elde edilen tatmin ise dışsaldır. İşlerinden beklediklerini elde eden ve ödülle desteklenen bireyler yeterli iş tatminine sahip olmakta ve bu durum doğal olarak bireylerin performansını yükseltmektedir (Karatepe 2013, s.122). Örgüt tarafından güdülenerek motivasyonu, iş tatmini ve performansı yükselen bireyin başarı, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, takdir edilme, tanınma, ilerleme, yükselme vb. gibi imkânların sağlanması motive edici faktörler arasında olup, bu faktörler bireyin çalışma istek ve arzularını artırarak örgütüne olan bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Bu faktörlerin bulunmaması durumunda ise işe karşı duyulan istek ve arzu azalarak örgüte olan bağlılık seviyesini önemli ölçüde düşürecektir.

#### **3.4.4.2 Motivasyon süreci**

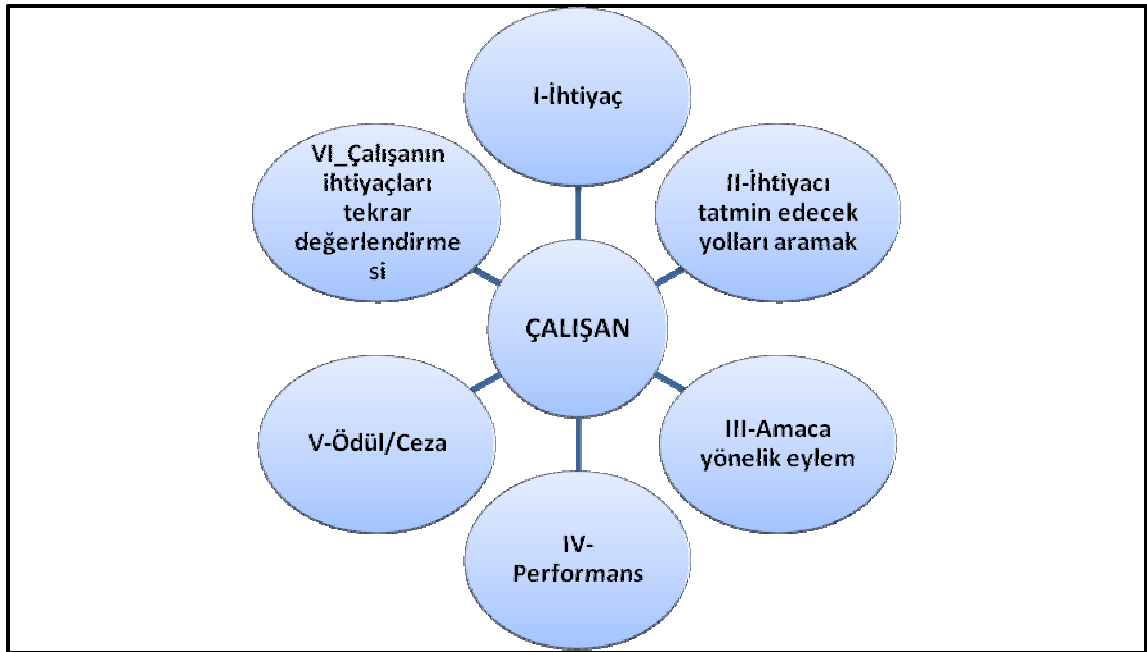
İhtiyaçlar belirli bir zamanda bireyin hissettiği ve karşılanması için çaba gösterdiği amaca yönelik davranışlar olup, güdüleyici faktörlerle desteklenmesi halinde amaca ulaştırır. İstenen sonuca ulaşıldığında ihtiyaç azalır.

Robbins'e göre *motivasyon*, kişinin amacına ulaşmak için sarfettiği yön, yoğunluk ve ısrar olarak nitelendirmiştir. Bunlardan kişinin ne kadar çalışması gerektiğini gösteren şey yoğunluktur. Yön ise kişinin bir amaç için çabalaması gerektiğini vurgular. Son olarak motivasyonun ısrar boyutu ise, kişinin çabayı göstermedeki ısrarıdır. Eğer bir

bireyin motivasyon düzeyi yüksekse amacına ulaşmaya dek işinin başında olmaya devam edecektir (Mercanlioğlu 2012, s.49)

Şekil 3.4’de görüldüğü gibi birey ihtiyaçlarını azaltmak için bir takım yollar arar, amaca yönelik davranışlar sergiler, bir süre sonra örgüt tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir/ cezalandırılır, son olarak, ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilir ve süreç başa döner (Mercanlioğlu 2012, s.48).

### Şekil 3.4 Motivasyon süreci



Kaynak: Ivancevich, Matteson, Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, second edition, USA, 1990 s:123

#### 3.4.4.3 Motivasyonu artırma yöntemleri

İş gören motivasyonunun artırılması insan kaynaklarından en etkili şekilde yararlanmamızı ve insan kaynakları stratejilerimizi formüle etmemize katkı sağlayacaktır. Beşeri sermaye diğer üretim faktörleriyle birlikte işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik seyrettiği zamanlarda sanayi-ötesi çağda, iş görene iş yaşamındaki ortamı ve çalışmayı benimsetmek ve bu yönde (Öğüt ve ark. 2004) bireyin performansını artırmaya yönelik motive edici çalışmalar yapmak yöneticilerin öncelikli görevleri arasında gelmektedir. Çünkü motivasyon araçlarının başarılı bir



biçimde kullanılması ile işten ayrılma sayısını ve tükenmişlik düzeyini minimize ederek iş gören devir oranının azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu durum örgüte olan bağlılık seviyesini ölçmede önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. İş göreni uzun soluklu olarak bünyesinde tutmak isteyen örgüt yönetimi motivasyonu artırıcı bir takım yöntemleri uygulamak durumundadır. Bunları;

*İş Planlaması:* İş planlaması bir işin metotlarını, içeriğini ve ilişkilerini yeniden düzenlemek, uzmanlaşmış bir biçim vermek için yürütülen çalışmalardır. Yapılan araştırmalar iyi bir şekilde planlanmış işlerin, iş görenlerin motivasyonunu, tatminini ve gösterilen performansın kalitesini büyük ölçüde etkilemekte (Oral ve Kuşluyan 1997) ve basit işlerin monotonluğundan doğan can sıkıntısını azaltıp, daha esnek iş imkanı sağlayarak çalışanın yaptığı işten duyduğu tatmin derecesini artırmaktadır.

*İş Rotasyonu:* İş görenin aynı organizasyon içerisinde bir işten diğerine geçici olarak geçiş yapmasıdır. Burada amaç, iş görenin birden çok departmanda görev yaparak, değişik nitelikteki işleri öğrenmeleri, böylece hem bireyin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi hem de organizasyonun genel olarak nasıl yürütüldüğüne ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olmalarıdır. Bu tür değişimler bireyi motive edici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>9</sup>

*İş Genişletmesi:* İş görenin birden çok departmanda görev yapıp, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ve organizasyonun işleyişi hakkında daha geniş bilgi sahibi olmasına yarayan iş rotasyonu; iş görenin aynı organizasyon içerisinde bir işten diğerine geçici olarak geçiş yapmasıdır. Bu tür değişimler bireyi motive edici faktörler olarak ortaya çıkmakta<sup>10</sup> kalite seviyesi yüksek iş akışından doğan memnuniyet ve takdir edilme güdüsü bireyin aidiyetini artırmaktadır.

*İş Zenginleştirilmesi:* Bu yöntemde iş görene daha fazla özerklik ve sorumluluk verilip, zenginleştirilmiş şekilde tanımlanmış işler iş görenlere kendi işlerini planlama, yönetme ve kontrol etme, performanslarını değerlendirme ve düzeltme olanağı vermektedir.

---

<sup>9</sup> <http://www.merih.net>, [Ziyaret Tarihi 12.01.2014]

<sup>10</sup> <http://www.merih.net>, [Ziyaret Tarihi 12.01.2014]

Böylece çalışan motivasyonu artarak (Oral ve Kuşluvan 1997) birey daha verimli hale gelmekte, kendisine verilen işi başarabilme öz güvenini yakalayan bireyin organizasyona bağlılık seviyesi yükselmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, motive edici faktörlerin varlığı iş tatminini ve örgüte olan bağlılığı artırmaktadır. Örgüt ve yöneticiler tarafından iyi analiz edilerek giderilmeye çalışılan ihtiyaçlar bireyin işinde mutlu olmasını ve doyuma ulaşmasını sağlayacaktır. Çünkü motivasyon bireylerin tüm yeteneklerini kullanmalarına imkan veren ve itici güç oluşturan önemli bir faktördür. Örgüt içinde yetkinliklerini keşfeden birey zaman içinde organizasyonun iş stratejilerini gerçekleştirme ve kendi kapasitelerini tanımlama imkanı bularak organizasyonun kariyer haritasında yerini alacak ve gerçekleştirmek istediği hedeflere doğru yönelecektir. Böyle bir durumda örgüt şemasında yerini bulan bireyin örgütte kalma isteği artarak organizasyona bağlılık seviyesinin optimum düzeye yükseldiği görülecektir.

#### **3.4.5 İş Görenlerin Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Son yıllarda araştırmacılar çalışanların iş tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rolü olan örgütsel adalete dikkatleri yoğunlaştırmışlardır. Bu araştırmalar genellikle eşitliğin; çıktılardan eşitliği veya dağıtım eşitliği, çıktılardan belirlendiği süreçlerin eşitliği veya süreçsel eşitlik ve üstlerin iş görenlere davranışlarının eşitliği veya etkileşimsel eşitlik olmak üzere üç boyutu üzerinde durmuştur. Literatür çalışmalarında örgütsel adalet, genellikle dağıtım adaletine odaklanır ve iş gören tarafından elde edilen faydanın adilliyinin algılanması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda dağıtım adaleti iş yerinde oluşan çıktılardan (faydanın) adil paylaşımı ile ilgili (Akkoç 2012, s.47) olup, bireylerin örgütsel aidiyetleri üzerinde önemli bir paya sahip olduğu bilinmektedir.

Örgütsel adalet, ödül ve ceza gibi örgüt kaynaklarının dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan yöntemlerin ve bu yöntemlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireylerarası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal

normlar bütünüdür (Gürboyoğlu 2009, s.49). Örgüt ortamında algılana adalet bireyin hakkaniyet konusunda kendi içinde bir hükme varmasını sağlar. Bireyler örgüt sürecinde adaletin işleyip işlemediği hakkında vardıkları yargı doğrultusunda hüküm ve davranışlarını değiştirirler. İş görenler Örgüt içinde adalete fazlasıyla önem vermektedirler (Meydan ve ark. 2011, s.46). Doğal olarak sonuçta örgütsel adalet algısı, iş görenin örgüte duyduğu güven düzeyini, iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir.

Örgütsel adalet, J.S. Adams'ın ABD'nin General Electric Şirketinde güdüleme konusunda yürüttüğü araştırmalar sonucunda, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları, kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğu konusunun ortaya konulduğu "eşitlik teorisi" nin bir uzantısıdır. Adams bu teorisinde iş görenlerin yüksek moral ve motivasyon düzeyiyle çalışabilmeleri, örgüte ve yöneticilerine güven duygularının oluşması için adil bir biçimde takdir görmeleri ve ödüllendirilmelerine dayandığını bu durumun da çalışanların örgüte bağlılıklarını artırma yönünde etkisi olduğunu öne sürmektedir (Eren 2012, s.551).

Birey kendisini diğer çalışanlarla kıyaslarken disiplinli ve verimli çalıştığından dolayı daha fazla ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. Bu durumda bireyin girdi/çıktı oranının yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bireyin örgüte sunduğu girdiler (emek, bilgi, zeka, tecrübe ve yetenek gibi...) sonucu elde ettiği ödülleri (maaş, ünvan, prim ve ikramiye gibi ek ödemeler, sosyal yardımlar, iş güvenliği, işyeri koşullarını iyileştirme gibi...) diğer bireylerle karşılaştırır. Bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin subjektif algıları olmakta (Moorhead vd. 1989, s.135) algılanan bu değerlerdeki adalet düzeyi ne kadar yüksek olursa iş görenin örgütle özdeşleşmesi o kadar fazla olacaktır.

Örgütsel adalet, organizasyonda sosyal ve ekonomik olarak gerçekleşen değişimleri ve iş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerini kapsamaktadır. Bu bakımdan iş görenler organizasyonda kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırır ve kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit

haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğer bireylerle eşit şekilde yararlanmasını bekler (Özdevecioğlu 2003, s.78). Bu durumda karşılıklı olarak organizasyondan algılanan eşitlik bireyi yaptığı işe güdüleyerek organizasyona yöneltecek ve örgüte olan bağlılık seviyesi önemli oranda artacaktır.

#### **3.4.5.1 Örgütsel adalet kavramının boyutları**

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunuyorsa da, literatürde dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutun kabul gördüğü ve görgül çalışmalarla da desteklendiğini göstermektedir (Gürboyoğlu 2009, s.54). Bu üç adalet olgusuna açıklık getirilecek olursa;

*Dağıtım Adaleti:* Örgütsel kaynakların dağıtımında yöneticilerin gösterdikleri dürüstlük ile ilgilidir. Bireylerin başarılı olma durumlarında ki ücret artışları, başarı değerlendirilmesi sonucunda terfi, statü, takdir, ikramiye ya da tersi başarısızlık durumunda ücret indirim, primden muafiyet, terfi ettirmeme gibi cezai yaptırımlardan söz edilebilir (Eren 2012, s.552). Örgütsel adaletin bu boyutu, her ikisinin de kazanımların dağıtımını ile ilgilenmesi yönüyle Adams'ın eşitlik kuramıyla paralellik göstermektedir. Burada esas olan iş görenin kaynak dağılımından aldıkları payın adil olup, olmadığını düşünmesidir.

Sonuca odaklanan dağıtım adaleti genellikle sonuca göre ortaya çıkan bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiler ile ilişkilidir. Bir takım sonuçların iş gören tarafından adaletsiz olarak algılanması durumunda çalışanın bilişsel özelliklerini, duygularını ve davranışlarını etkilediği düşünülmekte (Cohen-Charash ve Spector 2001) olup, iş gören açısından dağıtım adaleti örgüt içinde oluşan tutum ve davranışların belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bireyler yalnız elde ettikleri kazanımlardaki adalet ile değil, bu kazanımlarda belirleyici faktör olan işlemlerin adilliği ile de ilgilendirilir.

*İşlem Adaleti:* Karar verme, planlama ve bunların yürütülmesi sürecinde adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir. İşlem adaleti yalnız örgüt faaliyetleri ile ilgili olmayıp,

kariyer planlaması ve yönetimi, performans değerleme ve yürütülmesi aşamalarında ne ölçüde adil olunduğu, iş görenin terfi ve ödüllendirilmesinde hakkaniyet ilkesine riayet edilip edilmediği hususları iş görenleri ilgilendiren bir konudur (Eren 2012, s.552). Bu bağlamda bireyin emeği karşılığında almış olduğu ücretin belirlenmesinde yöneticinin veya örgütün takip ettiği politika ve uygulanan prosedürlerdeki adalet düzeyi ve bireyin bunlara ne derece güven duyduğu işlem adaletinin içeriğini oluşturmaktadır. İş görende işlem adaleti ile ilgili oluşan pozitif algılar bireyin performansını yükseltmekte ve hem yöneticilerine hem de örgüte duyulan bağlılığı düzeyini artırmaktadır. Prosedürel adaletle ilgili olarak geliştirilen çalışmalar akabinde etkileşim adaleti kavramını ortaya çıkartmıştır.

*Etkileşim Adaleti:* Organizasyonda bireylerarası etkileşim ve iş görenlere gereken düzeyde bilgi verme söz konusudur. Bireylerarası adalet yöneticilerin astlarının görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmeleri için yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri ve diğer bireylere karşı nezaket kurallarına riayet etmelerini gerektirir (Eren 2012, s.553). Adaletin bu boyutunu, iş görenlerin kararlara katılımının sağlanması herkese eşit bilgilendirme sisteminin olması ve uygulanan prosedürlerin kişiden kişiye farklılık göstermemesi ön yargılardan taraflı davranışlardan kaçınılmasıdır. Ayrıca örgütte iş görenlerle ilgili kararların alınmasında uygulanacak adalet algılaması (Yavuz 2010, s.306) da bahsi geçen adalet kavramı ile açıklanmakta olup, alınan kararlardaki adalet ve uygulamaya ilişkin algı boyutu iş görenlerce hakkaniyetli bir çalışma ortamı oluşturacağından bireyi örgüte bağlamakta ve organizasyonu, yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını benimseme duygularını artırmaktadır.

