

**T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ETİK LİDER ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYANIN  
Gamze SARITAÇ**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Soner TASLAK**

**AĞUSTOS, 2017  
MUĞLA**

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ETİK LİDER ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Gamze SARITAÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 02/08/2017  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 24.07.2017

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Soner TASLAK  
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Umut AVCI  
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mustafa KESEN

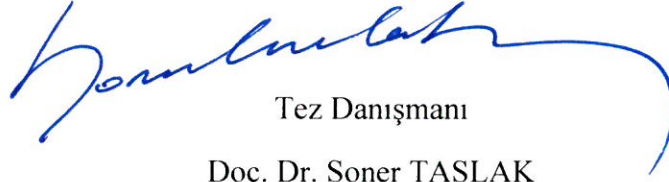
Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

AĞUSTOS, 2017  
MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 21/06/2017 tarih ve 789/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Gamze SARITAÇ**'ın "**Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkide Etik Lider Algısının Aracılık Rolü: Muğla Büyükşehir Belediyesi Örneği**" adlı tezini incelemiş ve aday 24/07/2017 tarihinde saat 13.00.'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **65** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **KABUL** edildiğine **OTBİKÜGİ** ile karar verildi.



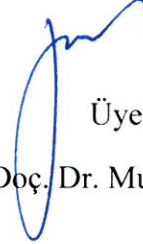
Tez Danışmanı

Doç. Dr. Soner TASLAK



Üye

Prof. Dr. Umut AVCI



Üye

Yrd. Doç. Dr. Mustafa KESEN

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkide Etik Lider Algısının Aracılık Rolü: Muğla Büyükşehir Belediyesi Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça 'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02.08.2017

Gamze SARITAÇ

İMZASI

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

Soyadı:Sarıtaç

Referans No: 10159182

Adı: Gamze

**TEZİN ADI:**

**Türkçe: Örgütsel Bağlılık Ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkide Etik Lider Algısının Aracılık Rolü: Muğla Büyükşehir Belediyesi Örneği**

**Y. Dil: The Intermediary Role Of The Related Ethical Leader Perception Between Organizational Commitment And Workplace Impromptuity: The Case Of Muğla Metropolitan Municipality**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

**X**

**O**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN**

**Fakülte : İKTİSADİ İDARİ BİLİMLER**

**Enstitü : SOSYAL BİLİMLER**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : Soner TASLAK**

**Ünvanı :Doç. Dr.**

TEZİN YAZILDIĞI DİL: TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgütlerde Zarar verici Davranışlar ve İşyeri Nezaketsizliği
2. Örgütsel Bağlılık
3. Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkide Etik Lider Algısının Aracılık Rolü: Muğla Büyükşehir Belediyesi Örneği

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Örgütsel Bağlılık
2. İşyeri Nezaketsizliği
3. Etik Lider

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Organizational commitment
2. Workplace impudence
3. Ethical leader

- |   |   |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum                            | X |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir      | O |

Yazarın İmzası : Gamze SARITAÇ

Tarih : 02/08/2017

## ÖZET

Bu çalışmada etik lider algılarının örgütsel bağlılık ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma Muğla Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan sözleşmeli ve kadrolu memurlar üzerinde yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, hazırlanan anketin gerçekleştirilmesinde tam sayım yöntemi kullanılarak 426 sözleşmeli ve kadrolu memura ulaşılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 145 kişiden veri alınmıştır. Sağlıklı biçimde doldurulmayan anketlerin analizlere dâhil edilmemesi amacıyla yapılan inceleme sonucunda, herhangi bir anketin rastgele, özensiz biçimde doldurulmadığı ve analizleri olumsuz etkilemeyeceği tespit edilmiştir.

Veri analizinde katılımcı grubun önce demografik özelliklerine, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Sonraki aşamada cinsiyet ve medeni durum itibarıyla katılımcı grubun örgütsel bağlılık, işyeri nezaketsizliği ve etik lider algılamaları açısından anlamlı düzeyde ayrışıp ayrışmadıkları bağımsız örneklem t-testi ile ölçümlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına göre, duygusal aynı zamanda normatif bağlılık düzeylerine göre etik lider algılarında anlamlı bir fark görülmüştür. Katılımcıların cinsiyetlerine göre rasyonel bağlılık ve nezaketsizlik açısından bir fark görülmemiştir. Medeni durum dağılımlarına göre ise, yalnızca normatif bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaş, eğitim durumu, aile geliri ve kurumda çalışma süreleri ile bağlılık ve algılar arasındaki ilişkiyi belirlemek için karşılaştırmalı Tek Yönlü Varyans analizi (one-way-anova) yapılmıştır. Katılımcıların yaş grupları ile bağlılık, işyeri nezaketsizliği ve etik lider algıları arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir. Eğitim durumları incelendiğinde, etik lider algısı ile yüksek düzeyde farklılık görülmüştür. Bağlılık ve algılar açısından aile gelir düzeyleri arasında rasyonel bağlılık açısından anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süresine göre bağlılık, işyeri nezaketsizliği ve etik lider algısı yüksek düzeyde anlamlı bir fark olduğunu söyleyebiliriz.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığına dair, varsa bu ilişkinin yönü hakkında bilgi verecek olan korelasyon analizi uygulanmıştır. İşyeri nezaketsizlik algısı ile duygusal ve normatif bağlılık algılarının negatif yönlü bir

ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Etik lider algısı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif doğrusal bir ilişki görülmüştür.

Son olarak nezaketsizlik ve duygusal bağlılık aynı zamanda nezaketsizlik ve normatif bağlılık üzerinde algılanan etik liderin aracılık rolüne sahip olup olmadığını saptamak için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Nezaketsizlik ve etik lider algılarıyla ilişkisinde anlamlı bir fark göstermediği için bağlılık türlerinden rasyonel bağlılık regresyon analizine dâhil edilmemiştir. Hiyerarşik regresyon sonucunda, nezaketsizliğin duygusal ve normatif bağlılığı olumsuz etkilediğini, etik lider algısının bu etkiyi azalttığını söyleyebiliriz.

Çalışmanın sonucunda hedeflenen örgütsel bağlılık ve işyeri nezaketsizliği ilişkisi ortaya konulmuş ve etik liderin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve nezaketsizlik algılarını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, işyeri nezaketsizliği, etik lider



## ABSTRACT

In this study, whether ethical leader perceptions influence on relation between organizational commitment and workplace impoliteness were examined. Research was carried out on contracted and permanent officers working in the Mugla Metropolitan Municipality. Public survey was used as a data collection tool, 426 contracted and permanent officers were reached by using full count method in realization of prepared public survey. Data were collected from 145 people which were voluntarily participated in public survey. Surveys that were not filled in a healthy way so as not to be included in analysis were examined and as a result was determined that any survey was not filled in randomly, carelessly and would not negatively affect analysis.

In data analysis, first of all, demographic characteristics of group of participants, frequency distributions of dependent and independent variables were included. In the next step, gender and marital status were measured by independent sample t-test whether the participant group determine in terms of organizational commitment, workplace impoliteness and ethical leader perceptions. According to the gender distribution of participants and levels of emotional as well as normative commitment, a meaningful difference was observed in the perceptions of ethical leaders. According to the genders of participants, any difference was not observed in terms of rational commitment and impoliteness. According to the distribution of marital status as well, it was observed that there was a meaningful difference only in the level of normative commitment.

A one-way variance analysis (one-way-anova) was made to determine relationship between age, educational status, family income of participants and their working hours in the institution and relationship between commitment and perceptions. It has been determined that there was no difference between age groups of participants, commitment, workplace impoliteness and ethical leadership perceptions. When educational status was examined, it was observed a high level of difference with ethical leader perception. It has been determined that there was a meaningful difference in terms of rational commitment between commitment and rational commitment and family income levels. Commitment according to working time at

the institution, workplace impoliteness and ethical leader perception, we can say that there is a meaningful difference at a high level.

Whether there was a relationship between dependent and independent variables, if so, a correlation analysis that will give information about direction of this relationship has been carried out. Perception of workplace impoliteness and perceptions of emotional and normative commitment were determined having a negative relationship. Between ethical leader and emotional and normative commitment were determined a positive linear relationship.

Finally, hierarchical regression analysis was realized to determine whether ethical leader has mediation role on impoliteness and emotional commitment and impoliteness and normative commitment at the same time. Because a meaningful difference didn't make in relation to impoliteness and ethical leader perceptions, rational commitment of commitment types was not included in regression analysis. As a result of hierarchical regression, we can say that impoliteness negatively affected emotional and normative commitment, perceptions of ethical leader reduced this effect.

As a result of the study, relationship between targeted organizational commitment and workplace impoliteness was observed and determined to affect in a meaningful way organizational commitments of ethical leader's employees and impoliteness perceptions.

**Key Words:** Organizational commitment, Workplace impudence, ethical leader

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında yoğun çalışmalarına rağmen bilgi ve deneyimleri benden esirgemeyen, değerli görüşlerini ve eleştirilerini benimle paylaşarak çalışmaya yön veren ve en önemlisi başarabilme inancını daima hissettiren danışman hocam *sayın Doç. Dr. Soner TASLAK' a*

Koşullar ne olursa olsun eğitim hayatım boyunca sabırla beni destekleyen başta annem Bedirnaz SARITAÇ'a ve babam Emirhan SARITAÇ'a her daim yanımda olduğunu hissettiren canım ablalarım ve abilerime,

Beni hiç yalnız bırakmayan sevgili dostlarıma ve çalışmamın uygulama kısmında anket çalışmasına samimiyetle katılım göstererek çalışmaya katkı sağlayan Muğla Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına, teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR VE SEMBOLLER.....	VIII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE ZARAR VERİCİ DAVRANIŞLAR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ..