İş görenlerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem taşır. Çünkü İş görenlerce adil davranışların sergilenmediği düşüncesinin oluşturuğu bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi, örgütle özdeşleşmesi ve örgütte kimliğini bulması pek mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir ki bu durum iş gören devir oranının artmasına ve dolayısıyla verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009, s.7). Bunun için eşit işe eşit ücret, terfi olanaklarının nesnel olarak

düzenlenip yönergeye bağlanması, yine başarı değerlendirme sistem ve kurallarının nesnel bir yönetmeliğe göre yapılması, sosyal ve özlük haklarından tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve yararlandırılması örgütsel adaletin sağlanması bakımından önemli uygulamalardır (Eren 2012, s.554). Ancak bu uygulamaların varlığı söz konusu olduğunda örgütü benimseme, norm ve kültürünü kabul etme, saygı gösterme, işletmenin hedef ve stratejilerini gerçekleştirme yönünde davranışların sergilendiği görülebilmekte ve bireyde yükselen adalet algısı örgüte olan bağlılık davranışlarını artırıcı yönde etki göstermektedir.

Literatür çalışmalarından da anlaşılacağı üzere, işyerindeki adalet algısı ve uygulanabilirliği çıktıları etkileyen bir değişken olarak ileri sürülmüştür. Adalet algısı iş görenler için önemli bir motivasyon aracıdır. Bireyler kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde örgütlerine yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moral- motivasyon düşüklüğü ile işlerini terk etme olasılıkları artar. İş görenlerde oluşan hoşnutsuzluk örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyeti kaybetmeye yol açabilir (Yıldırım 2007, s.259). Bu durum örgüt açısından istenmeyen bir durum olup, güven ortamının azaldığı bir işletme zaman içerisinde zayıflayabilir. İnsanları bir arada tutan adalet algısı, örgüt içinde hakça uygulandığı takdirde örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir.

#### **3.4.6 Yöneticilerin Adalet Algılarının Bireyin Örgütsel Bağlılığına Etkisi**

Sosyal bir varlık olarak toplum içinde varlığını sürdüren birey, faaliyetlerinde kimi zaman kişisel olarak hareket ederken kimi zaman da grup olarak gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle birey tek başına ulaşamayacağı bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirleyerek kendisiyle birlikte hareket edecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruplara yön vererek örgüt içinde onları organize edip, bir plan ve program dâhilinde iş görenleri harekete geçiren yüksek vasıflı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

İş hayatında personel seçimi ve yerleştirmesi ile başlayan bir sürece giren bireyler, performans değerlendirme ücretlendirme, yetkilendirme, eğitim programları, görevlendirme,

ödüllendirme, iş mekânında kullanılacak araçların tahsisi, terfi ve yükselme olanakları gibi çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler (Gürboyoğlu 2009, s.48). Yöneticiler örgütün sahip olduğu mevcut kıt kaynaklarla bunlara talip olan iş görenler arasında bu kaynakların nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı yönünde alınan kararlarda takip edilecek kural ve yöntemleri adalet perspektifinden değerlendirmeleri örgütün başarısı ve iş tatmini açısından oldukça önem taşımaktadır.

Yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri yerine getirirken ast-üst ilişkilerinde karşı karşıya kalınan tutum ve davranışların özellikleri daha çok etkileşimsel adalet kavramı ile açıklanmaktadır. İş görenlerin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde yöneticinin adilane davranışına duyulan güvenin etkili olduğu düşünülmektedir (Demirel 2009, s.141). Yöneticilerin örgütsel değerleri göz önünde bulundurarak iş görenler üzerinde hakkaniyet ilkeleri çerçevesinde gösterdiği yönetim ve değerlendirme anlayışı çalışan üzerinde örgütün yorumlanmasında önemli düzeyde etkilidir. Çünkü bireyin başarılarının ödüllendirilmesi, iş görenlerin kararlara katılımının sağlanması, rol belirsizlikleri-rol çatışması ve stres ortamının oluşumunun engellenmesi adil bir yönetim anlayışıyla desteklenebilir. Çalışanlar, yaptıkları işte göstermiş oldukları performans sonucunda kazandıkları ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararların sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve bu kararların uygulanması sürecinde sorumlu olan yöneticilerin izledikleri yolu (Yeniçeri ve ark. 2009, 85) ancak adalet çerçevesinde değerlendirdikleri sürece güdüleme oluşacak ve beklenen iş tatmini gerçekleşecektir.

İş görenlerin ulaşmak istedikleri hedefler ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin yapmış oldukları iş karşılığı beklediği ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması (İşcan ve Sayın 2010, s198) sonucu oluşan memnuniyet iş tatmini ile yakından ilgilidir. İş tatmini duygusal bir kavram olup, bireysel olması nedeniyle yöneticinin uygulayacağı en önemli faktör iş görenlerin azami seviyede bir tatmine ulaşabilmeleri için onlara yardımcı olmaktır. Burada yönetimin adalet algısı ve yerinde uygulama tavrı iş görenlerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyecektir. Bununla birlikte çalışma ortamında bireye yöneticisi tarafından gösterilen eşit ve adilane tavırlar çalışanın örgütü benimsemesi ve içselleştirmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. İş görenler, kendi davranışlarını örgüt tarafından beklenen ve arzu edilen davranışlarla

zaman içerisinde uyumlaştırarak içselleştirmenin verdiği eğilimle organizasyon içinde davranış değiştirme ve uyum sürecine girmeye çalışırlar. Bu değişim, birey tarafından gösterilen bir fedakârlık olup, örgütte uzun süre kalma isteği olarak yorumlanabilir.

Ayrıca bilgi verme adaleti içinde iş görenlerin örgütteki sosyal hak ve çıkarları, özlük haklarının korunması ve yöneticilerin buna saygı göstermesi, bireylerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları iş karşılığında maddi olarak ücret, maaş, prim, ikramiye, unvan, statü ve yönetme yetkisi gibi imkânlarla sahip olabilmeleri (Eren 2012, s.553-556) genellikle çalışan tarafından arzulanan bir durumdur. Bu konuda yöneticiler tarafından hakkaniyetli bir dağılım adaleti sergilenebilmesi sonucunda bireylere örgütü benimsetme, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede özverili davranma, örgüt norm ve değerlerine sadakat gösterme duygusu oluşturulması iş gören üzerinde pozitif yönde bir eğilim oluşturarak bireyin örgütüne olan bağlılık seviyesini önemli oranda artırabilmektedir.

Organizasyonlarda hedeflere ulaşmada gösterilen farklılıklar yöneticilerin karar verme, planlama ve bunları uygulatma bakımından astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden değişik yol ve yöntemler izlemektedirler (Eren 2012, 570). İş görenlerin işletme içinde gösterdiği performansı kişisel özellikleri ve yetenekleri, işi başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti mevcut çalışma ortamını belirlemekte, bireyin yetkinlikleri doğrultusunda başarma arzusunun yanı sıra yönetimin bu arzuyu hareketlendirme konusunda gösterdiği yetenek de iş performansı üzerinde etkili olmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, s.113). Bu bağlamda iş gören üzerinde yöneticinin adalet algısı önem kazanmakta ve adalet kavramının içselleştiği bir örgütte ast-üst arasında karşılıklı duyulan itimat çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla yüksek performanslı bireylere sahip organizasyonlar sosyal ve ekonomik amaçlarına ulaşırken, iş görenler kendilerini garantide hissetmekte, aldıkları maddi ve manevi ödüllerle tatmin olmakta, terfi olanaklarından da yararlanarak organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme yönünde hizmet edebilmektedirler.

Örgütün iş görenlere maddi anlamda sağladığı çıkarlar bireyleri örgütün hedeflerine yöneltmede yetersiz kalmakta, bu çıkarların dağılımını homojen bir biçimde



düzenleyecek süreç ve uygulamalar daha önemli olabilmektedir. İş görenlerin ücret, prim, terfi gibi elde ettikleri kazanımları örgüte sağladıkları yararlarla eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasına başlangıç oluşturmaktadır. İş görenler tarafından maddi ve manevi beklentiler kadar çalışma koşullarına ilişkin olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda izlenen strateji ve uygulanan politikaların adil olarak algılanmaması bu kırılma noktasını derinleştirmektedir (Yeniçeri ve ark. 2009, s.90). Belirli bir amacı gerçekleştirmek için farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olup, örgütü oluşturan bireylerin kişilik, değer, yetenek, amaç ve beklentilerinden doğan farklılıklar bu durumu tetiklemektedir. İş ortamına ve dış çevreye bağlı olarak zamanla birey üzerinde oluşan memnuniyetsizlik örgüt içinde gerek bireylerarası gerekse de yönetim ile kurulan ilişkilerde çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışmaların en önemli nedeni olan farklılıkların örgütün ve iş görenin yararına olabilmesi ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi yöneticilerin kurum içindeki çatışmaları etkin bir biçimde yönetmesine bağlıdır.

Örgütsel etkinliğe yönelik olarak, görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin net olarak tanımlanması ile örgütlerde çatışmaların ortadan kalkacağı Klasik Yönetim Yaklaşımında yerini almıştır. Yöneticilerin algıladıkları adalet doğrultusunda yönetsel alanda uyguladıkları tavırları iş görenlerce yapılan durum değerlendirmesi sonucu algılama farklılıkları ile çatışma sürecine girilebilmektedir. Literatür çalışmalarında genel olarak yaratıcılık yönü kuvvetli, örgüt çevresinin ve tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği organizasyon yapılarında yıkıcı olmayan bir çatışma örgüt için iyi olabileceği gibi durağan organizasyonlarda ise istenmeyen bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu durumda yöneticilere her çatışmayı bastırmak yerine zararlı olan yönlerini minimize ederek yararlı yönlerini de maksimize etmeye çalışarak çatışma yönetiminde sergileyecekleri başarılarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanabilirler. Hedeflerini gerçekleştirme yönünde ilerleyen ve çatışma yönetimini başarılı yürüten organizasyonlarda uzun vade de istikrar sağlanacak, iş gören başarısı ve memnuniyeti yükselecektir. Özellikle yönetici tabanlı adil davranışların sergilendiği, bireyin beklentilerinin olabildiğince maksimum düzeyde karşılandığı ve çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu organizasyonlarda uzun süreli örgütte kalma isteği ve örgüte bağlılık gösterme davranışları görülebilecektir.

Hiyerarşik kademedeki yöneticilerden beklenen adalet anlayışıyla örgüt içi politika ve uygulamaların varlığı iş görenlerin içinde bulunduğu psikolojik durumuna önemli oranda katkı sağlayarak tükenmişliğe neden olan faktörleri ortadan kaldıracaktır. İnsanın hayat akışını etkileyen en önemli olgulardan bir tanesinin de moral düzeyi olduğu bilinmektedir. Genel anlamda birey ya da grup üzerinde hâkim olan atmosfer olarak açıklanan moral düzeyi gerek bireylerarası gerekse de ast-üst arasındaki iletişimi önemli oranda etkilemektedir. İletişimi kaliteli çalışanlara sahip bir örgütte ortak payda da uzlaşma sağlamak amacıyla yönetici ile grup üyeleri arasında bilgi, duygu düşünce ve veri aktarımları daha sağlıklı yürütülebilmekte, yöneticiler astlarını yakından tanıma imkânı bulduklarından bireylerin beklentilerini daha net algılayabilmektedirler. Etkili bir iletişim ağının kurulmasıyla yönetici ve iş gören arasında ön yargılı davranışlarda sönme gerçekleşerek yönetici tarafından alınan kararların iş görenlerce algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesiyle adil bir örgüt politikası oluşabilecektir. Yönetim tarafından gerçekleştirilen adalet algısı örgütü kuvvetlendirecek aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. İş ortamının stresini azaltmada etkili olan adalet algısı böylece hem karar alma mekanizmalarını kolaylaştıracak hem de işinde tatmin olan bireyin daha refah bir ortamda çalışmasına zemin hazırlayarak örgütüne olan bağlılık duygusunu artıracaktır.

### **3.4.7 Kişi- Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Örgütler işin gerektirdiği yetkinliklere sahip kendilerine uygun elemanları örgüte çekmek, seçim yapmak, mevcut iş gücüne kazandırmak ve onları geliştirmek konusunda yakından ilgilenmişlerdir. İnsan Kaynaklarının yerinde istihdamı organizasyonların amaçlarını gerçekleştirme yönünde en önemli fonksiyonlardan birisi olmuştur. Günümüzde İnsan Kaynakları işlevini kurumun değerleri, amaçları ve gereksinimleri ile uyumlu bir işgücü yapısı oluşturmaya yönelmiştir. Bu nedenle son zamanlarda “Kişi-İş Uyumunu” kavramı yerini “Kişi-Örgüt Uyumuna” bırakmıştır (Arbak ve Yeşilada 2003, s.23).

Organizasyonel açıdan kişi-örgüt uyumu çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde etkili olan bir süreç olup, genel anlamda bireyin değer, inanç, norm ve

beklentilerinin yürütülen iş ile ne kadar uyumlu olduğunun (Polatçı ve Cindiloğlu 2013, s. 300) bir göstergesidir.

Günümüzde insan ihtiyaçlarının bilinmesi ve bireyi iş görmeye teşvik edecek araçların bulunması davranış bilimcilerin araştırma sahasını oluşturmuştur. Güdüleme (motivasyon) adı verilen bu teknik tamamen bireyin davranış nedenlerini araştırma, bireysel ihtiyaçların temeline inme ve bu sayede amaca uygun arzulanan davranışı gerçekleştirecek özendirme araçlarını belirleme (Eren 2012, s.6) yöntemiyle örgüt kendi bünyesinde iş göreni tutundurma ve bireyin beklentilerine cevap verecek örgüt yapısını oluşturmak durumundadır.

Bireyler çalıştıkları örgütlerde tesadüfi olarak bulunmazlar. Çünkü birey uyum sağlayabileceği ve kendisiyle bir takım benzerlikler taşıdığını algıladığı örgütün çekimine kapılır. Eğer örgüt de bireyin kendi kültürüne uyum sağlayabilecek özellikler gösterdiğine inanıyorsa böyle bir durumda O bireyi seçer. Bu etkileşim süreci sonucunda örgüt ile benzer özellikler taşıyan bireyler örgütte kalır, farklı özellikler taşıdığına inanan bireyler ise örgütten ayrılırlar. Süreç sonucunda oluşan homojenlik ve getirdiği davranış biçimi örgüt içi çevrenin ana unsuru olup, örgütsel süreçler ve kültürel yapı bu çevrenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Schneider 1987, s.440). Örgüt içinde bireyin kendisini gösterebileceği sorumlulukların verilmesi, sosyal statülerin sağlanması, yükselme imkânları sunulması, iş güvenliğinin sağlanması, ilave çıkarlar ve seyahat olanakları tanınması gibi kurum kültürü ve kariyer basamaklarının açıkça belirlendiği şeffaf bir organizasyon politikası ile özendirme araçları kullanılarak kişi-örgüt uyumu süreci oluşturulmalıdır. Böylece organizasyonda kendi yerini bulmaya çalışan birey üzerinde oluşan kararsızlık ve ümitsizlik ortadan kalkacak bu durum da iş göreni çalıştığı kurumsal yapıyla bütünleştirerek örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Örgütler politikalarını ve stratejilerini şekillendirirken değerlerini ön plana çıkartırlar. Örgütsel değerler örgütün vizyonunu oluşturmaya kaynak teşkil ederler. “Araştırmacılar, bireysel özelliklerin ve değerlerin, örgütün değer, norm, kültür ve stratejik ihtiyaçlarına uygunluğundan yola çıkarak değerlerin uyumlaştırılmasının

performans üzerinde” (Sığrı 2007) önemli oranda belirleyici etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Değerlerin uyumlaştırılmasının iş tatminine etkisi üzerinde yürütölen çalışmalarda elde edilen bulgularda; “Meglino (1998) bireylerin iş değerleri ile yöneticilerinin değerleri uyumlu olduğu zaman tatmin düzeylerinin yükseldiğini vurgularken, Chatman(1991) kişisel değerleriyle örgüt değerleri uyumlu olan bireyin örgüte uyumunun daha hızlı ve iş tatmininin yüksek olacağını vurgulamıştır. O’Reilly ve Chatman (1991) ise ölçölebilen kişi-örgüt uyumunun kişinin bir yıl sonraki tatmininin “tahmin edici” göstergesi olabileceği konusunu” ortaya çıkarmışlardır. Birey organizasyonda görevine başlarken, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sağlayacağı katkıları ve bu emeğin karşılığı olarak organizasyonun da bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvik ve olanaklarını ortaya koyması ile kişi ve organizasyon arasında “psikolojik sözleşme” kurulmaktadır. Bu değerler alış-verişi beklenen seviyede uyumlu bir biçimde devam ederse kişi organizasyona karşı pozitif tutumunu sürdürür ve oluşan maksimum tatmin güdüsüyle işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmış olabilir (Sığrı 2007).

Kişi-Örgüt uyumunun gerçekleştirilmesinin doğal sonucu olarak örgütün amaçları çerçevesinde sağlanan içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyonla güçlü bir örgüt iklimi oluşturularak örgütsel bağlılığın artmasına imkân verilerek iş gücü devir oranını düşürmek örgütler için önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır (Arbak ve Yeşilada 2003, s.24). Sürdürülebilir rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen örgütler kendilerini sürekli olarak yenilemekte ve istikrarlı bir kurum kültürüyle hareket etmek durumundadırlar. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti ve beklentilerinin karşılanabilmesi örgütün hedeflerine ulaşılabilmesi bakımından gereklilik göstermektedir. Başarılı bir biçimde yürütölen birey- örgüt arası sosyal etkileşim örgüte duyulan güvenin düzeyini yükselterek taraflar arasında sosyal ilişkilere verilen desteğin ve iş görene yönelik yatırımın bir işareti kabul edilebilir. Sosyal yapı içerisinde iş görenin örgütüne duyduğu güven ilişkilerin ve dolayısıyla da iletişimin merkezini oluşturarak bireylerin tutum ve davranışlarını olumlu bir biçimde etkilemesi beklenir.

Örgütlerde üst pozisyonda görevli lider ve yöneticilerin, örgütsel bağlılık kavramını göz önüne alarak işletmenin gereksinim duyduğu özelliklere sahip personel alımı boyunca içsel-dışsal ve kişisel-örgütsel özelliklerin önemini yeniden değerlendirmeli; kişi-örgüt uyumunu sağlayacak şekilde geçerli personel seçme sistemini devreye koymalıdır (Balay 1999, s.244)

### **3.4.8 Kariyer Haritası ve Kariyer Beklentilerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca yer aldığı basamakta yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren ve sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber daha fazla sorumluluk üstlenerek statü sahibi olmak, güç ve saygınlık elde ederek örgütte ilerleyebilme sürecidir. Günümüz şirket yönetimlerinde çağdaş yaklaşımların etkisi artmakta kariyer yönetimi kavramı yükselen değerler arasında yerini almaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışıyla çalışana verilen değer artmış ve kariyer yönetiminde işletmelerin daha duyarlı olmaları (Soysal 2006) önem kazanmıştır.

Kariyer yönetimi; “iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanma süreci” (Bolton vd. 1994) olarak tanımlanmakta olup, bireyin yürüttüğü işe uygun pozisyonda ilerlemesine olanak vererek birey-örgüt uyumunu gerçekleştirecek süreci hızlandıracaktır. Beklentileri gerçekleşen ve örgüt ile uyumlu çalışma ortamı bulan birey ise organizasyonda daha uzun süre çalışmak isteyecektir.

Kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine yönelik tutumu veya bireylerin mesleki kariyerlerine ilişkin psikolojik tepkisi ve kariyerlerine ilişkin hedefleri olarak tanımlanabilir. Kariyerlerine bağlı olan iş görenler çalışma koşulları veya iş arkadaşlarından bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenirler. Bu durumda birey örgütten memnun olmasa bile kariyer beklentileri nedeniyle örgütte çalışmaya devam etme kararı almış olabilir. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden faktör kariyer beklentileri veya hedefleridir. Bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için yüksek

düzyeyde performans gösterecekleri düşünölmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007, s.3). Bu durumda gösterilen özveri ve çaba karşılığında kazanılan başarı, bireyin iş ve yaşam tatminine temel oluşturarak örgüte olan bağlılık düzeyine ivme kazandırarak işletmede devamlılığı sağlayabilecektir.

### **3.4.9 Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanında yürütölen çalışmalarda son yıllarda işten uzaklaşma davranışları tespit edilmiştir. Örgüt içinde gergin bir atmosfere neden olan psikolojik temelli bu olgunun iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan baskılarla ortaya çıktığı düşünölmekte, özellikle istifa ederek işinden ayrılan çalışanlar arasında sık görölen bu olguya “mobbing” adı verilmektedir (Göl ve Ağıröz 2011, s.28)

Mobbing (psikolojik şiddet)’i; Bir kişinin diğer bireyleri başka bir kişiye karşı çevresinde toplayarak devamlı kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını zedeleme gibi çeşitli yollarla bireyin kendisine olan güvenine ve öz saygısına sürekli bir saldırı politikasıyla onu işten ayrılmaya zorlama davranışı (Yavuz 2007, s.8) olarak tanımlanır.

Bir diğer ifadeyle ise bir işletmede bir kişi veya bir grup çalışan tarafından, hedef olarak seçilen bireye karşı çeşitli sebeplerden ötürü sözlü olarak ya da tavır ve davranışlarla onu izole etme, küçük görme, dışlama, tehdit, şiddet gibi sistemli bir biçimde psikolojik tacizde bulunma davranışlarını içeren (Göl ve Ağıröz 2011, s.30) anlama geldiği görölmektedir.

Mobbing davranışlarının birey üzerinde olduğu kadar, örgüt üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Mobbingin hakim olduğu bir örgütte iş tatmini düşük olacağından bireylerde işe karşı isteksizlik artacak ve iş gören verimliliği azalacaktır (Escatin, Rodriguez, vd. 2009). Böyle bir durumda yalnız mobbinge maruz kalanlar değil, tüm bu süreçte olaylara tanık olan diğer çalışanlarda ileride böylesi bir çalışma ortamında kendilerinin de mobbinge maruz kalabileceklerini düşünerek örgüte olan

güvenlerini yitirebilmektedirler. Bu güvensizlik ortamı nedeni ile tüm çalışanların işe ve örgüte olan bağlılık tutumlarında bir düşüş yaşanabilmektedir (Tınaz 2006, s.25).

İş ortamında hem bireyleri hem de örgütü olumsuz yönde etkileyen mağduriyet algısı, yıldırma davranışlarıyla ilgili olup, bireyin iletişimi, sosyal ilişkileri, itibarı, işindeki konumu ve sağlığına yönelik saldırılar psikolojik tacizi oluşturmaktadır. Örgüt içinde bireyler arasında oluşan saldırgan davranışlar sonucunda personel devir hızı artmakta ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıkla ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Yıldırma davranışları bireyleri çalıştıkları işlerinde rahatsız etmekte ve örgüte karşı ilgilerinin azalmasına neden olmakta zamanla iş tatmin seviyeleri düşmekte ve iş ortamına duyulan sadakat kaybolmaktadır. Mobbingin bireylerin motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini azalttığı ve çalışan üzerinde işten ayrılma niyeti oluşturduğu (Yıldız ve ark. 2013, s.87) yürütülen çalışmalardan anlaşılmaktadır.

Bireyin işten ayrılma davranışı iş tatminiyle alakalı olduğundan birey örgütün değerlerine bağlıysa ve bu değerlerin oluşumuna da katkıda bulunuyorsa doğal olarak organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioglu 2005, s.28). Ancak işletmelerde görülen mobbing davranışları örgütsel bağlılık karşısında büyük tehdit oluşturmaktadır. Bu durumda moral ve motivasyon bozulur, kilit insanlar kaybedilir ve iş gücü devir oranı aniden artar. Çalışanlar arasında uyum bozularak, güvensizlik ortamının oluşmasıyla örgüt yapısı karmaşık bir hal alarak, örgütün zayıf düşmesine neden olur. Çalışma ortamında birey üzerinde kurulan sistematik baskılar sonucu bireylerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle örgütsel bağlılık zayıflatılarak işten ayrılmalara neden olur (Yıldız, Akbolat ve Işık 2013, s.93).

Mobbing, bireylerarası anlaşmazlıklara, olumsuz örgüt ikliminin getirdiği örgüt kültürü değerlerindeki çöküşe, güvensiz ve saygıdan yoksun bir ortamda yaratıcılığın kısıtlanmasına, sağlık sorunları nedeniyle hastalık izinlerinin artması yetişen personelin işten ayrılması ve yeni alımların maliyeti artırması, genel performans ve iş kalitesi düşüklüğü, yasal işlem ve mahkeme masrafları ve erken emeklilik ödemeleri (Tınaz 2006, s.26) gibi örgütlerde psikolojik ve ekonomik maliyetleri beraberinde getirerek örgütsel aidiyet kavramını indirgediği görülmektedir. Bu bağlamda her organizasyonda

karşılaşılabilen ve sonuçlarına bakıldığında hem bireysel hem de örgütsel anlamda büyük oranda yıkıcı etkileri bulunan ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgütün başarısı ve devamlılığı çalışanlarının huzuruna ve güven ortamına bağlıdır. Bireysel ve toplumsal değerleri göz önünde bulundurarak güvene dayalı hakkaniyetli etik bir iklim yapısı oluşturan örgütte çalışan memnuniyetinin getirdiği örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olduğu görülecektir.



## 4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi ile etik liderliğin etik iklim algılamalarına etkisine yönelik yapılan araştırmalara ilişkin literatür taramalarına yer verilmiştir.

### 4.1 ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Etik liderlik, temel prensibi doğruluk olan, erdem ve niyetlerin örüntüsü olarak etik ve ahlak ilkelerinin ana unsurunu oluşturan “karakter” odaklı davranışlardır. Organizasyonlarda etik davranış ağı ancak yönetici ya da liderlerin etik ve adaletli davranışlarının sonucu ile mümkün bulunmakta, bu konuda liderlerin göstereceği davranışların değeri de iş görenlerin eylemlerinin niteliğini belirlemektedir. Brown (2007)’a göre; Etik liderler, moral kişilik olup, dürüst, güvenilir ve adaletlidirler. Etik liderler yetki devrini kullanırlarken sorumluluklarını aktarmazlar (Uğurlu 2009, s.52).

Etik liderler, bireyler arasında duygusal ve entelektüel bir bağ kurarak grupların dikkatini harekete geçirip, taraftarlarını motive ederler. Astlarını, saygı ve özdeşleşme duygusu içinde güdülenerek kendilerine güven duymalarını ve kendi yetkilerinin farkına varmalarını için onları yetkilendirirler. Etik yetkilendirme stratejisi, bireylerin algısının önemli bir öncelidir (Uğurlu 2009, s.52-53).

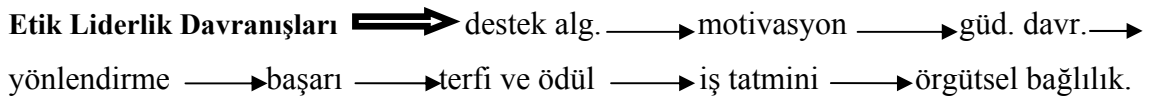
Neubert ve diğerleri (2009)’ne göre liderin etik davranışlarının bireylerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğunu bulgulamışlar, etik liderliğin etik iklim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri bağlayıcı biçimde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. İş görenler örgütün geleceği ile ilgili kararlara katılma ihtiyacı duyar ve “birey” olarak düşünölmek güven aşılır. Fikirlerini açıkça beyan etme olanağına sahip olmak, iyileştirme süreçlerine katkıda bulunmak, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek kararların bir kısmına da olsa katkıda bulunmak (Bulut

2012, s.63) ve bu yönde bir amacın tayin edilmesinde etik kaideler çerçevesinde liderin birey üzerinde sergileyeceği davranışlar iş görende aidiyet duygusu uyandıracaktır. Birey böyle bir durumda işinde büyük bir istekle ve özveriyle çalışarak daha uzun süre örgütte kalmaya devam edecektir.

Piccolo ve diğerlerinin (2010)'ne göre ise, etik liderliğin iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediğidir. İş performansı yetkinlik, bilgi, tecrübe, liderlik davranışları ve motivasyon gibi faktörlerin oluşturduğu kompleks bir ağa sahiptir (Bulut 2012, s.64) ve bu ilişkiyi aşağıdaki gibi formülize etmek mümkündür.

$$\text{PERFORMANS} = P(\text{yetkinlik}) \times P(\text{bilgi}) \times P(\text{tecrübe}) \times P(\text{liderlik davranışları}) \times P(\text{motivasyon})$$

Algılanan etik liderlik davranışlarının ise bireyi motive ederek harekete geçiren en güçlü faktörler arasında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda destek algısı ile harekete geçen birey amaçlar doğrultusunda güdülenerek yönlenirler. Hedefe kilitlenerek başarı ve çözüm odaklı olarak çalışan birey terfi olanaklarından ve ödüllerden adil bir biçimde yararlandırılmak suretiyle iş tatmini sağlayacak ve iş görenlerin örgüte olan bağlılığını gerçekleştirme yolunda önemli bir işlevi olduğu görülebilecektir. Tüm bu açıklamalar ışığında etik liderlik davranışlarını aşağıda gösterildiği gibi analiz etmek mümkündür.



Yukarıdaki akış şemasında da gösterildiği gibi Etik Liderlik davranışları kademeli olarak örgütsel bağlılığa etki etmektedir.

#### **4.2 ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Etik iklim, ahlak kurallarına dayalı oluşturulan örgüt politikalarının ve prosedürlerinin genel anlamda algılanma biçimi olarak ifade edilir. İş görenlerin örgüt içi etik iklim algılamaları, örgütün politikalarından prosedürlerinden ve ödüllendirme sistemlerinden

etkilenecek iş görenlerin durum değerlendirmesine ve organizasyonlarda kabul edilebilir ve edilemez davranışların belirlenmesine öncülük ederler (Martin ve Cullen 2006, s.177). Hiyerarşide üst düzey yönetim örgütün etik ikliminin şekillenmesinde ve kalıcı hale gelmesinde kritik öneme sahiptir. Eğer örgüt yönetimi örgüt içi etik kodları, politikaları, önerileri desteklemez ve bunları faaliyete geçirmemezse etik olmayan bir iklim ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda örgütün devamlılığını sağlayan örgütsel bağlılıktan söz edilemez.

Etik iklim, sosyo-ahlaki faktörleri kapsayan örgüt içi uygun davranış ve örgüt standartları ile ilgili tutumları ifade ederek, oluşabilecek etik sorunlarla nasıl ve ne yönde başa çıkılacağı konusuna açıklık getiren bütünsel bir yapıdır. Bu yönüyle etik iklim bireysel davranışlar ve örgütün bütününde önemli bir etkiye sahip olup, örgütün değerlerini ve beklenen davranışları yansıtır (İbicioğlu 2000, s.13).

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan etik sorunlar ve etik olmayan davranışlar çalışanlar arasında çatışmalara ve saldırgan davranışlara neden olabilmektedir. Etik olmayan davranışlar çalışan motivasyonunu, performansını, iş tatminini ve doğal olarak da örgütün yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemekte birey üzerinde ki örgütsel bağlılık algısını düşürmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel nedenlerden kaynaklanan etik olmayan davranışlar, ayrımcılık, rüşvet, yolsuzluk ve yıldırma gibi durumlarla kendini göstermektedir. Bu davranışların örgüt içinde oluşumunun önlenmesi amacıyla etik iklim yapısının ve etik ilkelerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gereklidir. Organizasyonlarda etik temelli davranış kalıplarının oluşmasında etik ilkelere dayalı bir yönetsel kültür, etik ilkelere bağlı liderlik, etiğe dayalı yönetsel karar verme yapıları ve etik ilkeler doğrultusunda düzenlenen eğitimler önem taşımaktadır (Şahin ve Dündar 2011, s.131).

Victor ve Cullen (1988), faktör analizi sonucunda örgüt içi etik iklimi beş boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar; başkalarının iyiliğini isteme, kanun & kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlıktır (Victor ve Cullen 1988, s.112). Beş boyutta sınıflandırılan bu çalışma aşağıda açıklanmıştır.