<b>1.1. Anti Sosyal Davranışlar.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Anti sosyal davranış boyutları.....	5
1.1.1.1. Çekme-seçme yıpranma bakış açısı .....	5
1.1.1.2. Sosyal bilgi teorisi .....	6
1.1.1.3. Sosyal öğrenme teorisi .....	6
1.1.2. Anti sosyal davranış türleri .....	6
1.1.2.1. Sosyo-kültürel ve ekonomi türler .....	6
1.1.2.2. Psikolojik türler .....	7
<b>1.2. Sapkın davranışlar.....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Sapma davranışını etkileyen faktörler.....	8
1.2.2. Örgütsel sapma davranış boyutları.....	9
<b>1.3. Zorbalık .....</b>	<b>10</b>
1.3.1. Zorbalık uygulayan kişilerin özellikleri .....	12
1.3.2. Psikolojik taciz uygulayan zorba tipleri .....	12
1.3.2.1. Sürekli eleştiren zorba.....	13
1.3.2.2. İkiyüzlü yılan zorba .....	13
1.3.2.3. Öfkeli bağırان zorba.....	13
1.3.2.4. Kontrol hastası (Megaloman).....	13
1.3.2.5. Kronik zorba.....	13
1.3.2.6. Fırsat düşkününü zorba .....	13
1.3.2.7. Narsist zorba.....	14
1.3.2.8. Sanal zorba.....	14

<b>1.4. Saldırgan davranışlar .....</b>	<b>14</b>
1.4.1. Saldırganlık türleri .....	18
1.4.2. Saldırganlık kuramları.....	19
1.4.2.1. Doğuştan gelen bir özellik olarak saldırganlık.....	19
1.4.2.1.1.Psikonalitik kuram .....	19
1.4.2.1.2.Etiyoloaji kuram .....	19
1.4.2.1.3. Biyolojik kuram .....	20
1.4.2.2. Öğrenilmiş bir davranış olarak saldırganlık.....	20
1.4.2.2.1.Sosyal öğrenme kuramı .....	20
1.4.2.2.2. Şiddetin kuşaklararası geçiş kuramı.....	20
1.4.2.2.3.Engelleme-saldırganlık kuramı .....	21
1.4.2.3. Genel saldırganlık modeli.....	21
<b>1.5. Nezaketsizlik.....</b>	<b>21</b>
<b>1.6.İş Yeri Nezaketsizliği .....</b>	<b>24</b>
1.6.1. İşyeri nezaketsizliği tanımı ve örgütsel bağlılık.....	25
1.6.2.İşyeri nezaketsizliğinin nedenleri.....	27
1.6.3.İşyerinde görülen nezaketsiz davranışlar .....	27
1.6.4.İşyeri nezaketsizliğinin etkileri .....	28
1.6.5.İşyeri nezaketsizliğiyle mücadele yöntemleri .....	30

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

<b>2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Kavramlar .....</b>	<b>41</b>
2.2.1.Mesleğe bağlılık .....	41
2.2.2.Çalışma arkadaşlarına bağlılık .....	41
2.2.3. Sadakat .....	42
2.2.4. İtaat.....	42
<b>2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>43</b>
2.3.1.Kişisel faktörler .....	43
2.3.1.1.Yaş .....	43
2.3.1.2.Cinsiyet.....	44

2.3.1.3. Medeni durum .....	45
2.3.1.4. Eğitim düzeyi .....	45
2.3.1.5. Çalışma süresi .....	45
2.3.2. Örgütsel faktörler .....	45
2.3.2.1. İşin niteliği .....	46
2.3.2.2. Ücret .....	46
2.3.2.3. Yönetim tarzı .....	46
2.3.2.4. Rol belirsizliği ve rol çatışması .....	47
2.3.2.5. Örgüt kültürü .....	47
2.3.2.6. Örgütsel adalet .....	47
2.3.2.7. Örgütsel iletişim .....	48
2.3.2.8. Örgütsel destek .....	48
2.3.2.9. İş tatmini .....	48
2.3.3. Örgüt dışı faktör .....	49
2.3.3.1. Profesyonellik .....	49
2.3.3.2. Alternatif iş imkânları .....	50
<b>2.4. Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılması .....</b>	<b>50</b>
2.4.1. Davranışsal bağlılık .....	51
2.4.1.1. Becker'in yaklaşımı .....	51
2.4.1.2. Salancik'in yaklaşımı .....	52
2.4.2. Tutumsal bağlılık yaklaşımı .....	52
2.4.2.1. Etzioni yaklaşımı .....	52
2.4.2.2. O'Reilly ve Chatman .....	53
2.4.2.3. Kanter'in yaklaşımı .....	53
2.4.2.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı .....	53
2.4.2.5. Allen ve Meyer sınıflandırılması .....	54
<b>2.5. Etik Lider Algısı .....</b>	<b>55</b>
2.5.1. Lider ve etik .....	56
2.5.2. Liderlik ve etik lider .....	57
2.5.3. Yönetimde etik lider .....	58
2.5.4. Yöneticilik ve liderlik farkı .....	59
2.5.5. Etik liderin türleri .....	60
2.5.5.1. Hizmete yönelik liderlik .....	60
2.5.5.2. Otantik liderlik .....	61

2.5.5.3. İl merkezli Yönetim.....	62
2.5.6. Etik liderin boyutları .....	62
2.5.6.1. Etik iklim .....	62
2.5.6.2. Etik karar verme.....	63
2.5.6.3. Davranışsal etik.....	63
2.5.6.4. İletişimsel etik.....	64
2.5.7. Etik liderin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi .....	64

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK LİDER ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

<b>3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Yöntem.....</b>	<b>67</b>
3.2.1. Araştırmanın deseni/modeli .....	67
3.2.2. Evren ve Örneklemi .....	68
3.2.3. Verilerin toplama araçları ve teknikleri .....	68
3.2.4. Sınırlılıklar .....	68
3.2.5. Sayıtlılar (hipotez/varsayımlar).....	69
<b>3.3. Bulgular ve Değerlendirilmesi .....</b>	<b>70</b>
3.3.1. Güvenirlilik analizleri .....	71
3.3.2. Frekans Analizleri .....	72
3.3.3. T testi Analizleri.....	75
3.3.4. Anova Testi .....	77
3.3.5. Korelasyon analizleri .....	80
3.3.6. Hiyerarşik regresyon analizleri .....	81
<b>3.4. Sonuç ve Değerlendirmeler .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>108</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	36
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	51
<b>Tablo 3.</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	60
<b>Tablo 4.</b> Güvenirlilik Analizi ve Cronbach's Alpha değeri.....	71
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Demografik özelliklerine Göre Frekans Dağılımı.....	72
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Duygusal Bağlılık Algılarına Göre Frekans Dağılımı .....	73
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Rasyonel Bağlılık Algılarına Göre Frekans Dağılımı.....	74
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Normatif Bağlılıklarına Göre Frekans Dağılımı.....	74
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların İşyeri Nezaketsizliği Algılarına göre Frekans Dağılımı.....	75
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Etik Lider Algısına Göre Frekans Dağılımı.....	75
<b>Tablo 11.</b> Bağlılık Algıları Açısından Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılık.....	76
<b>Tablo 12.</b> Bağlılık Algıları Açısından Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılık.....	77
<b>Tablo 13.</b> Bağlılık Türlerinin İşyeri nezaketsizliği ile Etik Lider Algısı Açısından Yaş Gruplarına Göre Anova analizi.....	78
<b>Tablo 14.</b> Bağlılık Türlerinin İşyeri nezaketsizliği ve Etik Lider Algısı Açısından Eğitim Düzeyine Göre Anova Analizi .....	78
<b>Tablo 15.</b> Bağlılık Türlerinin İşyeri nezaketsizlik ve Etik Lider Algısı Açısından Aile Gelir Düzeylerine Göre Anova Analizi .....	79
<b>Tablo 16.</b> Bağlılık Türlerinin İşyeri nezaketsizlik ve Etik Lider Algısı Açısından Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi.....	79
<b>Tablo 17.</b> Kontrol, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon .....	80
<b>Tablo 18.</b> Nezaketsizlik İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Etik Liderin Aracı Rolü.....	82
<b>Tablo 19.</b> Nezaketsizlik İle Normatif Bağlılık İlişkisinde Algılanan Etik Liderin Aracı Rolü.....	83



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütlerde Nezaketsizlik ve Diğer Zarar Verici Davranış Türleri	4
Şekil 2. İşyerinde Sapkın Davranışların Sınıflandırılması	10
Şekil 3: Araştırma Modeli	67



## KISALTMALAR VE SEMBOLLER

<b>%</b>	: Yüzde
<b>AKTR</b>	: Aktaran
<b>ANOVA</b>	: Varyans Analizi
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>f</b>	: Frekans
<b>n</b>	:Örneklem Büyüklüğü
<b>ort</b>	: Ortalama
<b>p</b>	:Önem Derecesi
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>s</b>	: Sayfa
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SPSS</b>	: Statistical package for the social sciences (sosyal bilimler için istatistik programı)
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>VB</b>	: Ve benzeri
<b>VD</b>	: Ve diğerleri

## GİRİŞ

Örgütlerin içinde buldukları çevre şartları günden güne daha dinamik bir yapı arz etmektedir. Rekabetin değişen çevre şartlarına paralel biçimde artması, sertleşmesi ve dinamiklerinin değişmesi örgütleri birçok alanda farklı uygulamalara yönelttiği gibi insan kaynakları alanında da yenilikçi ve yaratıcı uygulamalara sevk etmektedir. Bu sayede örgütler kaliteli personel çekebilme, eldeki personeli ise tutabilme imkânına kavuşarak rekabetçi özelliklerini güçlendirebilmektedir. Çöl (2008) ve Gürbüz, Kumkale, Oğuzhan (2015) de bu paralelde rekabet şartlarına dikkat çekerek bu şartlarda personelin bağlılığının önemini vurgulamışlardır.

Kaya (2015), işletmelerin başarısının sadece dış çevre beklentilerini karşılamalarına değil aynı zamanda iç çevrenin de beklentilerinin tam anlamıyla karşılamalarına bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Kurumların bu iç beklentileri karşılamaya çalışırken birçok engelle karşılaştıklarını belirtmiştir. Bu engellerde çalışanların kuruma olan bağlılıklarını, örgütleriyle özdeşleşmelerini ve işlerinden tatmin olmalarını örgüt aleyhine etkileyebildiklerini ifade etmiş, olumsuz yönelimli bir çalışan ve amir davranışlarının, bu engellerden biri olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca literatürdeki çalışmalarda işyeri kabalığı en dikkat çeken olumsuz davranışlar ve engeller arasında yer almaktadır (ss.56-57).

Yeşiltaş vd. (2012),’ne göre, günümüzde işletmeler, sonucu kişileri ve toplumu etkileyen birçok sapma davranışının sergilendiği kurumlardır. Bu davranışlar kimi zaman istenilen kimi zamanda istenmeyen davranışlardır. Araştırmacılar bu davranışları; sapma davranışları, amaca zarar veren davranışlar gibi başlıklar altında incelemiştir(Judge, Scott ve Illies, 2006). Bu davranışlardan sapma davranışlarının kişisel faktörlerden etkilendiğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Demir (2011), Fox Spector ve Miles (2001), yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel faktörlerin sapma davranışları üzerindeki etkisinden bahsetmişlerdir. Etik lider davranışlarının (doğruluk ve adalet gibi) sapma davranışları üzerine etkili olduğunu aktaran Yeşiltaş vd. (2012), etik liderin bir noktada belirli kriterler oluşturarak (belirli standartlar ve cezalar) çalışanların davranışlarını yönlendirdiklerini ve örgüt içerisinde adaleti sağlayarak sapma davranışları gibi olumsuz davranışların oluşmasını engellediklerini ifade etmiştir (Den Hartog ve Belshak, 2012; s.19).

Olumsuz davranışların hemen her kurumda etkili olduğunu ve örgüt çalışanlarını doğrudan etkilediğini söyleyebiliriz. Çalışanların duygu ve düşüncelerini etkileyen birden fazla değişken vardır. Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılık ve nezaketsizlik ilişkisinde etik liderin aracılık rolünün sonuçlarının diğer değişkenlere etki edebileceği düşünülmüştür. Bu düşünceden yola çıkarak işyeri nezaketsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etik liderin aracı rolü sorgulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda etik liderin örgütsel bağlılık ve nezaketsizlik ilişkisinde aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, örgütlerde zarar verici davranışlar ana başlığı altında literatürde nezaketsizlikle ilişkilendirilen anti sosyal davranışlar, sapkın davranışlar, zorbalık, saldırgan davranışlar, nezaketsizlik, işyeri nezaketsizliği ve bu kavramların alt bölümlerine yer verilmiştir. Buna bağlı olarak bu davranışların örgütte yaratabileceği olumsuz sonuçlar üzerinde durulmuştur. Daha sonra son yıllarda önemi artan işyerinde görülen nezaketsizlik davranışları, örgüt içerisinde yarattığı etkiler, temelindeki nedenler, mücadele yöntemleri ve son olarak örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, sınıflandırılmaları, etik lider kavramı, etik liderin boyutları ve son olarak etik lider ile örgütsel bağlılığın ilişkisi açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümüne, çalışmanın amacı ve kapsamı, modeli, veri toplama araçları ve teknikleri, sınırlılıklar ve hipotezler yer almıştır. Yine bu bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE ZARAR VERİCİ DAVRANIŞLAR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ**

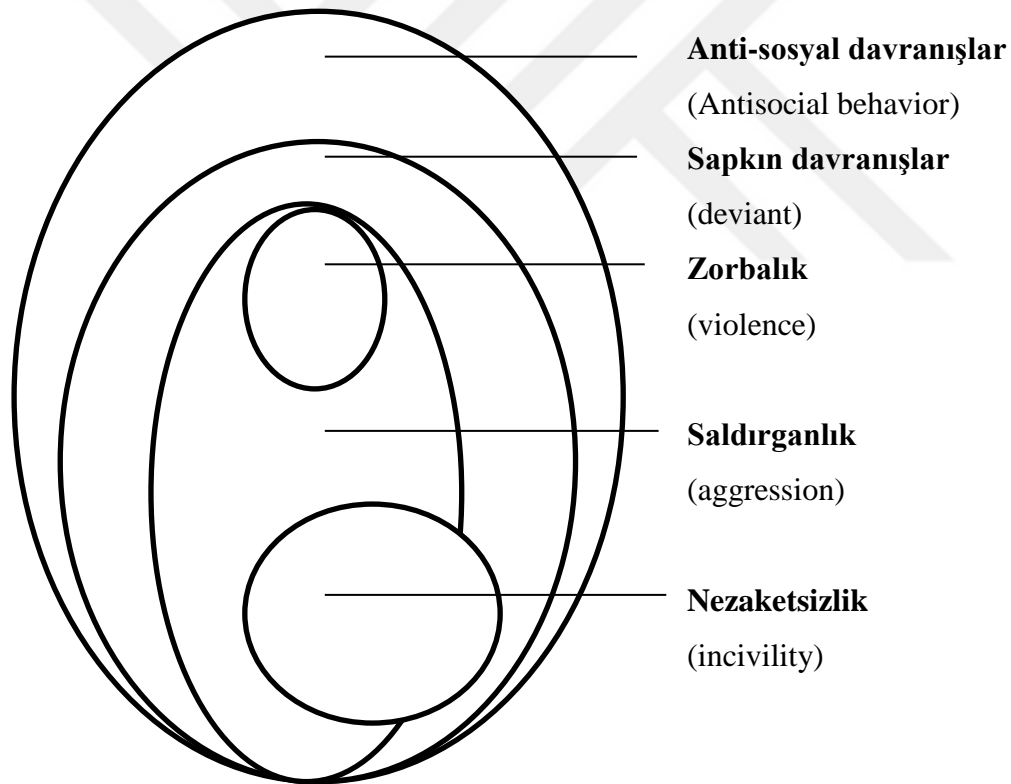
İşyerinde olumsuz davranışlar, örgütlere önemli zararlar vermesi nedeniyle son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan bir konu haline gelmiştir. İşverenler, artık sadece düşük performans gösteren iş görenlerin yansira, iş görenlerin olumsuz davranışıyla da başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, ABD'de iş görenlerin % 75'inin örgütlerden en azından bir defa hırsızlık yaptığını göstermektedir. Amerikan Yönetim Derneği'nin araştırmalarına katılan örgütlerin % 20'si iş yerinde şiddet yaşadıklarını ve 500 insan kaynakları yöneticisinden % 33'ü, işyerinde şiddet içerikli tehdit aldığını belirtmektedir. Bu davranışlar, olumsuz davranışların sadece bir kısmını oluşturmaktadır. İşe geç gelme, rüşvet, üretime zarar verme gibi davranışların yaygınlığı ise tam anlamıyla bilinmemektedir. Örgütsel davranış literatüründe ise, örgütsel ve durumsal etmenlere daha fazla odaklanılmaktadır. Buna göre, kullanılan kavramlar işyeri sapkınlığı, asosyal davranışlar, istenmeyen örgütsel davranışlar, saldırganlık, misilleme davranışları ve itaatsizlik olarak belirtilmiştir (Seçer, 2007: 146-147).

Kızıldağ (2010)'ın aktardığına göre, Vardi ve Wiener (1996), zararlı davranışların kasıtlı olduğu örgütün temel ve sosyal normlarını bozmaya yönelik davranışlar olduğunu belirtmiştir. Anti-sosyal davranışlar örgütsel sapma ve örgüte zarar veren davranışların yanında örgütün paydaşlarına da zarar vermeyi amaçladığı ifade edilmiştir. Giacalone ve Greenberg (1997), anti-sosyal örgütsel davranışların saldırganlık, ayrımcılık, hırsızlık, sabotaj, taciz vb. davranışlar olarak tanımlamıştır. Baron ve Neuman (1998), İşyeri saldırganlığını örgüt veya örgüt çalışanlarına karşı yapılan davranışlar olduğunu saldırganlığın fiziksel davranışa dönüştüğünde ise ortaya çıkan davranış şiddet olarak tanımlanmıştır. Nezaketsizlik saldırganlık ve şiddetten farklı olarak örgütün kurallarına uymamak ve düşük şiddetli sapma olduğu ifade edilmiştir. Genellikle zorbalık, yıldırma (mobbing) ve duygusal taciz (bulliyng) ile ilişkilendirilse de zorbalığın doğrudan örgüte değil örgüt çalışanlarını hedef aldığı belirtilmiştir (ss.10-11)

Taştan (2013), negatif iş davranışlarının kavramsal yapısını Robinson ve Bennett (1995) “sapkın davranışlar (deviant behaviors)”, O’Leary Kelly, Griffin ve Glew (1996) “saldırgan davranışlar (aggressive behaviors)”, Giacalone ve Greenberg (1997) anti sosyal davranışlar (antisocial behaviors), Skarlicki ve Folger (1997) misilleme (retaliation), Bies, Tripp ve Kramer (2001) rövanş (revenge), Vardi ve Wiener (1996) “uygun olmayan örgütsel davranışlar (organizational misbehavior)”, Fox, Spector ve Miles (2001) ise “üretkenliğe aykırı iş davranışları (counterproductive work behavior)” adı altında ele almışlardır (s.467).