*Başkalarının İyiliğini İsteme:* Temeli faydacılığa dayanır ve bu iklimde bireyler başkalarının iyi oluşu ile yakından ilgilidirler. İş görenler diğer bireylere, organizasyona ve dış çevreye yönelik hassasiyetlere sahip olup, örgüt içinde ve dışında diğer bireylerin iyiliği ile ilgilenirler (Öğüt ve Kaplan 2011, s.194). Başkalarını dikkate almanın örgütün stratejileri, politikaları ve uygulamaları tarafından desteklendiği algılanmakta olup, araştırmalar bu iklim türünün iş görenler tarafından tercih edildiği yönündedir (Martin ve Cullen 2006, s.179). Karar mekanizması bireysel tatminlerin etkilenecek olmasına rağmen ortak menfaatlerin en üst seviyede olduğu seçeneklerle ilgilenir (Weber, 1995). Ayrıca örgüt üyeleri arasında oluşturulan birlik ve beraberlik bireyler arası hassasiyeti artırarak iyilik yapma yönünde eğilimler gözlenebilir.

*Kanun ve Kodlar:* İş görenler kanunlar gibi dışsal faktörlerin korumasına bağlı kalarak karar vermelidirler. Kanun ve kodlarla yönlendirilen örgütler karar süreçlerinde dışsal ilkeleri esas alırlar (Öğüt ve Kaplan 2011, s.194). Kanun ve kodlar evrensel ilkeler çerçevesinde belirlenen kabul edilebilir davranış kurallarını içerir.

*Kurallar:* Örgüt kurallarıyla ilişkilendirilerek, örgüt tarafından alınacak kararların yerel kuralların standartlarına göre düzenlenip iş görenlerin örgüt kurallarına tam olarak uymaları beklenir (Tsai ve Huang 2008, s.567).

Victor ve Cullen (1988) tipolojisinde örgütlerde etik iklim tiplerinin oluşmasında üç analiz odağı bulunmaktadır. Analiz odağı, birey, yerel ve kozmopolit referans düzeyleridir. *Birey düzeyi*, bireyin kendisini referans alırken, *yerel düzey* bireylerin süreçte içinde yer aldıkları sosyal sistemleri içerir. Yaygın olarak bilinen referans grubu organizasyondur. *Kozmopolit düzey* ise daha evrensel temele dayalı etiksel muhakeme kaynağı olarak ifade edilir. Analiz odağı örgütsel kararlara uygulanan ahlaki kriterlerin gerekçelerinin kaynağını tanımlayan referans grubudur. Etik iklim ahlak felsefesinden ve bireyin ahlaki gelişiminden farklı olarak örgütü ilgilendiren bir kavram olarak ortaya çıktığından ahlaki gerekçelendirme örgüt kavramının kullanımına göre çeşitlilik göstermektedir (Victor ve Cullen 1988, s.105). Örgüt için en uygun etik iklimin ne olduğunu değil, yürütülen faaliyetler için onun tutarlılığı ve net anlaşılır olması önemlidir. Yönetimin savunacağı değerlerin belirlenmesi ve bu değerleri destekleyecek

karar mekanizmalarının ne olacağını belirlemek gerekir. Çalışanlarda yönetimin kendilerinden ne beklediğini ve bunları nasıl yerine getireceklerini anlamadan kendiliğinden bir davranış sergileyemez. Olabildiğince etkinliği yüksek ve uyumlu bir iklim oluşturmak üzere atılacak her türlü adımın en hayati olanını örgütlerde var olan etik iklimin ne olduğunu belirlemek oluşturur (Cullen et al. 1989, s.62).

*Araçsallık:* Temel olarak kişisel çıkarların en üst seviyeye çıkartılmasına bağlı olup, iş görenler kararların kişisel menfaat sağladığına inanırlar (Tsai ve Huang 2008, s.567). Bu iklimi algılayan örgüt çalışanları kendi departmanlarını, etik kararların alınmasında ben merkezli yaklaşımla destekleyen normlar olarak görürler. Karar alıcı mekanizma genellikle kendi çıkarları doğrultusunda olan alternatifleri arar, bunu yaparken de başkalarının çıkarlarını göz ardı eder. Böyle bir durumda bireyin başkalarının refahını düşünmesi beklenmez. (Martin ve Cullen 2006, s.178). Sonuca bakıldığında ise egoizm yararlı olan faaliyetleri bireyin kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirmesini söyler.

*Bağımsızlık:* Bireyler kaliteli ilkelere bağlı olarak kendi ahlaki inançlarına göre hareket ederler. Bağımsızlık ikliminde karar alma eylemini ahlaki boyutta bireysel standartlar belirler ve kişisel odak seviyesini kapsar. İş görenler işletmelerinin etik davranışlara ve bu davranışlara yönelik ödüllendirmeye verdiği önemi algıladıkları (Suar ve Khuntia 2004, s.12), örgütsel bağlılık düzeylerine pozitif etkisi o denli yüksek olacaktır.

Örgütsel bağlılık, örgüt ile iş görenin karşılıklı etkileşiminden oluşan, bireyin çalıştığı örgüte duyduğu aidiyetin gücünü göstermektedir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın statik olduğunu geçici olaylardan çok daha az etkilendiği ancak liderlik, kültürel yapı, değerler ve normları içeren örgütsel etmenlerden önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymuştur. Örgüt ile birey arasında oluşturulan bağlar örgütün en önemli varlığı olan iş görenleri ortak değerler ve hedefler etrafında toplayarak çalışanlarda aidiyet duygusu geliştirilebilir (Öğüt ve Kaplan 2011, s.194). Yürütülen araştırmalarda örgütsel bağlılığın önemi, iş gören devri, devamsızlık ve işe geç kalma gibi örgütün işleyişini önemli ölçüde ilgilendiren verilerle ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde etik iklim oluşturulurken, örgütün amaç ve değerlerinin kabul göreceği güçlü bir zemin oluşturmak, bireylerin örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba gösterebileceği ilkeler oluşturularak örgüt üyeliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak yönünde yapılan çalışmalar işletmeye olan bağlılığı artırıcı etkiler gösterecektir. Literatürde örgütsel bağlılık konusunda çok farklı modeller geliştirilmiş ancak üç boyutlu olması bakımından en kapsamlısı Meyer ve Allen'ın (1991) araştırması olmuştur.

Meyer ve Allen'a göre bireye yüklenen rol durumları, iş deneyimleri ve psikolojik sözleşmeler en etkili bağlılık öncülleri olup, kişisel nitelikler, örgütsel nitelikler, sosyal kazanımlar, yönetim tarzı, dışsal şartlar olarak çevre etkileri de çok boyutlu olan bağlılığın öncülleri arasındadır. Meyer ve Allen bu öncüllerin ardından bağlılığa etki eden süreçleri de, bireyin işi ile uyumu, ihtiyaçların tatmini gibi duygularla ilgili ve maliyetlerle ilgili olarak bulgulamışlardır. Bu süreçlerin devamında ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olan üç grup bağlılık türü ortaya çıkarılmıştır. Bağlılık sonucunda oluşan davranışlar ise; İşe devamlılık, iş gören beklentilerinin tatmini, üretken davranışlarda görülen artış olarak sıralamıştır (Akbaş 2010, s.125). Elbette bireyin algılarının ve tutumlarının örgütsel bağlılıkla ilgili davranışlarını ne ölçüde yansıtabileceği konusunda önemli rol oynamaktadır.

Ferrell et al. (2005) 'e göre ise iş görenler açısından etik bir iklimin güçlendirilmesine etki eden faktörler arasında yeterli düzeyde ücret, güven duyulan bir iş çevresi, karşılıklı verilen sözlerin ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi vb. gibi etkenler sayılmaktadır. Ayrıca sosyal programlar arasında bir takım uygulamalar da etik iklimi geliştirebilir. Bu uygulamalara örnek olarak; aile-iş programları, iş görenlerin pay sahipleri olması planları, toplumsal hizmetler vb. sayılabilir. İş görenler vakitlerinin büyük bölümünü iş yerinde geçirmesi nedeniyle bireye karşı gösterilen iyi niyet ve saygı genellikle iş görenin sadakatini yükselterek, örgütün amaçlarına yönelik politikalarını destekler (Akbaş 2010, s.125-126).

Başarıya odaklanmış organizasyonların iklim yapılarının değişime uyarlanabilir nitelikte olması bir gerekliliktir. Örgütte yaratıcı düşüncelere imkan sunan iklim

yapısının varlığı iş görenlerin süreçlere katılımını sağlayarak düşüncelerini özgürce savunabilme olanağı yakalayabileceklerdir. Böyle bir durumda organizasyonda kalmaya istekli davranışlar oluşarak bu davranışlar da bağlılığı önemli ölçüde artıracaktır (Gümüştekin 2010, s.8).

### **4.3 ETİK LİDERLİĞİN ETİK İKLİME ETKİSİ**

Kurt Lewin; “ *Bir şeyi gerçekten anlamak istiyorsanız onu değiştirmeye çalışın*” diyor. Örgüte sistem açısından bakan lider, örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen değişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli tedbirleri almalı ve değişiklikleri yapmalıdır. Zira örgütün eskiyen ve ihtiyaçlara cevap vermekten uzak yapısıyla değişimi gerçekleştirmesi beklenemez (Tunçer 2011, s.65).

Olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte gelişen ve değişen dünyada, yeni yönetim anlayışında farklılıklar görülmekte ve değişim her geçen gün ivme kazanmaktadır. Durağan olmayan bu olgular bireyin çalışma koşullarını sürekli değişime götürürken uyumu da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla iş görenin örgüt içerisindeki iletişimi, başarısının yüksekliği, aidiyet duygusu, verimliliği ve organizasyona olan bağlılığı bireyle iç içe olan kavramların örgütün iklim yapısından doğrudan etkilendiği açıktır. Liderler bu yönüyle faaliyet gösteren organizasyonun kaptanı gibidirler. Örgütün daha etkin ve verimli kılınması için etik kaideler çerçevesinde gerektiğinde örgütsel değişime yön verirler. Bu değişimleri ise yöneticiler değil ancak vizyon sahibi liderler gerçekleştirebilir.

Örgüt ve liderlik literatüründe, etik liderin kendi çıkarlarını ön plana çıkararak diğerlerinin zararına faaliyetlerde bulunmadığı üzerinde durulmaktadır. İdeal olarak böyle bir lider, ahlaki ilkeler çerçevesinde hareket etmekte, diğerlerinin haklarına saygı duymaktadır. Etik lider, bireylerin fikirlerine de saygılı, prosedürel adaleti sağlamış ve işyerinde özerkliğin sağlanmasında aracı rolü üstlenmiş olmalıdır. Bu gibi davranışlar, sadece bireyin iyiliğini düşünen ve onlar için olumlu olan davranışlar olmakla kalmazlar; aynı zamanda lidere olan güveni de artırıcı davranışlar olarak değer kazanırlar (Yeşiltaş 2012, s.68). Liderin sahip olduğu etik doğruluğu tanımlamada;

Liderin ahlâkı ne şekilde ele aldığı, ahlâki ilkeleri doğru uygulamak veya örgüt içerisinde çeşitli yönlendirmeler çerçevesinde kuralların veya standartların iş çevresi üzerindeki doğru veya yanlış etkilerinin yansımaları etkili olmaktadır (Thoms 2008, s.420).

Etik davranışların sosyal sonuçlarının yanı sıra ekonomik ve çıktılar ile ilgili sonuçları da vardır. Olaya bu açıdan bakıldığı anda bir işletmenin etik davranışlarının çok önemli bir yönetim sorunu olduğunu ve şirket yönetimlerinin etik davranışları kontrol etme ve olumlu yönde ilerletme noktasında liderlik etmeleri ve bu süreci yönetmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır (Pettijohn ve ark. 2008).

İşletmelerde kararlar genellikle liderler ve yönetim kademesindeki bireyler tarafından verilmektedir. Bir liderin hatalı kararı veya ahlaki olmayan davranışı, işletmelerin imajını zedeleyebilir. Diğer taraftan bir liderin önemli ve kritik bir andaki etik cesareti, bulunduğu organizasyondaki tüm ahlaki olmayan davranışlara set çekebilir ve bu yönde yatkınlığı olan bireylerin fikirlerini değiştirmelerine neden olabilir (Özgeren 2004, s.85).

Örgütlerde güçlü etik iklimler, yönetim kalitesinin ve işletme performansının örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. Liderler örgütlerde güçlü ve olumlu bir etik iklim oluşturulmasında önemli rol modeldirler. Etik iklim oluşturularak iş görenlerin içinde buldukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınmasına olanak sağlar (Bulut 2012). Analitik düşünce becerisine sahip liderler organizasyon içindeki durum değerlendirmelerini iyi analiz edebilir, fırsatları görebilir, doğru stratejiler oluşturularak olası krizlerde çözüm odaklı yaklaşımlarla örgütsel başarıyı yönlendirebilir. Liderlik özelliğine sahip yöneticiler örgütte çalışan insan kalitesine, insanın eğitime ve gelişimine önem verir, iş görenlerin yetkinliklerini geliştirmek amacıyla eğitim programları kurslar konferanslar, paneller ve seminerler düzenleyerek iş görenlerin işlerinde gelişmelerini ve ilerlemelerini sağlayabilir (Özsalmanlı 2005, s.142).



Rol model olmak doru davranışları yapmaktan daha fazlasını gerektirir. Etik rol modellik, insanlara yardım etmeyi, diğerleriyle ilgilenmeyi, özgeci davranışlar sergilemeyi de beraberinde getirmektedir (Weaver vd. 2005, s.316). İş görenlere doğru davranışları yapmalarında yardımcı olmayı, onlara ilham vermeyi ve gri alanları tanımlamalarına yardımcı olmayı, endişelerine saygı göstermeyi de kapsar. Yürütülen çalışmalar liderlerin davranış biçiminin ve sorunları çözme yaklaşımının genellikle diğer çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir. Liderlerden, kabul görmüş değer yargılarını organizasyon içinde uygulamaları ve öncülük etmeleri beklenir. Ayrıca tutum ve davranışlarında açık ve net olmaları, verilen sözleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir (Özgeren 2004, s.88).

Etik lider, yapılması istenilen şeyleri net bir dille ifade ederek örgütün güçlü ve istikrarlı bir biçimde büyümesini ve uzun dönem varlığını korumasını sağlayan bütün bu süreçlere önderlik eden kişidir (Pickett 2005, s.52).

Örgüt misyonu ve yönetim tarzı organizasyonun her kademesinde açık bir şekilde paylaşılmalı, bu iki faktörün karşılıklı güven için birbiriyle paralel işleminin gerekliliği uygulamalı olarak çalışana gösterilmesi gereklidir. Özellikle liderlerin iş ahlakının değişen şartları hakkında bilgi sahibi olması ve işletmelerin de iş ahlakı sorunlarına karşı hassas olması gerekir. Bunun yanında, liderler ahlaki tercihleri ve davranışları motive eden bir örgütsel kültür yaratmak için ilişkilerinde standardizasyon, bireye saygı ve sistematik dürüstlüğe mutlaka önem vermelidirler (Özkara 2002).

#### **4.3.1 Etik Liderliğin Özellikleri**

Harvey, etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Harvey 2004, s.23):

- a. Etik liderler, etik standartları ve değer yargılarını düzenli biçimde dile getirerek, bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar.

- b. Etik liderler, bireylere sorumluluk vererek, kendilerini de iş görenleri de etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- c. Etik liderler örnek davranışlar sergileyerek diğer bireylerden de aynı ölçüde dürüst tutum ve davranışlar beklerler.
- d. Bu liderler, karar alma süreçlerinde rehberlik ederek yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
- e. Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen gösterirler.
- f. Etik liderler, insanların doğru buldukları inançlarını etik davranışlara dönüştürmek bakımından gereken güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak için zaman ve kaynak ayırırlar.
- g. Etik liderler, çevresinde bulunan herkesin duygu davranış ve tepkilerine dikkat ederler.
- h. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler.
- i. Etik liderler, personel hareketlerinde ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- j. Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Etik liderler tüm bu özelliklerle karar alma sürecinde etik değerleri kullanarak grupların etik davranış sergilemelerine ve bu yönde çalışmalarına rol model olurlar. Karar alırken aldığı kararları yerinde ve etik çerçevede değerlendirir, iş görenler ve organizasyon lehine “doğru işi” yapmaya optimum düzeyde özen gösterirler. Çünkü doğru işler kurumsal başarının en temel faktörüdür.