Anderson ve Pearson (1999), yaptıkları çalışmada literatürde zararlı davranışları aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

### **Şekil 1. Örgütlerde Nezaketsizlik ve Diğer Zarar Verici Davranış Türleri**



**Kaynak:** Anderson, Lynne M. ve Pearson, Christine M, 1999 s.456

Anti-sosyal davranışlar örgüt ve üyelerine zarar veren davranışlardır. Sapkın davranışlar davranış normlarını ihlal eden anti-sosyal davranışlardır. Zorbalık, saldırgan davranışların yoğun olduğu fiziksel bir türüdür. Saldırganlık, zarar verme amacı ile yapılan sapkın davranışlardır. Nezaketsizlik, sapkın davranışların düşük

olduğu ve niyetin tam olarak belli olmadığı bir türdür (Anderson ve Pearson, 1999:456).

### **1.1.Anti Sosyal Davranışlar**

Günümüzde örgütler, sonuçları bireyleri, örgütleri ve toplumu ilgilendiren birçok davranışın sergilendiği alanlardır. Bu davranışların bazıları arzulanarak beklenen ve istenen davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) olurken bazıları da istenmeyen davranışlardır. Araştırmacılar bunları örgütsel sapma davranışları, amaca zarar veren davranışlar, anti sosyal davranışlar, görevi kötüye kullanma gibi farklı isimler altında incelediği belirtilmiştir (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 19).

Giocalone ve Greenber (1997)'e göre anti sosyal davranış biçimi örgütteki çalışanlara ya da örgütün paydaşlarına zarar verme amacıyla yapılan davranışlardır. Bu davranışlardan bazıları şunlardır; kundaklama, şantaj, rüşvet, ayrımcılık, casusluk, para sızdırma, dolandırıcılık, kişilerarası şiddet, komisyon almak, yalancılık, sabotaj, hırsızlık vb. anti sosyal davranış biçimleri örgüt içini aynı zamanda örgüt dışını da hedef aldığı için hem kişilere hem de örgüte zarar vermektedir. Aguiñi ve Douglas (2003)' e göre ise, bu davranış biçimi örgüte yönelik ve örgütün diğer çalışanlarına yönelik fiziksel, duygusal ve ekonomik zarar yaratma potansiyeline sahip davranışlardır. Anti sosyal davranışlar genel olarak karşı tarafa misilleme olarak verilen cevaplardır. Bu davranış biçimleri hedefteki kişiden (tehdit eden kişi) tehdit algılayan faile karşı zarar verici bir tepki olarak nitelendirildiği belirtilmiştir (Aktaran: Kızıldağ, 2010: 38).

#### **1.1.1. Anti sosyal davranış boyutları**

Anti sosyal davranışlar, örgütün etik ikliminden ve / veya örgütteki gruplardan ve davranışlardan etkilenen bireysel davranışlardır. Anti sosyal davranışlar üç boyutta açıklandığı ifade edilmiştir (Robinson ve O'leary-Kelly 1998;aktaran Özipek, 2014: 30-31).

##### **1.1.1.1. Çekme-seçme yıpranma bakış açısı**

Kişilerin örgütteki genel davranışlarını inceler. Davranışların örgüt koşullarına göre şekillendiği ve belirlendiği görüşünü ileri sürer. Anti sosyal davranış sergileme eğilimine sahip kişiler bu davranışları sergiledikleri zaman bu gruba dahil (çekme),

bu gruplar tarafından seçilmeye (seçme) daha yaklaşmış olacakları belirtilmiştir. Kişilerin birçoğu örgütteki sosyal ortama adapte olabilmek için bazı davranış ve yaklaşımlarını bu sosyal ortama uygun hale getirmeye çalıştıkları ifade edilmiştir.

#### **1.1.1.2. Sosyal bilgi teorisi**

Sosyal bilgi teorisi anti sosyal davranışların kişilerin davranışlarını etkilediğini ve zamanla da kişilerin anti sosyal davranışlar sergilediği ifade edilmiştir. Yine bu teoriye göre, kişiler buldukları örgütün sosyal bilgisini kullanacaklardır. Bu sayede olayları yorumlayıp uygun davranışlar geliştireceklerdir. Bu davranışların sonuçları ile ilgili beklentileri anlayacaklardır.

#### **1.1.1.3. Sosyal öğrenme teorisi**

Sosyal öğrenme kavramı, birden fazla alanda yer alan bir kavramdır. Eğitim, eğitim psikolojisi gibi. Sosyal öğrenme kavramı sosyal öğrenme kuramının teorik olarak konusu olmuştur. Kimi zaman ‘Sosyal Bilşsel Kuram’ olarakta adlandırılmıştır. (Bandura, 1997: 38; aktaran Gürel, 2014: 102). O’Leary, Kelly ve arkadaşları anti sosyal davranışları cesaretlendiren faktörleri değerlendirmek için kullanmışlardır. Burada önemli bir faktör çalışma ortamındaki davranışlarıyla öne çıkan rol modellerinin bulunması. Bu teori anti sosyal davranışlarıyla rol model olmuş bireyleri çalışma gruplarına dâhil eden kişilerin de rol modellerinden etkilendiklerini ve benzer şekilde anti sosyal davranış sergileyebileceği belirtilmiştir (Robinson ve O’Leary, 1998; aktaran Özipek 2014: 30-31)

#### **1.1.2. Anti sosyal davranış türleri**

Anti-sosyal davranışların bireysel ve örgütsel sebepleri bulunmaktadır. Bu davranışlar örgüt içerisinde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan saldırgan davranışlar, çatışma ve davranışsal sorunları ifade eder. Anti sosyal davranış biçimleri incelendiğinde iki temel türünün görüldüğü belirtilmiştir (Gül, 2006: 69).

##### **1.1.2.1. Sosyo-kültürel ve ekonomi türler**

Toplumsal yapıdan kaynaklı olan anti sosyal davranışlar ya yetiştiği çevre ve sosyal şartlar ya da yaşadığı kentin gelişmişlik düzeyi ile ilgili olduğu ifade edilmiştir(Gül, 2006: 69).



- ✓ Ayrımcılık
- ✓ Kayırma
- ✓ Yolsuzluk
- ✓ Rüşvet
- ✓ Yaranma ve yakınmayı kullanma
- ✓ Yobazlık ve Bağnazlık
- ✓ Engelleyici olma ve yanlış yönlendirme

### **1.1.2.2. Psikolojik türler**

Tüm davranış ve eylemlerin en az toplumsal kaynaklı öğeler olduğu kadar kişisel özellikler de içerdiği neşe, stres, kızgınlık, korku gibi davranışlar farklı tepkilere neden olduğu ve bunlarda psikolojik etmen olarak değerlendirildiği belirtilmiştir (Gül, 2006: 69).

- ✓ Yıldırma ve Korkutma
- ✓ Bencillik
- ✓ İşkence
- ✓ Şiddet ve Baskı
- ✓ Bedensel ve Cinsel taciz
- ✓ Dogmatik Davranışlar

### **1.2. Sapkın davranışlar**

Bir tür iş yeri suçu olarak da nitelendirilebilecek işyerinde sapkın davranış (workplace deviance) çok genel olarak, işyerinin kabul görmüş normlarına aykırılık olarak tanımlanabilir. Batı kaynaklı çalışmalar sapkın davranışların yaygınlığına ve yol açtığı kayıplara sıkça değinmektedirler. Robinson ve Bennett (1995) Kuzey Amerika'da örgütlerde çalışanların %33-%75'inin bu tür eğilimler içinde olduğunu belirtmiştir (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004: 6).

Demir (2010)'in aktardığına göre, örgütte kurumsal kültürün belirlediği iş ve örgüte yönelik ait kurallar, değerler, normlar ile toplumsal kültürün oluşturduğu örf, adet, gelenek görenek ve yasal düzenlemelere uymayan davranışlar sapma davranışlar olarak değerlendirilebileceği belirtilmiştir. Spector ve Fox (2002), örgütlerde birimlerin ve çalışanların faaliyet ve işleyişini etkileyen bu davranışı örgüte ve/veya İşyerinde sapkın davranışların örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına zarar vermekte

çalışanların örgüt içerisindeki yaşamlarını aynı zamanda örgüt dışındaki yaşantılarını da etkilemekte olduğu ileri sürülmüştür. Örgütteki barışı bozan bu davranış biçimi içerisinde olmayan kişilerin de yaşanan gerginlik nedeniyle bu davranış biçimi içerisinde girdiği ve bunların sonuçlarından onlarında etkilendiği ifade edilmiştir. Bu sebeple örgüt gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda verimliliğini, etkinliğini ve performansını kaybederek amaç ve hedeflerinden uzaklaştığı söylenmiştir (Sezici, 2014: 37) Lawrence ve Robinson (2007), örgütsel sapma davranışını aynı zamanda örgüt üyelerinin rutin faaliyetlerinin işleyişini engellemek üzere yaptığı kasıtlı davranışlar olarak açıklamıştır. Vardi ve Wiener (1996)'de örgütsel hedeflere yönelik faaliyetlerin engellenmesi olarak tanımlamışlardır (ss.2-3).

### **1.2.1. Sapma davranışını etkileyen faktörler**

Demir ve Tütüncü (2010), Örgütsel sapma üzerinde birçok faktörün etkili olabileceğini ileri sürmüştür (s. 66). İçsel ve dışsal faktör olarak tanımlanmış birçok faktörün örgütsel sapma davranış biçimi üzerinde etkili olduğu belirtilmiş kişisel faktörün daha etkili olduğu söylenmiştir. Bu davranışlar daha çok yönetici-çalışan veya çalışanlar arasında ilişkiden kaynaklanan davranışlardır. Sapma davranışından etkilenen örgütsel davranışlar arasında; ücret, terfi, kariyer olanaklarında çalışanların beklentilerinin karşılanamaması, iş tanımları, rol belirsizliği ve yöneticilerin keyfi uygulamaları yer almaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra adalet algılamaları gibi iş yerinde baskı oluşturabilecek etmenlerinde etkili olabileceği ileri sürülmüştür. Örgütte çalışanlar örgütteki uygulama ve yönetici davranışlarını adil olarak algılamaları çalışanın yönetici ve örgüte olumlu davranışlar sergilemesine aksi durumda örgüt uygulama ve yönetici davranışlarının adil algılanmaması yönetici ve örgüte olumsuz davranış sergilenmesine sebep olacağı belirtilmiştir (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 23).

Demir ve Tütüncü'nün (2010) aktardığına göre, Robinson ve Greenberg, (1998) bu faktörleri kişisel, sosyal-kişilerarası ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bazı araştırmacılar (Spector ve Fox 2002; Baron ve Neuman, 1996; Mantell 1994; Hollinger ve Clark 1982; Vardi ve Wiener 1996) bunlara ek olarak çevresel ve durumsal faktörlerin de sapma davranışında etkili olduklarını ortaya koymuşlardır (s.66). Kişisel nedenler; demografik faktörler, kişilik özellikleri ve

kişisel eğilimlerden kaynaklandığı belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesinin ve yaş değişkeninin sapma davranışlarında etkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel nedenler; adaletsizlik, ücret, terfi, kariyer olanakları, iş tanımları ve rol belirsizliği, örgüt yapısı, örgütün kültürü, örgütsel politika ve süreçler, örgüt iklimi ve çalışma şartlarından kaynaklığı olduğu ifade edilmiştir. Sosyo kültürel nedenler; ekonomik şartlar sebebi ile ihtiyaçlarını karşılayamayan kişilerin örgüt içerisinde belli statüye sahip olamamalarının üzerlerinde yaratmış olduğu gerginlik nedeniyle oluştuğu belirtilmiştir. Son olarak çevresel sebepler ise, yine ekonomik gereksinimler, ailevi sorunlar, nüfus yoğunluğu gibi toplumsal özelliklerden kaynaklandığı bunların temelinde de alkol ve uyuşturucu kullanma, cinsel uyarılma, yüksek fizyolojik uyarılma vb. etkenlerin olduğu ileri sürülmüştür (Bayın ve Yeşilaydın, 2014: 88).

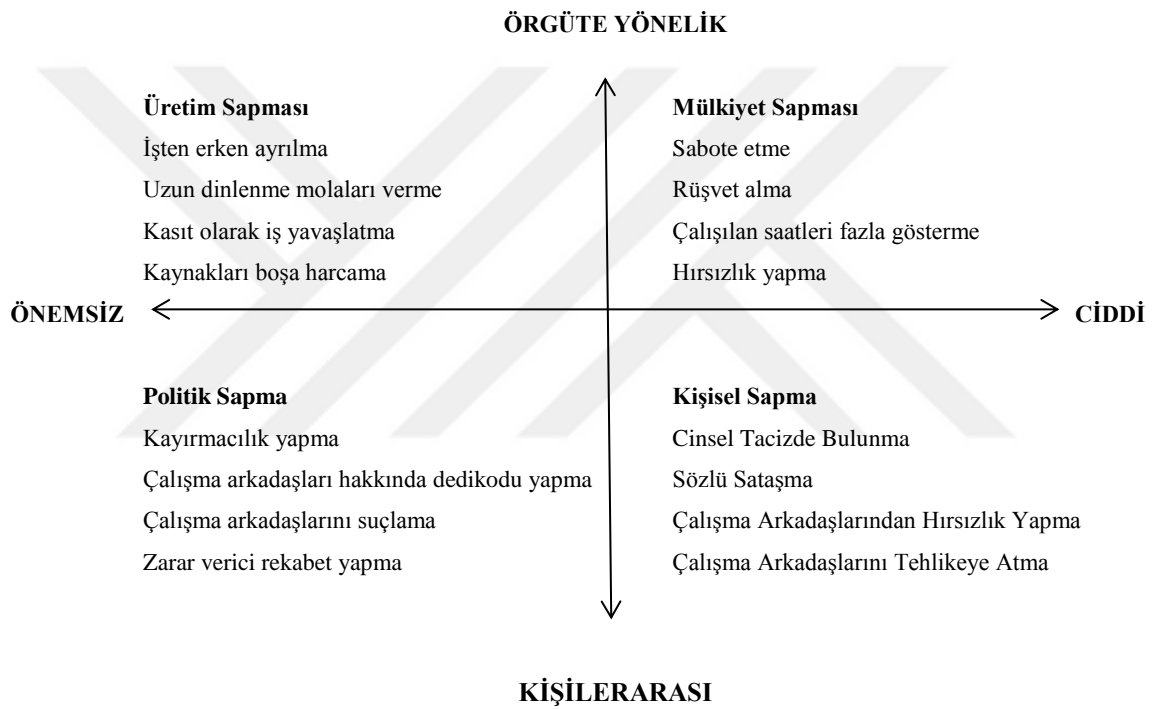
### **1.2.2. Örgütsel sapma davranış boyutları**

İlk olarak Hollinger ve Clark (1982), örgütsel sapmayı iki boyutta incelemiştir. Boyutlardan biri “örgüte yönelik davranışlar (ekipman sapması)”; diğeri “üretim yönelik davranışlar (üretim sapması)” olarak ifade edilmiştir. Hollinger ve Clark(1982), örgüte yönelik davranışlar boyutunda işverenin mallarına yönelik israf davranışlarını ve örgüt ekipmanlarına verilen zararları ele alırken; üretime yönelik davranışlar boyutunda işin yapılması ile ilgili olan sürece yönelik olumsuz davranışları ele almaktadır. Araştırmacılar belirledikleri her iki boyutta da olumsuz, zarar verici eylemlerden söz etmektedirler (Bayın ve Yeşilaydın, 2014:86).

Hollinger ve Clark’ın (1982) yapmış olduğu boyutlandırma, Robinson ve Bennet (1995) için başlangıç noktası oluşturmuştur. Ancak örgütsel sapmanın yalnız örgüt ile ilgili değil (örneğin, hırsızlık, yavaş üretim vb.), aynı zamanda örgütte çalışan bireyler ile ilgili (fiziksel saldırganlık, cinsel taciz vb.) olduğunu düşünen Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark (1982) ve başka araştırmacılar tarafından belirlenen örgütsel sapma boyutlarının detaylandırılabilceğini belirtmişlerdir. Böylece araştırmacılar Hollinger ve Clark’ın (1982) çalışmasından esinlenerek daha kapsamlı bir çalışma yapmışlar ve örgütsel sapmayı farklı şekilde boyutlandırmışlardır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014: 86).

Robinson ve Benett (1995), “Örgütsel normları önemli oranda olumsuz etkileyen örgüte, örgüt içindeki bireylere veya her ikisine de birden zarar veren ve gönüllü yapılan davranışlardır”.Robinson ve Benett sapma davranışlarını üretim sapması (üretim sapması, işten erken ayrılma vb.), mülkiyet sapması (kullanılan malzemelere zarar verme/sabotaj, örgüte ait malzemeleri izinsiz alma vb.), politik sapma (iş arkadaşlarıyla dedikodu yapma, iş arkadaşlarını suçlama vb.) ve kişisel saldırganlık (cinsel taciz, sözlü taciz vb.) olmak üzere dört başlıkta toplamıştır (s. 556).

## Şekil 2. İşyerinde Sapkın Davranışların Sınıflandırılması



**Kaynak:** Robinson, S.L. ve Benett, R.J. , 1995, s.556.

### 1.3. Zorbalık

“Bulliying” kavramı Don Olweus’un okul çocuklarının birbirlerine uyguladıkları hem fiziksel hem de psikolojik şiddet üzerine yaptığı incelemeler üzerine popüler olduğu belirtilmiştir. “Mobbing” psikolojik saldırı, psikolojik şiddet, psikolojik terör, duygusal saldırı gibi anlamlara gelmektedir. “Bulliying ise, “mobbingden” farklı olarak psikolojik saldırmanın yanında fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir (Leyman, 1996). “Bulliying” kavramı daha çok çocukların okul ortamında birbirlerine yaptıkları fiziksel saldırı, kabadayılık davranışını ve tehdidi

anlatmakta olduğu belirtmiş fiziksel saldırının işyerlerinde nadir görünen bir davranış olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla “mobbing” kavramı işyerinde grup suistimali yaparak kurbanı sosyal yalıtıma tabi tutan karmaşık karmaşık davranış olarak nitelendirilirken “bulliyng” kavramı okullarda çocuklar ve gençler arasındaki davranışları açıklamak için ve “mobbing” kavramını da yetişkin insanların davranışlarını açıklamak için tercih edildiği ifade edilmiştir (Yapıcı, 2008).