#### **4.3.2 Yeni Kuşak Liderlerin Ortak Özellikleri**

Örgütler çıktılardan ziyade kurumu ileriye götürecek lider kadrolarıyla rekabet ederler. Çünkü kaliteli liderler iyi iş görenler var ederek çok daha iyi çıktılar geliştirirler. Bir işletmenin fiziksel ve finansal olanakları kadar işinde uzman liyakat sahibi liderlere ihtiyacı vardır. Günümüz sektörlerinde istihdam edilen yeni kuşak liderlerin ortak özellikleri aşağıda gösterilmiştir (Tunçer 2011, s.62)

- i. Kapsamlı bir eğitim,
- ii. Sınırsız bir merak,
- iii. Sınırlı bir coşku,
- iv. Hazırlıklı olma,
- v. Erdem,
- vi. Vizyon,
- vii. Risk almaya yatkınlık,
- viii. Mükemmelliğe adanmışlık,
- ix. İnsanlara ve takım anlayışına dair bir inanç,
- x. Kısa vadeli kârdan ziyade uzun vadeli kâra yönelme.

Etik Lider mevcut ortamı göz önünde bulundurarak takipçilerini belirlenmiş amaçlar etrafında toplarlar. Gerçek anlamda lider, birlikte olduğu gruplara korkudan çok ilham verir; kontrolden çok motive eder; yönetimden ziyade seferber eder (Rosen 1998, s.29).

Etik liderin öncelikli amacı, yanlışları engellemek ve yanlış davranışların karşısında olmaktır. Bu durumda etik liderin, örgütün başarısına, verimliliğine ve performansına engel olabilecek her türlü yasal ve ahlaki unsurlara karşı önemli misyonları vardır. Liderde bulunan etik yönlü davranışlar zaman içinde iş görenlerinde etik davranış göstermelerini sağlayacaktır. Etik liderlikler, etik standartlara uygun davranışları ödüllendirirken, etik dışı davranışlara ise cezai yaptırımlar uygularlar. Kurumla özdeşleşerek etik bir çevre oluşturan etik ilkelerin varlığı ve uygulanabilirliği yöneticiler ile iş görenler arasında sağlıklı bir güven ortamı oluşturacaktır (Yıldırım 2010, s.45). Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha azimli olabilmeleri için liderin adaletli davranması, her kademedeki çalışanların taleplerini karşılaması ve onların haklarını savunması gerekmektedir. Karar alma sürecinde doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ile etik olgunluk sergileyerek, bireylerin iş ve özel hayatlarında etik boyutlarını geliştirebilir ve takipçilerine örnek olabilir. Etik liderin bu yaklaşımları örgüt içinde etik iklimin yerleşmesi ve kabullenilmesinde önemli rol oynar.

Etik liderler örgüt içinde otoritelerini kullanırken ve örgüt amaçlarını gerçekleştirirken bireylerin yetkinliklerini kullanmalarına imkân sağlamakla ve bu konuda onlara ilham vermekle sorumludurlar. İş görenlere rehberlik ederek kapasiteleri dâhilinde örgüte katkıda bulunmalarını sağlamak, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için ikna edici sebepler ortaya koymak ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına bireyleri çalışmaya zorlamak gibi davranışlarla örgüt iklimine yön verebilirler.

#### **4.3.3 Etik Liderin Ehliyet Modeli**

Değişen piyasa koşullarında değişen örgütsel iklime rehberlik eden liderlerin anahtar yetenek ve ehliyetlere ihtiyacı vardır. Beklenen değişim ve gelişimi gerçekleştirmek için olması gereken değerler ve ayrıcalıklı davranışlar liderin ehliyet modeli olarak gösterilebilir (Guinn 1997, s.226-227)

- i. Liderlik,
- ii. Etik,
- iii. Açık İletişim,
- iv. İşten anlama
- v. Takım çalışması
- vi. İç ve Dış müşteri memnuniyeti,
- vii. Sürekli ilerleme
- viii. Çalışanları geliştirme,
- ix. Küresel farkındalık,
- x. Stratejik pazarlama.

#### **4.3.4 Örgüte Katkı Sağlayan Lider Özellikleri**

Çağımızda örgütlerin gelişimine önemli katkılar sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşmada öncülük eden temel özelliklerden birisi de liderlik olup, örgüte sağladığı yararlar bakımından özellikleri şu şekilde (Bolat vd. 2008, s.170-172).

- a. Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- b. Lider motive edici olmalıdır.
- c. Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- d. Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- e. Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve geliştirmelidir.
- f. Ekip çalışmasına önem vermelidir.
- g. Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- h. Lider grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- i. Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- j. Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- k. Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.
- l. Zamanı iyi kullanmalı, gerektiği zaman risk alabilmelidir.

Etik Liderler yaratıcılığı ortaya çıkartarak onu özgür kılar ve örgütü yeni oluşumlar paralelinde etik ilkeler ışığında gerektiği yöne doğru kanalize eder.

Çok sayıda örgüt tarafından ulaşılmak istenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışan takımlar oluşturulur. Sorumluluk düzeyi yükselen örgütler stratejik değişimleri organiza edebilmek ve planlanan uygulamaları gerçekleştirmek için takımların kendilerini yönetmelerine imkân verilir. Hızlı değişimlere uyum sağlamada örgüt içindeki takımlar oldukça etkilidirler (Landrum vd. 2000, s.150). Liderler ise etik kodları gündemde tutarak takım performansını etkiler ve örgüt ikliminin yapısal sürecinde değişimi gerçekleştirmeye büyük katkı sağlayabilirler.

Etik bir yapıda, Liderler değişimin zorluklarını aşarken dokuz faktörü göz önünde bulundurmalıdır: *Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk* (Hodgetts 1997, s.7). Zira, “*Liderin değişmesi, örgütün değişmesi demektir*” (Maxwell 1998, s.65) şeklinde liderin yaklaşımı vurgulanır. Bu bağlamda etik kodları çalışma yaşamına geçirerek hareket eden bir liderlik anlayışı kapsamında örgütün etik iklimi değişim sürecinde dahi kendi yerini bulabilecektir.

Globalleşen dünya pazarında yerini bulan organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticiler etik ilkelere uymak ve bu ilkeleri uygulamak zorundadırlar. Çünkü etik olmayan davranışlar organizasyonlara önemli oranda zararlar verirler. Etik dışı görülen davranışlar, örgütlerde gerek maddi gerekse de kanunlar bakımından büyük kayıpları beraberinde getirir. Bu bağlamda doğabilecek sorunları (Topaloğlu 2010, s.41 ) aşağıda gösterildiği gibi sıralamak mümkündür.

- i. Örgütün sahip, ortak ve yöneticilerine duyulan güven yitirilir.
- ii. Örgüt imajının kaybına neden olur.
- iii. Örgütsel iletişim azalır veya zarar görür.
- iv. Takım çalışmaları azalır veya etkinliği kaybedilir.
- v. İş gören devir oranı yükselir, profesyonellik azalır.
- vi. Motivasyon seviyesi azalma yönünde eğilim gösterir ve memnuniyetsizlik oranı artar.
- vii. Özsaygı kaybolur, biz ruhu kaybedilerek bağlılık duygusu azalır.

Etik iklim bireysel karar almayı ve davranışları etkileyici faktör olarak örgüt içindeki işbirliğinin kalitesini artırır. Örgütün etik değerleri, yöneticilerin ahlak felsefesini etkiler, çünkü söz konusu değerler etik konuların örgüt içinde nasıl ele alındığına dair ortak bir anlayışı yansıtır. Ayrıca iş etiği örgütlerin sosyal performanslarını geliştirir. Evrensel olarak kabul edilen etik değerleri olan örgütler daha iyi bir imajla müşteri memnuniyeti elde eder ve uzun vadede kârlılıklarını artırma imkânı bulurlar (Singhapakdi vd. 2001). Şirketler sürdürülebilir rekabetçi piyasa koşullarında faaliyetlerini yürütürlerken memnuniyet verici bir Pazar payı ile sektördeki yerlerini alırlar. Yüksek Pazar payına sahip olan bir örgütün iş gören memnuniyetinin de yüksek olması beklenir.

Örgütlerde insan profilinin yeri, hiçbir faktörle ikame edilemeyecek kadar önemlidir. Böyle bir durumda etik liderler İnsan Kaynaklarının örgütsel işleyiş içindeki rollerini yerine getirirken uygulanabilirlik açısından rol model olarak büyük önem taşımaktadırlar.

## 5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve örnekleme ait ana karakteristikler, araştırmada kullanılan anketin hazırlanması, demografik veriler, verilerin toplanması, kullanılan ölçekler, verilerin analizi, elde edilen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ile regresyon analizi neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır.

### 5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı kamu ve özel sektörlerde görev yapmakta olan iş görenlerin işletmedeki etik liderlik algılarının etik iklim üzerindeki etkisi ile etik iklim ve etik lider algılamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemektir. Söz konusu araştırmaya yönelik olarak 11 adet hipotez geliştirilmiş ve bu kavramlar arası ilişkiyi test etmek üzere hazırlanan anket İstanbul'da faaliyet gösteren kamu (PTT, Emniyet Teşkilatı, Adliye) ile ağırlıklı olarak iletişim, danışmanlık ve finans gibi özel sermayeli muhtelif sektörlerde yer alan 32 değişik işletmede çalışan 1588 iş gören üzerinde uygulanmıştır.

### 5.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada çalışanların Örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Babin, Barry J., and James S. Boles (1998) tarafından kullanılan ölçek, Etik iklim algısını ölçmek üzere Schwepker, C.H. Jr. (2001) tarafından geliştirilen ölçekten, Etik Liderlik algılamalarını ölçmek üzere ise Brown, Trevino, & Harrison (2005) tarafından geliştirilmiş ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmanın amacına göre hazırlanmış anket formunda; Çalışanların etik liderin davranışlarını dikkate alarak cevaplanacak olan etik liderlikle ilgili sorular (10 adet), çalışanların etik iklim algılamalarını belirlemeye yönelik (7 adet), çalışanların örgütsel bağlılığını ölçümleyen sorular (4 adet) olmak üzere toplam üç bölüm ve 21 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.

### 5.3 VERİLERİN ANALİZİ

Tablo 5.1’de gösterildiği gibi çalışmaya İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü, İstanbul Anadolu Yakası PTT Müdürlüğü, İstanbul Anadolu Adliye olmak üzere 3 farklı Kamu Kuruluşu ile İletişim, Finans ve Danışmanlık ağırlıklı olmak üzere 32 değişik alanda faaliyet gösteren özel sektör üzerinde anket çalışması uygulanmıştır.

**Tablo 5.1 Araştırmaya iştirak eden kurumlar**

İşletme adı	Frekans	%
PTT	194	12,2
Adliye	111	7,0
Emniyet Teşkilatı	623	39,3
Milta turizm	30	1,9
Doğan Egmond	40	2,5
Yenibir iş	30	1,9
Halk bankası	55	3,5
Turkcell	45	2,8
İBB	99	6,3
şişecam	24	1,5
GE Healthcare	39	2,5
HSBC bankası	15	,9
Avivasa	21	1,3
İng bank	17	1,1
Eln Danışmanlık	9	,6
İK danışmanlık firması	9	,6

Akbank	15	,9
Yazılım firması	18	1,1
Organik kimya a.ř.	18	1,1
Hukuk bürosu	9	,6
British American Tobacco	27	1,7
Evyap	12	,8
Üniversite	12	,8
Assist a.ř	9	,6
Ziraat bankası	15	,9
HBS danışmanlık	6	,4
Avea	15	,9
Akbank	19	1,2
Denizbank	33	2,1
Garanti bankası	5	,3
Yeditepe Faktöring	10	,7
TEB	4	,3
<b>Total</b>	<b>1588</b>	<b>100,0</b>



Değişik Kamu Kurumlarında çalışmanın yürütülmesindeki amaç; Kolluk kuvveti olarak faaliyet gösteren Emniyet birimi çalışanlarının özlük hakları ve çalışma koşullarının farklı oluşu, PTT çalışanlarının dağıtıcı ve memur gibi farklı unvanlarla personel istihdam eden tek KİT Kuruluşu olması ve hukuki açıdan topluma hizmet veren tek kuruluşun Adliye olması nedeniyle çalışanlarının örgütsel bağlılık yaklaşımlarını gösteren değişken faktörleri farklı düzeyde etkileyebileceği düşünülmüş olup, bu nedenle örneklem kümesinde bahsi geçen Kurumlar üzerinde uygulama yapılmıştır.

*Tablo 5.2'de* araştırmaya dâhil edilen iş görenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler yer almakta olup, çalışmalar 2 ilâ 173 yıllık işletme yaşına sahip Kurum ve Kuruluşlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışma kapsamında anketlere cevap veren 1588 çalışandan yüzde 61,8'i (981 kişi) kamu sektöründe çalışırken, yüzde 38,2'si (607 kişi) de özel sektörde çalışmaktadır. Buna göre; Araştırmaya katılan kurum ve kuruluşlarda çalışanlar maksimum 60 ve minimum 20 yaşında olup, yaş ortalaması 30'dur. Kıdem yılları ise minimum 1 ve maksimum 30 olup, kıdem ortalaması 3.9 olarak bulgulanmıştır.

Bu işletmelerde çalışanlardan yüzde 41,1 kadın ve yüzde 58,9'u erkektir. Anket katılımcılarının yüzde 50,8'i evli iken yüzde 49,2 si bekârdır. İş görenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında ise yüzde 0,4'ü doktora, yüzde 16,1'i yüksek lisans, 50'si Lisans, yüzde 22,5'i ön lisans, yüzde 10,5'i lise ve yüzde 0,5'i de ilköğretim seviyesinde bir eğitime sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyon değerlendirildiğinde yüzde 83,6'sı personel, yüzde 11,5'i orta düzey yönetici, yüzde 2,5'i üst düzey yönetici, yüzde 1'i iş ortağı ve yüzde 1,5'nin diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 5.2 Demografik analizler**

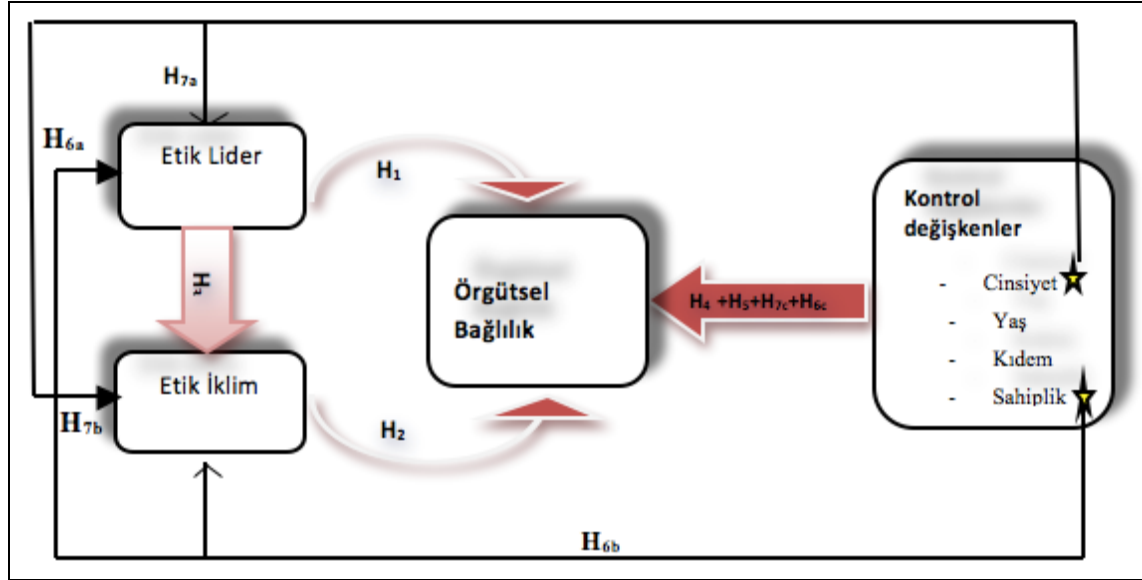
		<b>İşletme yaşı</b>	<b>Yaş</b>	<b>Kıdem</b>
N	Geçerli bilgi	1549	1580	1381
	Eksik bilgi	39	8	207
Mean		119,1711	30,1481	3,9957
Std. Sap.		65,78211	5,50337	3,4688
Minimum		2	20	1
Maximum		173	60	30
<b>Sahiplik</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>		
Özel	607	38,2		
Kamu	981	61,8		
Total	1588	100		
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>		
Kadın	652	41,1		
Erkek	936	58,9		
Total	1588	100		
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>		
Evli	805	50,8		
Bekar	780	49,2		
Total	1585	100		
Eksik bilgi	3			
Total	1588			
<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>		
İlköğretim	8	0,5		
Lise	167	10,5		
Önlisans	357	22,5		
Lisans	794	50		
Yüksek lisans	256	16,1		
Doktora	6	0,4		
Total	1588	100		
<b>Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>		
Personel	1327	83,6		
Orta düz. Yönetici	182	11,5		
Üst düz. Yönetici	39	2,5		
İş ortağı/patron	16	1		
Diğer	24	1,5		
<b>Total</b>	<b>1588</b>	<b>100</b>		

**Tablo 5.3 Faktör yükleri**

	EL	Eİ	ÖB
<b>e19:</b> Liderim iş görenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,818		
<b>e18:</b> Liderim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,811		
<b>e15:</b> Liderim adil ve dengeli kararlar verir.	,809		
<b>e13:</b> Liderim iş görenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,797		
<b>e16:</b> Liderim güvenilirdir.	,796		
<b>e17:</b> Liderim iş görenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,762		
<b>e12:</b> Liderim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,749		
<b>e110:</b> Liderim kararlar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,697		
<b>e11:</b> Liderim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,671		
<b>e14:</b> Liderim etik standartları çiğneyen iş görenleri disipline eder.	,587		
<b>ei4:</b> Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.		,815	
<b>ei3:</b> Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.		,812	
<b>ei2:</b> Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.		,811	
<b>ei5:</b> Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez		,803	
<b>ei1:</b> Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.		,783	
<b>ei6:</b> Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,766	
<b>ei7:</b> Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.		,728	
<b>öb2:</b> Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.			,868
<b>öb4:</b> Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.			,842
<b>öb3:</b> Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.			,836
<b>öb1:</b> Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.			,779
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 5 iterations. <b>Açıklanan toplam varyans: 69,334</b> EL: Etik Liderlik; Eİ: Etik İklim; ÖB: Örgütsel Bağlılık			

Tablo 5.3’de gösterilen faktör analizi sonucu örgütsel bağlılık değişkeni tek boyut altında; etik liderlik tek boyut altında ve etik iklim tek boyut altında incelendiğinden yapılan analiz sonuçları literatürle de tutarlılık arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, etik lider ve etik iklim arasındaki ilişkinin yanı sıra etik liderlik algısının etik iklim üzerindeki etkisinin de incelendiği bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak yaş ve kıdem değişkenleri kullanılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan çalışmanın modeli aşağıda Şekil 5.1’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Şekil 5.1 Araştırma modeli**



Güvenirlık, bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli niteliklerden birisidir. Yapılan güvenirlık analizleri sonucunda Tablo 5.4’de görüldüğü gibi Etik Liderlik ölçeğinin güvenirlık değeri (0,933), Etik iklim ölçeğinin güvenirlık değeri (0,937) ve Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlık değeri (0,906) olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler açısından güvenirlık değeri 0,60 (Kathura göre) ve 0,70 (Cronbach’e göre) üzerinde olan araştırmaların güvenirlığının yeterli olacağı düşünülürse; 0,90 ve üzeri olan ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenirlığının yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 5.4 Korelasyon analizi, güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistikler**

	Ort.	Std. Sap.	N	Alfa	Etik liderlik	Etik iklim	Örgütsel bağlılık	Yaş
Etik liderlik	3,4783	,98982	1588	$\alpha=0,933$	1			
Etik iklim	3,6460	1,08381	1588	$\alpha=0,937$	,576**	1		
Örgütsel bağlılık	3,2966	1,09308	1588	$\alpha=0,906$	,418**	,524**	1	
Yaş	30,1481	5,50337	1580	-	,112**	,181**	,141**	1
Kıdem	3,9957	3,46880	1381	-	,019	,033	,087**	,609**

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

Tablo 5.4'de tüm değişkenlere ait ortalama standart sapma ve pearson korelasyonları sunulmuştur. Korelasyon analiziyle etik liderlik, etik iklim ile örgütsel bağlılık ve kontrol değişkenler olan yaş ve kıdem arasında ilişki olup olmadığı da test edilmiştir. Verilerde görüldüğü üzere, etik liderlik ile etik iklim arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $r=,576^{**}$ ). Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $r=,418^{**}$ ). Etik liderlik algılamaları ile yaş arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulgular ( $r=,112^{**}$ ) edinilmiş olup, kıdeme ilişkin anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=,019^{**}$ ). Etik iklim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $r=,524^{**}$ ). Etik İklim algılamaları ile yaş arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulgular ( $r=,181^{**}$ ) edinilmiş olup, kıdeme ilişkin anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=,033$ ). Örgütsel bağlılık ile yaş ( $r=,141^{**}$ ) ve kıdem ( $r=,087^{**}$ ) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Kıdem (örgütsel bağlılık hariç) hiçbir değişkenle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

**Tablo 5.5 Regresyon analizi**

<b>Model 1: Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık</b>	Standardize Edilmiş Katsayılar	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	Beta		
(sabit)		6,102	,000
<b>Etik liderlik</b>	<b>,184**</b>	<b>6,627</b>	<b>,000</b>
<b>Etik iklim</b>	<b>,421**</b>	<b>15,016</b>	<b>,000</b>
Yaş	-,012	-,410	,682
<b>Kıdem</b>	<b>,077**</b>	<b>2,705</b>	<b>,007</b>
<b>F=152,087</b> <b>R<sup>2</sup>=0,307</b> <b>Sig.=0,000</b>			
<b>Model 2: bağımlı değişken: Etik iklim</b>	Standardize Edilmiş Katsayılar	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	Beta		
(sabit)		17,855	,000
<b>Etik liderlik</b>	<b>,576**</b>	<b>28,093</b>	<b>,000</b>
<b>F=789,213</b> <b>R<sup>2</sup>=0,332</b> <b>Sig.=0,000</b>			

\*\* Korelasyon,  $p < ,01$  seviyesinde anlamlı

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, çalışanların etik liderlik ve etik iklim algısı ile yaş ve kıdem durumunun örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisini (*model 1*) ölçebilmek ve etik liderlik algılamasının etik iklime olan etkisinin incelenmesi için (*model 2*) ayrı ayrı regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda *Tablo 5.5*'deki sonuçlar elde edilmiştir. Regresyon sonuçları incelendiğinde; *Model 1* oldukça anlamlıdır ( $F= 152$ ;  $p=.00$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı  $R^2$  değeri 0,307 olarak bulunmuştur. Yani etik lider ve etik iklim algılamaları ile yaş ve kıdem değişkenlerinin örgütsel bağlılığı yüzde 30,7 oranında etkilediği bulgulanmıştır. *Analiz sonuçlarına göre*; etik liderlik algısı örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir ( $\beta=.184^{**}$ ;  $p=.00$ ). Bu bağlamda

çalışmaya ait  $H_1$  (*Çalışanların etik liderlik algılamalarının artması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler*) kabul edilmiştir.

Bir diğer faktör olan Etik İklim algısı örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir ( $\beta=,421^{**}$ ;  $p=.00$ ). Bu bağlamda çalışmaya ait  $H_2$  (*Çalışanların etik iklim algılamalarının artması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler*) kabul edilmiştir. İşletmedeki çalışma süresini gösteren kıdem ( $\beta=,077^{**}$ ;  $p=007$ ) ise örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüş olup,  $H_5$  (*Çalışanların kıdemleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*) hipotezi desteklenmektedir. İşletmede çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış olup, bu bağlamda  $H_4$  (*Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*) hipotezi red olunmuştur.

*Model 2*'ye ait regresyon sonuçları değerlendirildiğinde ise modelin oldukça anlamlı ( $F= 789,213$ ;  $p=.00$ ) olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan  $R^2$  değeri 0,332 olarak bulunmuş, işletme çalışanları tarafından algılanan etik liderliğin bağımlı değişken olan etik iklim algısını yüzde 33,2 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Bulgulara göre etik liderlik algısının etik iklimi pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta=,576$ ,  $p=.00$ ). Bu bağlamda çalışmaya ait  $H_3$  (*Çalışanların etik liderlik algılamalarının artması etik iklim algılamalarını pozitif yönde etkiler*) kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet ve sahiplik durumuna) göre etik liderlik, etik iklim ve örgütsel bağlılık algılamaları nasıldır? Sorusuna cevap bulmak için t testi (iki grup) uygulanmış, analizler sonucunda Tablo 5.6 ve 5.7'deki sonuçlar elde edilmiştir.

*Tablo 5.6*'da gösterilen çalışmada yapılan varyans analizine göre, sahiplik itibarıyla, özel sektör çalışanlarının etik liderlik algılama ortalama değeri (Ort.=3,9054), kamu sektörü çalışanlarına göre (Ort.= 3,2140) daha yüksektir ve bu farklılık ( $p:,000$ ) seviyesinde anlamlıdır.

**Tablo 5.6 T Testi-sahiplik durumuna göre değişkenler arasındaki ilişkiler**

	F	Sig.(p)	Sahiplik	N	Ortalama	Std. Sap.
<b>Etik liderlik</b>	<b>42,192</b>	<b>,000</b>	<b>Özel</b>	<b>607</b>	<b>3,9054</b>	<b>,82173</b>
			<b>Kamu</b>	<b>981</b>	<b>3,2140</b>	<b>,99303</b>
<b>Etik iklim</b>	<b>34,565</b>	<b>,000</b>	<b>Özel</b>	<b>607</b>	<b>4,1273</b>	<b>,91272</b>
			<b>Kamu</b>	<b>981</b>	<b>3,3482</b>	<b>1,07462</b>
Örgütsel bağlılık	2,444	,118	Özel	607	3,5902	1,03865
			Kamu	981	3,1149	1,08690

Buna göre,  $H_{6a}$  (*Kamu ve özel sektör çalışanlarının etik liderlik algulamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır*) şeklinde öngördüğümüz hipotezimiz kabul edilmiştir. Etik İklim algulamalarında ise özel sektör çalışanlarının ortalama değeri (Ort.= 4,1273), kamu sektörü çalışanlarına göre (Ort.= 3,3482) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır (p:,000). Buna göre,  $H_{6b}$  (*Kamu ve özel sektör çalışanlarının etik iklim algulamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır*) şeklinde öngörülen hipotezimiz kabul edilmiştir. Özel sektör çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarına yönelik ortalama değeri (Ort.=3,5902), kamu sektörü çalışanlarına göre (Ort.= 3,1149) daha yüksek olup, anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır (p:,118). Buna göre  $H_{6c}$  (*Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık algulamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır*) şeklinde ön görülen hipotezimiz kabul görmemiştir.

**Tablo 5.7 T Testi-cinsiyet durumuna göre değişkenler arasındaki ilişkiler**

	F	Sig.(p)	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.
<b>Etik liderlik</b>	<b>9,207</b>	<b>,002</b>	<b>Kadın</b>	<b>652</b>	<b>3,5862</b>	<b>,93680</b>
			<b>Erkek</b>	<b>936</b>	<b>3,4031</b>	<b>1,01889</b>
Etik iklim	,467	,495	Kadın	652	3,7596	1,07284
			Erkek	936	3,5668	1,08494
Örgütsel bağlılık	2,229	,136	Kadın	652	3,3006	1,11387
			Erkek	936	3,2938	1,07894



*Tablo 5.7’de* gösterilen çalışmada yapılan varyans analizine göre, cinsiyet itibariyle, kadın çalışanların Etik Liderlik algılama ortalama değeri (Ort.= 3,5862), erkek çalışanlara göre (Ort.= 3,4031) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır (p:0,002). Buna göre,  $H_{7a}$  (*Çalışanların cinsiyetleri ile etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır*) şeklinde öngörülen hipotezimiz kabul edilmiştir. Etik iklim algılamalarında kadın çalışanların ortalama değeri (Ort.= 3,7596), erkek çalışanlara göre (Ort.= 3,5668) daha yüksek olup, anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır (p:0,495). Buna göre,  $H_{7b}$  (*Çalışanların cinsiyetleri ile etik iklim algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır*) şeklinde ön görülen hipotezimiz kabul görmemiştir. Kadın çalışanların örgüte olan bağlılık ortalama değeri (Ort.= 3,3006), erkek çalışanlara göre (Ort.= 3,2938) daha yüksek olup, anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır (p:0,136). Bu bağlamda  $H_{7c}$  (*Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır*) hipotezimiz kabul görmemiştir.

### **5.3 BULGULAR (ANALİZ VE SONUÇLAR)**

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılarak, faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Beklenildiği gibi etik iklim ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilediği görülmüş olup, ilk olarak analiz neticesinde ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecektir. Ardından sonuçlar değerlendirilerek ileride yapılacak çalışmalara yönelik olarak yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

### **5.4 BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu çalışmada İstanbul’da faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki kamu ve özel işletmelerin etik liderlik algısının etik iklim üzerine etkisi ile etik iklim ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi ve kontrol değişkenlerden cinsiyet, yaş, kıdem ve sahiplik (kamu-özel sektör) faktörlerinin etkisini incelediğimiz anket çalışması bulguları yapılan literatür çalışması ile de desteklenmektedir.

Araştırmanın modeli kısmında gösterilen hipotezleri doğrular biçimde etik liderlik algılamaları ile etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği kabul görmüş ve aynı zamanda etik liderliğin etik iklimi de pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır.

*H<sub>1</sub>: Çalışanların etik liderlik algılamalarının artması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler. (KABUL)*

*H<sub>2</sub>: Çalışanların etik iklim algılamalarının artması örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler. (KABUL)*

*H<sub>3</sub>: Çalışanların etik liderlik algılamalarının artması etik iklim algılamalarını pozitif yönde etkiler. (KABUL)*

Yapılan analizler sonucunda kadın çalışanların etik liderlik algılarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu ancak etik iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık konusunda cinsiyet farklılığının olmadığı tespit edilmiştir.

*H<sub>7a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (KABUL)*

*H<sub>7b</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile etik iklim algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (RED)*

*H<sub>7c</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (RED)*

Yine aynı analizlerden çalışanların kıdemlerinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülürken yaş unsurunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

*H<sub>4</sub>: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. (RED)*

*H<sub>5</sub>: Çalışanların kıdemleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. (KABUL)*

Sahiplik bakımından yapılan analizler incelendiğinde ise özel sektör çalışanlarının etik lider ve etik iklim algılamalarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla olduğu bulunmuş ancak sahiplik türü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

*H<sub>6a</sub>: Kamu ve özel sektör çalışanlarının etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (KABUL)*

*H<sub>6b</sub>: Kamu ve özel sektör çalışanlarının etik iklim algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (KABUL)*

*H<sub>6c</sub>: Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. (RED)*

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde yürütülen hizmetlerin temel belirleyici unsuru şüphesiz çalışanlardır. Gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında verimliliğin sağlanabilmesi iş performansının maksimum düzeye çıkartılması ve çalışan tarafından örgüt içi etik iklim yapısının algılanabilme düzeyi örgütsel bağlılık açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca etik iklim yapısının oluşmasında, çalışanın duyulan iş tatmininin bir sonucu olarak oluşan üretkenlik davranışlarının artışında ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önem arz eden bir diğer faktör ise işletme yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarıdır.

Bu çalışmada etik liderlik ve etik iklim algılarının bağımsız değişkenler (cinsiyet, kıdem, yaş) de kullanılarak çalışanların örgütsel bağlılığını artırma yönündeki etkisi üzerine odaklanılmıştır. Günümüz sektörlerinde son dönemlerde etik dışı olayların sayısında artış görülmekte ve bu nedenle de etik liderlik davranışları ile buna bağlı olarak şekillenen örgüt içi etik iklim yapısının oluşumu her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde etik standartlar oluşturulmalı, üst kademe yöneticiler tarafından çalışanların fikirlerinin değerlendirildiği bireyi motive edici, paylaşımına açık ve işlerin etik normlar çerçevesinde yürütüldüğü bir işletme kültürü oluşturularak, etik dışı davranış sergileyen çalışanların disipline edilmesi gerekmektedir. Jeremy Bentham tarafından dile getirilen ve literatürde yerini alan genel ifade de gerektiğinde disiplin uygulamalarının önemini vurgulamaktadır.