Tutar (2004), “Mobbing kavramı hedef seçilen kurbanı işyerinden uzaklaştırmak gayesiyle sindirme, izole etme, kurbanın benliğini öldürme gibi anlamlara geldiği belirtilmiştir. “Bulliyng” ise, tutum ve davranışların biraz daha kabalaşmış biçiminin uygulanmış hali olarak tanımlanmıştır (Tutar, 2004).

Yapıcının aktardığına göre, şiddetin soyut ve inceltilmiş biçimi olan “mobbing” fiziki şiddetten (bulliyng) daha tehlikeli ve kalıcı olduğunu “bulliyng” ‘in aksine sadece duygusal ve psikolojik şiddet iken sonuçları hem psikolojik hem de fiziksel olabileceği ileri sürülmüştür. (Westhues, 2002). “Mobbing” kavramının teorik olarak bir grubun bir kişiye uyguladığı psikolojik saldırı olarak tanımlanırken “bulliyng” kavramının daha çok psikolojik şiddet olduğu ileri sürülmüştür (aktaran yapıcı: 2008).

Solmuş (2008), İş yerinde duygusal zorbalık/taciz (Mobbing), bir çalışan ya da yöneticinin, iş arkadaşları, astlar ya da yöneticiler tarafından sistematik ve sürekli bir şekilde mağdurlaştırılmasını ifade ettiği belirtilmiştir. Belirli bir saldırganlık ve yıkıcılık içeren davranışların duygusal zorbalık davranışı kapsamında olabilmesi için bu davranışların belirli bir süreyi içermesi (haftada en az bir kez gerçekleşmesi ve bunun da en az altı ay boyunca deva etmesi), belirli bir hedefinin olması ve zorbalığa maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel anlamda “eşit güce” sahip kişiler arasında çıkan çatışma veya anlık saldırgan davranışlar duygusal zorbalık kategorisinde ele alınamayacağı belirtilmiştir (s.383).

Yaman(2009) aktardığına göre, öğretim elemanları üzerinde yapılan nitel bir çalışmada (Lewis 2004) katılımcılar; psikoşiddet sebebiyle duyarsızlaşma, rezil olma, pasifize olma duyguları içerisinde olduklarını ve kendilerinin açık bir şekilde davranışsal itaat etme eğilimde olduklarını belirttikleri ifade edilmiştir. Mağdurlar

yaşamış oldukları mağduriyeti yetkililerden ziyade meslektaşlarıyla paylaşmayı tercih etmişlerdir. Katılımcılar bu yaşadıklarını ifade ederken zorbalık (bulliying) kavramını kullanmaları dikkat çekmiştir (s.5). Psikolojik taciz sadece mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlığını tehdit etmez. Yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik tacizin diğer çalışanları, işletmeleri ve ekonomik sistemi dahi etkilediği görülmüştür. Hastalıklarda tedavi masrafları, uzun süreli sağlık raporlarına ödenen maaşlar, işten çıkarılma durumunda ödenen tazminatlar, sağlığın bozulması sebebiyle erken emeklilik, iş kazaları sonrası iş gücü kaybı düşünüldüğünde psikolojik tacizin yalnızca kurbanla sınırlı kalmadığının görülebileceği ifade edilmiştir. Kivimaki ve arkadaşları (2000), Finlandiya hastanesinde çalışanlarla yaptıkları bir çalışmada psikolojik tacize uğrayanların uğramayan çalışanlara oranla %26 daha fazla izne ayrıldıkları belirlenmiştir. Hesaplamalar sonucunda taciz sebebi ile izne ayrılanların yıllık maliyeti 195.000Euro civarında olduğu saptanmıştır (Poussard ve Çamurluoğlu, 2009: 71).

### **1.3.1. Zorbalık uygulayan kişilerin özellikleri**

Yaman (2009), Başkalarını sözlü tehdit veya fiziksel eylemlerle kontrol altına tutmak ihtiyacı duyarlar, başkalarına göre daha çabuk sinirlenir ve güç kullanırlar, kurbanlarla aralarındaki ilişkide onların sorunlarını yeterince anlayamazlar, saldırganlık davranışı sergileyen kişileri örnek alırlar ve sürekli saldırgan davranışlar sergilerler, kişilerin niyetlerinde düşmanca hareketler ararlar, sinirli ve kindar olurlar, pek çoğu ailevi sorunlar yaşarlar, evde fiziksel ve duygusal istismara maruz kalırlar, öfke uyandıran düşüncelere odaklıdırlar, güç ve kontrol duygusunu sürdürmede fiziksel imajı önemli görürler, takıntılı ve katı hareketler sergilerler (ss. 36-37).

### **1.3.2. Psikolojik taciz uygulayan zorba tipleri**

Bayram ve Ergin (2008), gerçek zorbacılar, farklı kişilik dışına çıkan kişilerdir ve bu kişiler aniden değişebilirler. Bu kişilerin hiçbir kişilik grubuna tam olarak oturmadıkları ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabildiklerinin mümkün olduğu ileri sürülmüştür (S.39). Bu bölümde konu ile ilgili zorba türleri farklı nitelikleriyle ele alınmıştır.

### **1.3.2.1. Sürekli eleştiren zorba**

Güllüce (2010), aşırı şekilde olumsuz olan kişilerdir. Mükemmeliyetçilerdir, her şeyi eleştirir her şeyde bir kusur bulur ve şikâyet ederler. Kişisel noksanlıkları ve zafiyetlerini kapatmak için kurbanı gözdağı verirler. Bu olumsuzluklara rağmen bu zorba tipi çalışanı üretime ve sıkı çalışmaya zorladığından üst yöneticiler tarafından sevilirler (ss. 62-70).

### **1.3.2.2. İkiyüzlü yılan zorba**

Bu zorba tipi pasif saldırgandır. Karşısındaki kişiyi strese sokmak için daima değişik yollar ararlar. Başkalarının yaptığı işleri kendileri yapmış gibi gösterip başarıyı sahiplenmeye çalışırlar. Bu tip zorbalar karşısındakinin yüzüne gülerek arkasından iş çevirirler (Güllüce, 2010: 62-70).

### **1.3.2.3. Öfkeli bağırın zorba**

Fazlasıyla bencil, duyarsız ve küstah tiplerdir. Bu kişilerde olaylarla baş edememe ve öfke kontrolü olmadığı için başkalarıyla uğraşırlar (Güllüce, 2010: 62-70).

### **1.3.2.4. Kontrol hastası (Megaloman)**

Bu tip zorbalıktaki amaç karşıdaki kişiyi kontrol etmektir. En tahammül edemedikleri olay bekleyip karşısındakilerin yaptıklarını seyretmektir. Kendilerini büyütme ve numara yapmak en büyük özelliklerdir. Bu tip zorbalar için güç, grup içerisinde korku ve karmaşıklık yaratmaktır (Güllüce, 2010: 62-70).

### **1.3.2.5. Kronik zorba**

Diğer tiplere göre daha tehlikelidir. Bu tipler çocukluk ve okul yıllarında hep istediklerini zorla elde etmişlerdir. Bu kişilerde zorbalık alışkanlık haline gelmiştir ve değiştirilmesi oldukça zordur. Başkalarına saldırmak bu tiplerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Kendilerini karşıya güvenli biri gibi sunarlar fakat kurbanları kontrol edebilmek için ne gerekiyorsa yaparlar (hakaret, tehdit). Daima gözlerine kestirdikleri bir kurban vardır (Güllüce, 2010: 62-70).

### **1.3.2.6. Fırsat düşkünü zorba**

İşyerinde en fazla görülen zorbalık tipidir. Bu tiplere göre her şey oyunun bir parçasıdır ve oyunu kurallara göre oynarlar. Kronik zorbalıktan farkı bu tipler

evdeyken iş düşünmezler. Yardımsever ve çok iyi bir dost olabilen bu zorba tipi yaptıklarını hayatta kalabilme mücadelesi olarak kabul ederler (Güllüce, 2010: 62-70).

#### **1.3.2.7. Narsist zorba**

Kişi kendi üzerine aşırı odaklanır. Bu tip zorbalar empati yapamazlar ve çalışma arkadaşlarını kendilerinden daha alt seviyede görürler. Kendilerini mükemmel gördüklerinden her şeyi hak ettiklerini düşünürler (güllüce, 2010: 62-70).

#### **1.3.2.8. Sanal zorba**

İnternet veya diğer dijital iletişim araçlarını kullanarak kötü içerikli metin veya görüntülü mesajlar göndererek kişiye gözdağı vermeye çalışırlar (Güllüce, 2010: 62-70).

### **1.4. Saldırgan davranışlar**

“İşyeri saldırganlığı” (workplace aggression) veya “işyeri şiddeti” (workplace violence) kavramı, işyeri istismarı (workplace abuse), mağduriyet (victimization), taciz (harassment) ve psikolojik taciz (mobbing ve bullying) gibi benzeri çeşitli terimlerle kavramlaştırılma eğilimindedir. Bu kavramlar arasında tanımsal açıdan çeşitli farklılıklar olsa da, hemen hemen hepsi aslında işyeri şiddet olgusunu betimlemek amacıyla kullanılmaktadır (Akgeyik ve Delen, 2013: 11).

Saldırganlık, karşı tarafa zarar verme, engelleme ve karşı tarafı korkutmayı amaçlayan fiziksel ve/veya sözel davranış biçimidir. Bu davranış biçimi kişinin korku, öfke ve rekabet etme gibi hislerin etkisiyle açığa çıkar. Saldırganlığın kişiyi, toplumu tehdit ettiği ve hasar, yaralama hatta ölümlerle sonuçlanabileceği belirtilmiştir (Delice, 2013: 254).

Adler, saldırganlığı kendi ihtiyaçlarını karşılama isteğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Saldırganlığın engellemeler neticesinde başvurulan bir davranış biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Fromm (1993), saldırganlığın tehdide yapılan bir davranış biçimi olmadığını varoluşun tehlikeye düştüğü durumlarda başvurulan bir tepki olduğunu belirtmiştir. Banduraga (1977), bireyin saldırganlığı çevresinde gelişen olayları ve davranışları gözlemleyip taklit etmesi sonucunda kendine model edinmesi



ile kazanıldığını belirtmiştir. Fredman, Sears ve Carlsmith (1989), kişinin niyeti dikkate alındığında “başkalarını incitmeyi amaçlayan her türlü davranış” olarak tanımlamıştır. Riches (1986), saldırganlığın kişinin sosyal çevresini değiştirmek için kullandığı bir araç olduğunu belirtmiş ve saldırganlığın kişilerin kaygı ve korku gibi hoş olmayan davranışlara verdiği öfkenin doğrudan ifadesi olarak ortaya çıktığını söylemiştir (Bacıoğlu ve Özdemir, 2012:170).

Buss (1961) saldırganlığı; Fiziksel ya da sözel saldırganlık, Aktif ya da pasif saldırganlık, doğrudan ya da dolaylı saldırganlık şeklinde kategorize etmiştir. İttirmek, baskı yapmak, çekiştirmek, vurmak, ısırarak, vb. davranışlar fiziksel saldırganlığa örnek olarak gösterilirken, sözel iletişim yoluyla psikolojik olarak karşıdaki kişiyi incitmek ve ona zarar vermek ise sözel saldırganlık olarak tanımlanmıştır. Aktif saldırganlık, amaca yönelik bir davranış olup, bu davranış biçiminde saldırganın kurbanına acı çektirme ve canını yakma amacı esastır. Pasif saldırganlık ise, aktif saldırganlığın zıttı olup karşıdaki kişiye aktif olarak tahribat vermek yerine, onun amacını gerçekleştirmesine engel olmak olarak tanımlanabilir. Doğrudan saldırganlık karşıdaki kişiyi kızdırmaya ya da öfkelenmeye neden olabilecek zararlı uyarıların direkt olarak karşıdaki kişiye gönderilmesi sonucunda oluşan saldırganlık türü iken, dolaylı saldırganlıkta ise dolambaçlı yollarla karşıdaki kişiye zarar verici uyarıların gönderilmesi söz konusudur (Buss ve Perry 1996. Aktaran: Kılışarslan 2009: 17)

Saldırgan davranışların ortaya çıkmasında birçok neden sıralayabiliriz bunlardan bazıları; aile, sosyal çevre, gürültü, alkol-uyuşturucu kullanma, akut stres, psikolojik iyilik halini yitirme ve kitle iletişim araçları gibi. Kişiler çevrenin birer parçasıdır ve çevreyle etkileşim halindedirler. Kişi çevreden etkilenebildiği gibi çevreyi de etkileyebilmektedir. Bu sebepten dolayı kişinin karşılaşabileceği gürültü, çevre kirliliği vb. etmenlerinde kişilerde saldırganlığa sebep olabilir. Sebep ne olursa olsun genel olarak zarar verici bir davranış biçimi olduğundan toplum tarafından hoş karşılanmaz saldırgan davranışlar. (Hasta ve Güler, 2013: 69). Çevrenin saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmalar şiddet ve çevresel risk oranı yüksek olan yoksul bölgelerde yetişen içe ve dışa yönelik problem davranışını gösterme riskinin daha yüksek olduğu göstermektedir. (Bower veSivers, 1998; Farrell ve Sullivan, 2004; Garbarino veKostelny, 1996; Garbarino, Kostelny ve

Dubrow, 1991;Kliwer, Lepore, Oskin ve Johnson, 1998; Ozer veWeinstein, 2004; McLeod ve Edwards, 1995; Shahinfar,Kupersmidt ve Matza, 2001; Stiffman, Hadley-Ives,Elze, Johnson ve Dore, 1999) (Yıldız ve Sümer, 2010: 162).

"Saldırganlık, hâkim olmak, yenmek, yönetmek amacı ile güçlü, şiddetli, etkili bir hareket, fiil, işlem; bir işi bozma engelleme, boşa çıkarmaya karşı düşmanca, yaralayıcı, hırpalayıcı veya tahrip edici (yıkıcı, yok edici) amaç taşıyan bir davranıştır (Erten, Ardalı, 1996: 143)."Şiddet saldırganlığın çeşit ve derecesidir" (Erten, Ardalı, 1996: 143;Özerkmen, N, 2012: 4). Şiddet insan yaşamının her alanında görülebilen ve dünyada giderek artan önemli bir toplum sağlığı sorunudur. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) şiddeti, "fiziksel güç veya iktidarın kasıtlı bir tehdit veya gerçeklik biçiminde bir başkasına uygulanması sonucunda maruz kalan kişide yaralanma, ölüm ve psikolojik zarara yol açması ya da açma olasılığı bulunması" durumu olarak tanımlamaktadır (Güler ve Tuncay, 2005: 51). İş yerinde şiddet genel olarak saldırı, tehdit, fiili taciz, eşyaya zarar verme, açık saçık konuşma ve cinsel taciz gibi ağır suç oluşturan davranışlar olarak açıklanabilir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010: 10). Şiddet olgusunu ortaya çıkaran, şiddet içeren davranışlara kaynak olan genel ve alt faktörler bulunmaktadır (Dedeoğlu ve Yayla, 2008: 2-3).

#### **a) Bireysel faktörler**

- 1) Anti-sosyal davranışın varlığı,
- 2) Düşük zekâya sahip olma (özellikle sözel yeteneğin düşüklüğü),
- 3) Dikkat bozukluğu/hiperaktiflik,
- 4) Öğrenme güçlülüğü,
- 5) Motor-beceri gelişiminin yetersiz olması,
- 6) Doğum öncesi ve sonrası komplikasyonlar,
- 7) Küçük düzeyde bazı anormallikler (Buka ve Earls,1993; Flannery, 1997).

#### **b) Aileye ilişkin faktörler**

- 1) Ebeveyn sel denetimin/gözetimin yetersizliği,
- 2) Çocukların sosyalleşmelerinde ebeveyn katılımının yetersizliği,
- 3) Ebeveyn sel disiplinin yetersizliği,

- 4) Aile bireyleri arasında kriminal davranışın varlığı,
- 5) Ebeveynlerin çocuklarına kötü muamelede bulunmaları veya onları ihmal etmeleri,
- 6) Eşler arasındaki evlilik ilişkilerinin zayıflığı, ebeveynlerin boşanmaları ve ayrılmaları gibi faktörler gelmektedir (bkz. Buka ve Earls,1993; Flannery, 1997).

**c) Toplumsal faktörler**

- 1) Silahların varlığı veya silahlara kolay bir biçimde sahip olunabilme,
- 2) Uyuşturucuyu elde edebilme ve kullanma,
- 3) Şiddetin yaygınlığı,
- 4) Suçlu arkadaş grubunun varlığı/çete oluşumları,
- 5) Kitle iletişim araçlarının etkisi,
- 6) Yüksek düzeydeki geçici nüfus ve ekonomik yoksunluk.
- 7) Şiddet davranışını sıradan ve normal olarak görülmesini sağlayan bir kültürel yapının varlığı.

**d) Okula ilişkin faktörler:**

Okul ile şiddet davranışı arasındaki ilişkinin tartışılması konusunda okul ile ilintili ele alınabilecek değişkenlerden önemli olanları şu şekilde belirtilebilir:

- 1) Düşük düzeydeki akademi başarı,
- 2) Okula olan bağlılık düzeyinin düşüklüğü,
- 3) Okul koşulları ve iklimi,
- 4) Çeteye katılma

Özdevecioğlu'nun (2003) aktardığına göre, Saldırgan davranışlar ve şiddetle ilgili literatür incelendiğinde üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanım bulunmadığı görülecektir. Ancak, genel olarak tanımlarda iki temel ayırım bulunmaktadır: Bunlardan birincisi şiddet ve saldırgan davranışları birbirinden ayıran yaklaşımdır ve ikincisi ise, bu iki kavramı birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımdır (Barling,1996: 29-49; Mullen, 1997: 21-32; O'Leary-Kelley vd.1996:225-253). Bazı araştırmacılara

göre, şiddet, saldırgan davranışların bir türü olarak görülmektedir. Saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalarıdır (Baron ve Neuman, 1996:167). Saldırgan davranışların fiziki saldırı şeklindeki türüne şiddet denilmektedir (Neuman and Baron, 1998:395) (s.80).

Örgüt içerisinde yapılan saldırgan davranışlar örgüt içerisinde barışı bozar, iş görenlerin birbirlerine bağırmaları, odayı terk etmeleri, yüzlerine telefon kapatmaları gerginlik yaşanmasına sebep olur. Saldırıda bulunmayıp bu davranış biçimi gerçekleştirmeyenlerde yapılan bu davranışlardan etkilenir. Bu davranışlar örgüt içi iletişiminin bozulmasına çalışanların arasında düşmanlığın oluşmasına sebep olur. Bu tarz düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler ve gruplaşma oluşmasına neden olabilir. Bunun neticesinde bireysel çatışmalar grup çatışmalarına dönüşebilir. Bu gibi durumlar örgüt yöneticilerinin istedikleri durumlar değildir. Örgütlerde yaşanan bu davranış biçimleri örgütte performans düşüklüğüne verim azalmasına ve örgütlerin amacından uzaklaşmalarına neden olabilir (s. 81).