“Genel Kural: Kendi özel çıkarlarını en iyi şekilde değerlendirebilecekleri için bireyleri mümkün olduğu kadar kendilerini incitebilecekleri alan dışında tamamen serbest bırak. Bireyler yanılırlarsa ve hatalarını anlarılarsa bir daha aynı şeyi yapmayacaklardır. Bireyler başkalarını incitmedikleri takdirde yasanın gücünü kullanma. Bir kişinin

herkesin güvenliğini bozması söz konusu olduğunda ise hukuk gereklidir ve cezanın tatbiki yararlıdır.”<sup>11</sup>

## 6.1 YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Globalleşen dünyada küresel rekabetin yaşandığı bir ortamda günümüz şirketleri uzun soluklu sürdürülebilir rekabeti yakalamak amacıyla mevcut durumlarını değerlendirerek yeniden yapılanma süreçlerini uygulamaya koymalıdır. Gerek kamu yönetimi alanında gerekse de özel sermayeli kuruluşlarda rekabet, yeniden yapılanma, sektörel ve finansal büyüme, stratejilerin gerçekleştirilme oranları, kalite odaklılık iç ve dış müşteri memnuniyeti gibi işletmelerin etkilendiği pek çok faktör örgütsel bağlılık ile doğrudan bir ilişki içindedir. Yönetimin ana unsuru olan insan kaynağından işletmelerin amaçları doğrultusunda en etkin biçimde yararlanmak çağımızda hem kamu hem de özel sektör işletmeleri için en temel gereksinim haline gelmiştir. Bu gereksinimlerde ön plana çıkan ana unsurlarından birisi de yönetici ile çalışan ve örgüt arasında etik ilke ve kodlara dayalı kuvvetli bir bağ kurulması suretiyle her işletmenin şiddetle ihtiyaç duyduğu güçlü, esnek, hakkaniyetli ve insani iletişim yönü ön plana çıkan aidiyet duygusu yüksek örgütsel yapıların oluşturulmasıdır.

Ayrıca yönetim tarafından uygulanan etik ilkeler; eşitlik, doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, demokrasi, hoşgörü, insana saygı, nezaket kurallarına riayet, emeğin karşılığını verebilmek, şeffaflıktan yana olmak ve rol-model davranışlar sergileyebilmek etik liderlik algısını artıracak örgüt içi ilişkilerde iç barışa önemli katkılar sağlayarak örgüt atmosferinin oluşma sürecine zemin hazırlayacaktır. Bu durum örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir basamak olup, etik iklim algılamalarını ve örgütsel bağlılık seviyesini pozitif yönde önemli ölçüde etkilediği yürütülen bilimsel araştırmalarla bilinmektedir. Bu nedenlerin varlığı etik kavramının şirketler tarafından ciddiye alınarak üzerinde durulmasını zorunlu kılmaktadır.

Etik iklim ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığı artırma yönündeki etkisi kamu ve özel sektör alanlarında faaliyet gösteren 32 değişik kurum ve kuruluş üzerinde uygulanan çalışmamız ile de yüksek oranda desteklenmiş ve örgüt içinde oluşan etik

---

<sup>11</sup> Bentham, J., 2014, [http://www.siirdostu.com/tr/ahlak\\_uzerine](http://www.siirdostu.com/tr/ahlak_uzerine), [Ziyaret Tarihi 12.04.2014].

yapının ve çalışan tarafından algılanma düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki önemi vurgulanmıştır.

Örgütlerde etkin bir etik liderlik için izlenmesi gereken adımlar araştırmamızda anket yöntemi ile analiz edilmiş ve sonucunda; Adil ve dengeli kararlar verebilen, güvenilir, çalışanların söylemlerine ve görüşlerine önem veren, iş etiği ve değerlerini taşıyan, başarının elde edilme yollarını tanımlayabilen, kararlarını alırken doğru olan davranışları sorgulayan, çalışan disiplinine önem veren ve bu disiplinin oluşması için çaba gösteren ve kişisel yaşamında sergilediği etik davranışlarla çalışanın kafasında en iyi ilgiye sahip olan lider profilinin örgütsel bağlılığı ve etik iklim algılamalarını yüksek oranda etkilediği kanıtlanmıştır.

Literatürle de hayli üzerinde durulan bu unsurların varlığı ve organizasyonlarda uygulanabilirliği günümüz rekabet ortamında yarışan işletmelerin başarı çitasını yükselterek daha istikrarlı ve emin adımlarla geleceğe taşıyabileceği öngörülmektedir.

## **6.2 ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER**

Örgütsel bağlılık, bireyin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan kişisel değerlere ve ulaşılmak istenilen hedeflere katkı sağlayarak bu bağlamda bireye örgütü benimsetme işletme stratejilerinin norm ve kurallarının özde kabul edilmesiyle oluşan tutum ve davranışlar sonucu gelişen aidiyet duygusu olarak tanımlanabilir.

İnsanlar yaşamları boyunca öncelikli ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayat standartlarını oluşturabilmek amacıyla çalışmaya gereksinim duydukları düşünülecek olursa iş alanında yaşadığı memnuniyet duygusunun yaşam kalitesini yükseltici en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın yaşam kalitesini olumlu yönde destekleyen bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bağlamda yürütülen çalışmada hem kamu hem de özel sektörden gelen dataların ayrı ayrı analiz edilerek karşılaştırılması ile örgütsel bağlılığın incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda ise kamu ve özel sektör bazında faaliyet gösteren güvenlik, sağlık, finans, hizmet ve eğitim gibi alanların ayrı ayrı analiz

edilerek karşılaştırmaların yapılması, bu yönde benzerlik ve farklılıkların tespit edilebilmesi bir başka araştırma konusunu teşkil edebilir.

Organizasyonlarda yetenekleri doğrultusunda ve almış oldukları eğitimle paralel işlerde istihdam edilen personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile işletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal imtiyazlar ve özlük haklarında yapılan değişikliklerin bireyin örgütsel aidiyeti üzerindeki etkilerinin moral ve motivasyon açısından işletmenin temel performans ve kârlılığa etkileri analiz edilebilir.

Ayrıca işletmenin her kademesinde çalışan personele etik konularda sıklıkla eğitim verilerek örgüt bünyesinde hiyerarşik zincirde etik davranış kazanımlarını ne oranda değiştirdiği, bu değişimin birey ile örgüt arasındaki yansımalarının ve geri bildirimlerinin ölçülmesi faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, etik liderlik, etik iklim ve örgütsel bağlılık kavramlarının ülkemizde üzerinde az durulan bir konu olduğu ve yapısal olarak hayata geçirilebilirliğinin bir hayli güç olduğu gözlemlenmiştir. Konu önemine binaen hem kamu hem de özel işletmelerce önemsenmeli ve daha geniş perspektiften irdelenmelidir. Bu kapsamda yapılacak her türlü değişik yönlü araştırmaların ülkemiz işletmeleri ile Örgütsel Davranış ve Yönetim Bilimleri literatürüne önemli katkılar sağlayarak ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akal, Z., 1992. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Ankara: MPM Yayınları.
- Akarsu B., 1998. *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: İnkılâp Yayınevi.
- Aydın İ., 2012. *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. 5.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık,
- Aydın, İ. P., 2001. *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayınevi,
- Balay, R., 2000. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ., 2002. Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E., 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi
- Bennis, W., 2001. *Bir Lider Olabilmek (Çev.: Utku Teksöz)*. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bolat, T., Seymen O. A., Bolat, O. İ., Erdem ve B., 2008. *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Cevizci A., 1999. *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Clayton, S., 2000. Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, (Çev. M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Cohen, D. & Prusak, L., 2001. Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi, (Çev. A. Kardam). İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Çelik, V., 2000. *Eğitimsel Liderlik*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Denhardt, K. G., 1988. *The Ethics of Public Service*. New York: Greenwood Press.
- Eren, E., 1993. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., 2012. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Geylan, R. ve Fermani, M., 2001. Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1268.



- Hodgetts, Richard M., 1997. *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev.: Canan ÇETİN-Esin CAN). İstanbul: Der Yayınları.
- Huczynski, A. and Buchanan, D., 2001. *Organizational Behavior. An Introductory Text* (England: Prentice Hall)
- İnce, M. ve GÜL, H., 2005. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset
- Kırel, Ç., 2000. *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T., 1998. *İşletme Yöneticiliği*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Maxwell, J. C., 1998. *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çev.: Selim Yeniçeri). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Nuttall J., 1997. *Ahlâk Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş* (Çeviren: Abdullah Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Özgeren, Ş., 2004. *İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Pieper A., 1999. *Etiğe Giriş* (Çev: V.Atayman, G. Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Russel B., 1993. *Bilim ve Din*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1998. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayın Ltd Şti, 3. Baskı.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2001. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- T.C. Anayasası, 2009. Konya: Eğitim Akademi Yayınları

## ***Sürelî Yayınlar***

- Akbaş, T. T., 2010. Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **12**(19), ss. 211-137
- Akkoç, İ. 2012. Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi (International Journal of Alanya Faculty of Business)*. **4**(3), ss: 45-60
- Arbak, Y. ve Yeşilada T., 2003. Örgüt–Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik. *Journal of İstanbul Kültür Üniversty*. **1**(4), pp. 23-37
- Armstrong, M., 1996. *Employee Reward* (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House).
- Aşan, Ö. ve Özyer, K., 2006. Farklı İki Üniversite Akademik Personelinin Duygusal, Zorunlu ve Normatif Bağlılıklarının Karşılaştırılması. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. **9** (1), ss:5 - 23.
- Ay, Ü., Kılıç, C.K. ve Biçer, M., 2009. İlaç ve Sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **18**(2), ss:57-71
- Balay, R., 1999. İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. **32**(1), ss: 237-246
- Barnett, T. and Vaicys, C., 2000. The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics*. **27**, pp: 351 – 362.
- Barnett, T. ve Schubert E., 2002. Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenanta Relationships. *Journal of Business Ethics*. **36**, pp: 279-290.
- Bauer, T.N. & Green, S.G., 1996. Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*. **39**(6), pp: 1538-1567.
- Bies, R.J., 2001. "Interactional Justice: The Sacred and The Profane", in Greenberg J. and Crapanzano, R. (Ed.) *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Pres., pp.89-118.
- Bolton R. & Gold, J., 1994. Career Management: Matching The Needs of Individuals With the Needs of Organizations. *Personnel Review*. **23**(1).

- Bolton, T., 1997. Human Resource Management: An Introduction (*Massachusetts: Blackwell Publishers*).
- Brower, H.H., Schoorman, F.D. & Tan, H.H., 2000. A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*. **11**(2), pp:227-250.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **97**, pp:117- 134.
- Büte, M., 2011. Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. **25**(1) ss:171-189.
- Büyükkayıkçı, H., Çelik, Y. ve Ağırbaş, İ., 2005. Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. **8**(3), ss.327-350.
- Cemaloğlu, N. 2002. Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*. ss: 153-154.
- Ceylan, A., 1998. Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze: GYTE Yayın. Sayı 2, s.72.
- Chatman, Jennifer (1991), “Matching People and Organization in Public Accounting Firms”, *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Chow, I. H. S., 1994. Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*. **6**(4), pp: 3-9.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E., 2001. The Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis,” *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. **86**, ss: 278–321.
- Cremer, D.D., 2005. Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*. **20**(1), pp: 4–13.
- Cropanzano, R. and Folger, R., 1991. Procedural Justice and Worker Motivation in Steers, R. and Porter, L. (Ed.), *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw–Hill pp. 131–143.
- Cullen, J. B., Victor, B, and Stephens, C., 1989. An Ethical Weather Report: Assessing the Organization’s Ethical Climate. *Organizational Dynamics*. **18**(2), pp: 50-62.

- Çekmecelioğlu, H. G., 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 6, ss: 23-29.
- Demirel, Y. 2009. Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1(17), ss:138-154.
- Demirel, Y., 2009. Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki ve kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(15), ss:115-132
- Doğan, S. ve Kılıç S. 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 29 (Temmuz-Aralık), ss.37-61. Education and Industry (New York: Wiley).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L., 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp: 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71, pp: 500-507.
- Erondu, E.A., Sharland, A. and Okpara, J.O., 2004. Corporate Ethics in Nigeria A Test of the Concept of an Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*. 51, pp: 349 – 357.
- Eryılmaz, B., 2008. Etik Kültürü Geliştirmek (28.05.2008 konferansı). *Türk İdare Dergisi*, s.s:1-12
- Escartin, J., Rodriguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrua, C. & Martin-Pena, J., 2009. Perceived Severity of Various Bullying Behaviours at Work and The Relevance of Exposure to Bullying. *Work & Stress*.
- Forehand, G., 1968. On the Interaction of Persons and Organizations. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. *Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America*. pp:64-82.
- Fullan, M. G. and Miles, M. B., 1992. Getting Reform Right: What Works and What Doesn't. *Kapan*, 73(10) pp: 744-752.
- Genç, F.N., 2010. Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*. 466, ss:145-159.
- Gilber, J.A. and Tang, T.P., 1998. An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personal Management*. 27(3), pp: 321-338.

- Giray, D. M., 2013. İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **15**(3), ss.65-81.
- Greenberg, J. 1987(a). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. **12**(1) pp: 9-22.
- Guinn, Stephan L., 1997. Change before you have to: for CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change. *Career Development International*. **2**(5).
- Gül, H. & Ağıröz, A., 2011. Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. **13**(2), ss:27-47.
- Gül, H., 2002. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. **2**(1), ss. 37-55
- Gül, H., 2003. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. **10**(1) ss:73-83
- Gül, H., 2006. Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*. **9**(10), ss: 65-79
- Gümüştekin, G.E., Özler D.E. ve Yılmaz F., 2010. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. **1**(1), ss: 1-20
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y., 2008. Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **10**(2) ss: 101-123.
- Harvey, E., 2004. Liderlik ve Etik. *Executive Excellence*. **8**(87), s. 23
- Hayatoğlu, Ö. ve Eren, S.S., 2011. Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. **7**(14), ss: 110-128
- Hosmer, L.T., 1995. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*. **20**(2), pp: 379- 403
- Höbel, Z. ve Karkın, N., 2013. Üniversite İdari Personelinin Yönetimsel ve Örgütsel Sorunları. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. **4**(1), ss: 135-159
- İbicioğlu, H., 2000. Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *D.E.Ü. İİBF Dergisi*. **15**(1), ss:13-22.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U., 2010. Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **24**(4), ss: 195-216.

- Jones, T.M. and Ryon, L.V., 1997. The Link Between Ethical Judgement and Action In Organizations: A Moral Approbation Approach. *Organizational Science*. 8, pp:663-680.
- Kanter, R.M., 1968. Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, ss.449-517.
- Karabulut, T, Okka, Ö.F., ve Başel, H., (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. **11(9)**, ss: 104-118
- Karakaya, A., ve Ay, F.A., 2007. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. **31(1)**, ss: 55-67
- Karatepe, S., 2013. Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **60(4)** ss.117-132.
- Kaya, H., 2008. Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi* **155**(Temmuz-Aralık), ss:119-143
- Kernaghan, K. ve O. P. Dwivedi, 1983. Public Service Ethics: Issues and Ideas. *Ethics in the Public Service: Comparative Perspective*, (Eds.K. Kernaghan ve O. P. Dwivedi), Brussels: IIAS.
- Kidd, J.M. and Smewing, C., 2001. The Role Of The Supervisor In Career And Organizational Commitment. *European Journal of work and Organizational Psychology*. **10(1)**, pp: 25-40.
- Kılavuz, R., 2002. Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Aralık, **26(2)**, pp: 255-66
- Kirel, Ç., 2000. Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar. *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16, ss: 231- 248.
- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H., 2010. Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 469
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ., 2011. Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **12(1)**, ss: 46-57
- Konovsky, M. A., 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*. **26(3)**, pp:489-511.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D., 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. **37 (3)**, pp: 656-669.

- Kurt, S., 2006. Hayek'in Özgürlük ve Adalet Teorisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. **2**(3), ss: 199-213
- Landrum, N. E., Jon P. Howell and Lori Paris, 2000. Leadership for Strategic Change, *Leadership&Organization Development Journal*, **21**(3)
- Leiter, M. and Maslach, P.C., 1988. The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*,
- Litwin, G. ve Stringer, R. 1968. Motivation and organizational climate. *Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston*, pp: 29-146.
- Luthans, F., 1981. *Organizational Behavior*, 3.Ed., McGraw Hill.
- Martin, K.D. and Cullen, J.B., 2006. Continuities and Extentions of Ethical Climate Theory: A Meta - Analytic Review. *Journal of Business Ethics*. **69**, pp: 175 - 194.
- Martin, M. M., 1998. Trust Leadership. *Journal of Leadership Studies*. **5**(3), 41([www.epnet.com](http://www.epnet.com)) (Eriş. Tar. :14.12.2013).
- Meglino B. M. & Elizabeth C. R., 1998. Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies and Research. *Journal of Management*, **24**(3).
- Mercanlıoğlu, Ç., 2012. Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş Görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. **4**(1), ss: 41-52.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. ve Basım, Nh.N., 2011. Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **13**(2), ss: 43-62.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1984. Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. **C: 69**, ss.372-378.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991. A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. **C: 1**, ss.61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. **C: 61**, ss.20-52.

- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. ve Xu, L., 2012. The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?. *Journal of Business Ethics*.
- Moorhead, G. & Ricky, W. G., 1989. Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M., 1982. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. **10**(3), ss.465-476.
- Mowday, R.T.I., Porter, L.W. and Steers, R.M., 1982. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*. 14. OLDHAM, G. R./ CUMMI
- Neubaum D., Mitchell, M. & Schminke, M. 2004. Firm Newness, Entrepreneurial Orientation, and Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*. **52**(4), pp: 335-347
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacinar, K.M., Roberts, J.A. & Chonko, L.B., 2009. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*. 90, pp: 157-170.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., 1990. Organizational Behavior Management Challenge. The Dryden Pres., USA.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. **71**(3), ss.492-499.
- O'Reilly, Charles A. (1991), "People and Organizational Culture.: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, **34**(3).
- Okçu, M., 2008. Kamu Yönetimi ve Ahlak: Yönetmelik Ahlak Üzerine Düşünmek Mi? Yoksa Modern Kamu Yönetimini Yeniden Düşünmek Mi? *Amme İdaresi Dergisi*. **41**(2), ss: 21-42.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal*. **39**(3), pp: 607-634.
- Oral S., Kuşluyan Z., 1997. Motivasyon Konusunda oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*. 9, ss: 93-116



- Öğüt, A. ve Kaplan, M., 2011. Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* **30** ss: 191-203
- Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirel M.T., 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* **12**, ss: 277-290.
- Örücü, E. ve Kanbur, A., 2008. Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi.* **15**(1), ss: 85-97.
- Özdemir, A., Kösecik, M. ve Kök, S. B. 2009. The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions and Conflict Management Strategies of Academics in Selected Turkish Universities. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* **23**, ss: 367-390.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A., 2007. Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* **28**(Ocak-Haziran), ss: 1-20
- Özdevecioğlu, M., 2003. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* **21**(Temmuz-Aralık), ss: 77-96.
- Özdevecioğlu, M., 2003. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* **20**(Ocak-Haziran), ss: 117-135.
- Özkara, B., 2002. Örgüt ve İş Gören Arasında Psikolojik Sözleşmenin Geliştirilmesinde Bir araç: İş gören İletişimi Programı. *Afyon Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.* **4**(3), ss: 31-53
- Özsalmanlı, A. Y., 2005. Türkiyede Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* **13**, ss: 137-146.
- Parboteeah, K.P., Cullen, J.B., Victor, B. ve Sakano, T., 2005. National Culture And Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms. *Management International Review.* **45**(4) pp: 459- 481.

- Penley, L.E. and Gould, S., 1988. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*. **C: 9**, ss.43-59.
- Peterson, D.K., 2002. The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*. **41** pp: 313-326.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. ve Taylor, A.J., 2008. Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*. **78**, pp: 547 – 557.
- Pfeffer, J. and Langton, N., 1993. The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence From college and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*. **38**, pp: 382-407.
- Pickett, M. C., 2005. Understanding Ethical Leadership. *ASBBS E-Journal*. 1(1), ss: 44-54
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N. & Folger, R., 2010. The Relationship between Ethical Leadership and core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. **31**, pp: 259-278.
- Polatlı, S. ve Cindiloğlu, M. 2013. Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. **18**(3), ss: 299-318.
- Ponnu, C. H., and Tennakon, G., 2009. The association between ethical leadership and employee outcomes – the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. **14** (1), pp: 21- 32.  
pp: 297-308.
- Price, J.L. and C.W. Mueller, (1986), Handbook of Organizational Measurement, Marshfield, M.A: Pittmon.
- Reichers E.A., 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. **10**(3).
- 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** (4), pp: 345–359.
- Rhoades, L, & Eisenberger, R., 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. **87**, pp: 698-714.

- Rowden, R.W., 2000. The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership & Organization Development Journal*. s:30-35.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D., 2007. Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **9**(1), ss:231-251
- Schein, E., 1985. Organizational culture and Leaders, A Dynamic View. Sanfrancisco, Jossey-Bass.
- Schneider, B., 1987. The People Make The Place. *Personnel Psychology*. **40**, ss.437-453.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. and Shalit, B., 1992. A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors Af ter Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*. **4**, pp: 511-514.
- Schwepker, C.H. and Hartline, M.D., 2005. Managing the Ethical Climateof Customer - Contact Service Employees. *Journal of Service Research*. **7**, pp:377 - 397.
- Schwepker, C.H., 2001. Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turover Intention In the Salesforce. *Journal of Business Research*. **54** pp: 39-52.
- Scott S. and Bruce, R., 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovaton In The Workplace. *Academy of Management*, **37**(3) pp: 580-607.
- Shafer, W. E., 2002. Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes Among Management Accountants. *Journal of Business Ethics*.
- Shalley, C., Gılsın L. ve Blum T., 2000. Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*. **43**(2), pp: 215-223.
- Sığrı, Ü. 2007. İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **7**(2), ss: 261-278
- Sığrı, Ü., 2007. Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **18**, ss:49-62.
- Silva, S., 2004. OSCI: an organizational and safety climate inventory. *Safety Science*. **42**(3), pp: 205–220.

- Singh, A. K., & Singh, A. P., 2010. Role of stres and organizational support in predicting organizational citizenship behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 9, pp: 7-19.
- Singh, J. B., 2006. Ethics Programs in Canada's Largest Corporations. *Business and Society Review*. **111**(2), pp:119-136
- Singhapakdi, A. & Scott J. Vitell 1990. Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. *Journal of Macro Marketing*. **12**(spring), pp: 4-18.
- Singhapakdi, A., Karende, K., Rao, C. Ve Vitell, S.J. (2001). How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational study of Marketing Professionals, *European Journal of Marketing* **35**, pp: 133-152
- Soysal, A. 2006. Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde bir değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi*. **5**(20).
- Soysal, A., 2006. Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşverenler Dergisi*. **20**(5), ss: 4-25.
- Stern, G. C., 1970. People in Context: Measuring Personal Environment Congruence in
- Stum, D. L. 2001. Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid. *Strategy & Leadership*. **29**(4), pp: 4-9.
- Suar, D. and Khuntia, R., 2004. Does ethical climate influence unethical practices and work behavior. *Journal of Human Values*. **10** (1), pp: 11-21.
- Suliman, A. M. T., 2002. Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development* **21**(3).
- Şahin, B. Ve Dündar, T., 2011. Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **66**(1), ss.129-159
- Tan, H.H. & Lim, A.K.H., 2009. *Trust in Coworkers and Trust in Organizations*. *The Journal of Psychology*. **143**(1), pp: 45-66.
- Taşkın, F. & Dilek, R. 2010. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. **2**(1), ss.37-45
- Thompson, D. F., 1985. The Possibility of Administrative Ethics. *Public Administration Review*. September-October, pp:555-61

- Thoms, J. C., 2008. Ethical integrity in leadership and organizational moral culture. *Leadership*. **4** (4), pp: 419- 442.
- Tınaz, P., 2006. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, **10** (3), ss: 11-22.
- Tsai, M.-T. and Huang, C.C., 2008. The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. **80**, 565-581.
- Tunçer, P., 2011. Örgüsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi* **80** (Ocak-Mart) <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der80m3.pdf> (Eriş. Tar. :14.12.2013)
- Tutar, H. ve Altınöz, M. 2010. Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **65**(2), ss:196-215.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G. 2007. Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **9**(4), ss:177-214
- Uğurlu, C.T., ve Üstüner, M., 2011. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)*. **41**, ss:434-448
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y., 2009. Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. **12**(2), ss: 121-150
- Uygur, A. 2007. Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. sayı: 1, ss:71-85
- Üstünoldu Kandemir, A., 2012. Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Olan Etkisi. *Tübitak Tusside*. 71, ss:34-51.
- Valentine, S., Greller, M.M. and Richtermeier, S.B., 2006. Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support. *Journal of Business Research*. **59**, pp: 582 – 588.
- Victor B. ve Cullen J. B., 1988. The Organizational Bases of Ethical Climate. *Administrative science Quarterly*. **33**, pp:101- 125.
- Victor, B. ve Cullen, J.B., 1988. The Organizational Bases Of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly*. **33**(1), pp: 101- 125.

- Weaver, G. R., Treviño, L. K., and Cochran, P. L., 1999. Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*. **42** (1), pp:41-57.
- Weber, J. & Seger, J.E., 2002. Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A replication Study of A Single Firm at Two Points In Time. *Journal of Business Ethics*. 41 pp: 69-84
- Whitener, E.M. Brodts, Korsgaard, M.A. ve diğerleri, 1998. Managers As Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior. *Academy of Management Journal*. **23**(3), pp: 513-530.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N., 2005. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*. **14**(1), ss. 395-412
- Yaman, A., 2010. İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim Dergisi*. **5**, ss:9-10
- Yavuz, E., 2010. Kamu ve Özel Sektör Çalışanının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **11**(2), ss: 302-312
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G., 2009. Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **1**, ss: 3-16
- Yazıcıoğlu, İ., 2010. Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. **55**(10) ss: 243-264.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. 2009. Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. **11**(16), ss:83-98.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., ve Sormaz, Ü., 2012. Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **28**, ss:19-34
- Yıldırım, F., 2007. İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* **62**(1) ss: 253-276.
- Yıldız, G., Akbolat, M., & Işık, O. 2013. Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. **2**(6), ss. 85-112
- Yılmaz, A. and Giderler, C., 2007. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Ekev Akademi Dergisi*. (30), pp: 263-278

Yolaç, S., 2011. Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Marmara Üniversitesi Akademik Dergileri*. **9**(36), ss: 63-72.

## ***Diğer Yayınlar***

- Ahlak üzerine özlü sözler. [http://www.siirdostu.com/tr/ahlak-uzerine-ozlu\\_sozler](http://www.siirdostu.com/tr/ahlak-uzerine-ozlu_sozler) (Erişim Tarihi: 14.03.2014)
- Araştırma Serisi No:29 İletişim ve İnsan İlişkileri: <http://psikiyatricsosyalhizmet.com/wp-content/uploads/2010/02/iletisim.pdf>. [www.MaximumBilgi.com](http://www.MaximumBilgi.com) (Erişim Tarihi: 08.12.2013)
- Bulut, H., 2012. Etik Liderliğin ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, M.A., 2009. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Çete, N., 2004. Çalışma Ortamlarında Verimliliğin Artırılmasının Büro Mekanlarıyla ilişkilendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Demircan, N., 2003. Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Gebze: GYTE
- Elçi, M., 2005. Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Doktora Tezi*. Gebze: G.Y.T.E. SBE
- Gürboyoğlu, J., 2009. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.
- Hayatoğlu, Ö., 2011. Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı
- İlsev, A., 2007. Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Ankara: *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi.
- İskele, A., 2009. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Yaratıcı iklim Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: A.Ü. SBE
- Kurum İçinde Güven, Çalışma Arkadaşlarına, Kuruma Yönelik Güven Ölçümü. <http://www.academia.edu/2384610/> (Erişim Tarihi:01.01.2014)
- Örgütsel performansın artışında çalışan motivasyonunun rolü. (online). <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (Eriş. Tar. :14.12.2013)



- Özlu sözler: Ahlak. [http://www.erimsever.com/sozler\\_ahlak.htm](http://www.erimsever.com/sozler_ahlak.htm) (Erişim Tarihi: 01.03.2014).
- Özyer, K., 2010. Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı
- Paşa, M., 2007. Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. *Basılmamış Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE
- PTT Genel Müdürlüğü Personel Dairesi Başkanlığı: Kamuda Etik Davranış İlkeleri-Etik Nedir? (online). [http://www.docstoc.com/docs/122768438/KAMUDA\\_ETIK\\_DAVRANIS\\_ILKELERI-ETIK\\_NEDIR](http://www.docstoc.com/docs/122768438/KAMUDA_ETIK_DAVRANIS_ILKELERI-ETIK_NEDIR) (Erişim Tarihi: 14.12.2013)
- Sonnenberg, F.K., 1994. Managing with a Conscience. New York: McGraw-Hill. Canipe, J. S. Relationships Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support And Turnover Intentions. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. San Diego: Alliant International University.
- Tarafsızlık İlkesi. <http://www.msxlab.org/forum/felsefe/320814-tarafsizlik-ilkesi.html> (Eriş. Tar. :14.12.2013)
- Topaloğlu, I.G., 2010. İş Görenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE, ss. 1-129
- Tüzün, İ. K., 2006. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Uğurlu, C.T., 2009. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Unpan, 2004. UNPAN Documents, “Administrative Ethics: Sociological Aspects”. October-, pp:1-23, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf> (Eriş. Tar. :14.12.2013)
- Uzkesici, N., 2009. İşletmelerde Etik Yönetimi-İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş (online). <http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/nurayuzkesici.htm> (Eriş. Tar. 15.12.2009)
- Varoğlu, D., 1993. Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi SBE

- Yağmur, A., 2013. Etik Liderliğin ve Etik iklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: G.İ.T.E.
- Yavuz, H., 2007. Çalışanda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Yeşiltaş, M., 2012. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Yıldırım, A. 2010. Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: K.M.B.Ü. SBE

## **EKLER**

## Ek A.1 Uygulanan Anket Çalışması

Bu anket formu, akademik bir araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye'deki firmaların iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

*Ayşe BİLGİN*

**Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz**

**LİDERİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ –**

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

1.EL1 - Liderim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.

2.EL2 - Liderim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar

18.EL3 - Liderim iş görenlerin ne söyleyeceklerini dinler.

19.EL4 - Liderim etik standartları çiğneyen iş görenleri disipline eder.

20.EL5 - Liderim adil ve dengeli kararlar verir.

21.EL6 - Liderim güvenilirdir.

22.EL7 - Liderim iş görenlerle iş etiği ve değerleri tartışır .

23.EL8 - Liderim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.

24.EL9 - Liderim iş görenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.

**KURUMUNUZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ -**

81.EC1 - Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.

82.EC2 - Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder.

83.EC3 - Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir.

84.EC4 - Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları şiddetle teşvik eder.

85.EC5 - Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimin iş ahlakına uygun olmayan davranışlarını kesinlikle hoş görmez.

86.EC6 - Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.

87.EC7 - Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır.

**KURUMUNUZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ -**

102.OC1 - Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir

103.OC2 - Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum

104.OC3 - Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.

105.OC4 - Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum

**İşletmenin Genel Bilgileri**

İşletmenizin Adı:..... İşletmenin Yaşı:..... Çalışan sayısı: .....Sahiplik Türü:  
1) Özel 2) Kamu

**Sizin Genel bilgileriniz**

Yaşınız:.....	Cinsiyetiniz:	a) Kadın b) Erkek
Medeni Durumunuz: a)Evlü b)Bekar		
Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c)Ön lisans d) Lisans e) Yüksek lisans f) Doktora		
Kaç yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	..... yıl	
İşletmedeki Pozisyonunuz:a) Personel b) Orta D.Yönetici c) Üst D. Yönetici d)İş ortağı/Patron e)Diğer.....		

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** Ayşe BİLGEN

**Doğum Yeri ve Yılı:** İstanbul-1977

**e-mail:** a.bilgen77@hotmail.com

**Kişisel Bilgiler:**

**Uyruğu:** T.C.

**Doğum Tarihi:** 12.11.1977

**Doğum Yeri:** İstanbul

**Medeni Hali:** Bekar

**Sürücü Belgesi:** B sınıfı

### EGİTİM:

**Tezli Yüksek Lisans:** “Etik Lider ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Artırma Yönündeki Etkisi” Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı 2014-İSTANBUL

**Lisans:** Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü 2002-Eskişehir.

**Orta Öğretim:** Üsküdar Kız Lisesi

**Yabancı Dil:** İngilizce (orta düzey)

**Çalıştığı İşletme/Pozisyon:** Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. / Memur

**Bilgisayar Becerisi:** MS word, MS Excel, MS Power Point

**Hobiler:** Sosyal Sorumluluk Projelerine katılmak, aletli spor yapmak, masa tenisi, santranç, kitap okumak.