#### **1.4.1. Saldırganlık türleri**

İşyeri saldırganlığı saldırganın şiddetle ilişkisine göre dört büyük tipte sınıflandırılabilir (Gül, 2010: 93-94).

**Tip-1,** Bu tipte saldırgan örgüt veya örgüt çalışanlarının hedefleri ya da amaçları ile hiçbir meşru ilişkisi yoktur. Örgüt ve çevresine girme amacı hırsızlık vb. suç işlemektir. Bu davranış biçimi mağdurları genelde taksi şoförleridir.

**Tip-2,** Bu tipte saldırganın örgütle yasal olarak meşru bir ilişkisi bulunmaktadır. Örgütten hizmet aldığı zamanlarda şiddet davranışlarına yönelmektedir. Bu tip saldırgan davranışlarına maruz kalma potansiyeli yüksek olan çalışanlar; hemşire, öğretmen, sosyal işçi, danışmanlar ve eğitimcilerdir.

**Tip-3,** Saldırgan örgütün resmi çalışanlarından. Saldırganın çalışma arkadaşları veya yöneticisini davranışlarını yanlış algılaması söz konusudur.

**Tip-4,** ise, saldırganın örgütteki çalışan ile geçmişe dayalı meşru bir ilişkisinin olması söz konusudur (Gül, 2010:93-94).

## **1.4.2. Saldırganlık kuramları**

Saldırgan davranışı tanımlama konusunda yaşanan zorluklar kuramcıları, saldırgan davranışları çeşitli sınıflara ayırmaya yöneltmiştir.(Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003 aktaran Ceylan, 2012: 3).

### **1.4.2.1. Doğuştan gelen bir özellik olarak saldırganlık**

Kuramcılar saldırganlığı içgüdü ve dürtü kuramı olarak açıklamışlardır. Saldırganlığı bu şekilde açıklayan kuramcılar saldırgan davranışların diğer davranışlar gibi doğuştan gelen ve biyolojik olarak düzenlenmiş dürtü mekanizmasının içsel bir şekilde uyarılmaları neticesinde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Saldırganlığın sürekli organizma içerisinde biriken bir enerji olduğu ifade edilmiştir. Bu enerji hidrolik enerji olarak nitelendirilmiş ve bu enerjinin uygun bir şekilde dışa vurulması gerektiği savunulmuştur (Köksal, 1991: 22).

#### **1.4.2.1.1.Psikonalitik kuram**

Kişilik kuramcısı ve psikoanalitik yaklaşımın öncüsü kabul edilen Freud'un insanoğlunun doğasına yönelik açıklamaları, onun saldırganlığa bakış açısına ilişkin görüşlerini de içermektedir (Ceylan, 2012:5).Freudun (1927)'de görüşlerini şöyle özetlemiştir. "İnsanoğlu ancak saldırıya uğradığında kendini koruyan, aslında sevgi arayan uysal ve sokulgan bir varlık değildir. Yüksek ölçüde saldırganlığı onun içgüdüsel doğasının bir parçası olarak görmek gerekir"( Köksal, 1991: 23).

#### **1.4.2.1.2.Etiyolojisi kuram**

Etiyoloji kuramı da psikoanalitik kuram gibi saldırganlığın öğrenilmeyen, doğuştan gelen dürtüsel (içgüdüsel) bir davranış olduğunu savunmaktadır. Hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz (1976) saldırganlığın insanın atalarından, kalıtsal olarak gelen savaşıma içgüdüsünden (fighting instinct) kaynaklandığını ve bu içgüdüün, evrim sürecinde birtakım faydalar sağladığı için saldırganlık davranışının gelişmiş ve yerleşmiş olduğunu savunur (Baron & Byrne, 1991, Gümüş, 2011: 14).

### **1.4.2.1.3. Biyolojik kuram**

İnsan saldırganlığının bir kısmı, insanın biyolojik potansiyelinden kaynaklanmaktadır; çünkü insanoğlunun karakterinin bir kısmı hayvani yönler taşımaktadır (Montagu,1973). Bu nedenle, saldırganlığın açıklanmasında genetik yollara başvurulmaktadır. Genetik kuramcılar, saldırganlığa ilişkin olarak, organizmalardaki biyolojik bir mekanizmanın kaçınılmaz biçimde saldırganlık ve şiddet içeren davranışlara yol açtığını varsaymaktadırlar. Bu kuramcılar, beyin ve merkezi sinir sisteminin saldırgan davranışlara yol açtığını, saldırganlıkta kimyasal, hormonal ve genetik bir sürecin varlığını savunmaktadırlar (Ceylan, 2012: 7).

### **1.4.2.2. Öğrenilmiş bir davranış olarak saldırganlık**

Bu bölümde öğrenilmiş bir davranış olarak saldırganlık olarak savunulan kuramlardan sosyal öğrenme kuramı, şiddetin kuşaklararası geçiş kuramı ve engellenme-saldırganlık kuramına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

#### **1.4.2.2.1.Sosyal öğrenme kuramı**

Duyar (2011), Sosyal öğrenme kuramında; bireyi saldırganlığa iten güçlerin içsel olmaktan çok dışsal olduğunu savunmaktadırlar. Diğer kuramlarla karşılaştırıldığında bu kuram dış etkilere daha fazla önem vermektedir. Ancak kişi yalnız çevresel etkenlere tepkide bulunan güçsüz bir organizma değildir. Kişi ve çevrenin karşılıklı etkileşimleri bireyin sahip olduğu davranışları oluştururlar. Böylece hem çevre etkinlikleri davranışları şekillendirir, hem de çevre davranışlar tarafından etkilenir. Bu dinamik görüşler insanın saldırganlığını diğer sosyal davranışlar gibi hem çevreden kaynaklanan uyaran ve pekiştiricilerin etkisi hem de bilişsel kontrol etkisiyle öğrenildiğini savunur. Örneğin evde babasının televizyonda izlediği maç sonucu evde bulunan eşyaları sağa sola fırlatmasını gören çocuk bir gün sonra izlediği maçtan sonra aynı davranışı uygulayacağı belirtilmiştir (s. 30).

#### **1.4.2.2.2. Şiddetin kuşaklararası geçiş kuramı**

Gümüş (2011), Egeland'a göre istismara tanıklık eden ya da istismara uğrayan çocuk bunu erişkinliğine uygulayıcı olarak taşır. Davranış psikolojisi ve sosyal öğrenme teorilerinden bazı fikirleri birleştiren bu kuram, koşullanma ve model geliştirme

süreçleri aracılığı ile şiddetin öğrenildiğini savunur. Aile içi şiddet için bu kuram geniş olarak kabul görmüş olsa da, diğer taraftan istismar ve şiddet ortamında büyüyen çocukların çoğu istismarcı ya da şiddet uygulayıcısı olmamaktadır. Bununla birlikte normal ortamda büyüyen bir kişinin de istismarcı bir anne-baba ya da eş olmayacağı garanti edilemez. İnsanın ilerde bir şiddet uygulayıcısı olmasının sebebi, çocukluğunda şiddet temelli bir ailede olmasından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir (ss. 20-21).

#### **1.4.2.2.3.Engelleme-saldırganlık kuramı**

Genel kuramlarda engellenme, dışarıdan gelen bir durum veya tehlikeye karşı gösterilen reaksiyon olarak tanımlanabildiği belirtilmiştir. Varsayıma göre amaca yönelik yapılan bir davranışın engellenmesi saldırganlığa neden olur. Dollard ve Millere göre engellenme arttıkça ve yaygınlaştıkça saldırganlıkta aynı şiddette artar. Engelleme kişinin çevresinden gelebileceği gibi kendi içindeki çelişki ve istek eğilimleri sonucunda da ortaya çıkabilir (Köksal, F. , 1991: 32).Saldırganlığın nedenini açıklayan bir diğer kuram olan Engellenme-Saldırganlık kuramı ilk ortaya atıldığı zaman “Saldırganlık hali her zaman, bir engellenme, sonucu ortaya çıkar” görüşü şiddetle eleştirilere uğrayınca her engellenmenin saldırganlığa yol açacağı görüşü değiştirilerek saldırganlık, “engellenme saldırganlığa yol açmaktadır” şeklinde tanımlandı (Duyar, D. , 2011: 31).

#### **1.4.2.3. Genel saldırganlık modeli**

Diğer saldırganlık kuramları saldırganlık davranışlarını sadece belli açılardan ele aldıkları için oldukça karmaşık olan saldırganlık davranışlarını yeteri kadar açıklayamamış, eleştirilmişlerdir. Birçok faktörün etkileşmesiyle ortaya çıkan saldırganlık davranışını bütünsel olarak açıklamak için Genel Saldırganlık Modeli (General Aggression Model) ileri sürülmüştür. Bu model, saldırganlık davranışlarını açıklamaya çalışan ve şimdiye kadar değinilen tüm kuramların bileşenlerini bünyesinde toplamıştır (Baron ve Byrne, 2000,aktaran: Gümüş,2011: 23)

#### **1.5. Nezaketsizlik**

Dereli (2008)'ye göre, toplumların genelinde sosyal ihtiyaç, örf-adet ve değer yargılar çerçevesinde nazik veya nazik olmayan davranışlar geliştirilmiştir. Nezaket kuralları toplumdan topluma farklılık göstermekle beraber, örgütlerin içinde-dışında

ve aile içi iletişimde fazlasıyla önem arz etmektedir. Günlük hayatta kişilerin çoğunluğunun sözlü ya da sözsüz (non-verbal)görmek istediği davranışlar nazik davranışlar olarak tanımlanırlar. Beklentinin dışında sergilenen davranışlar ise nazik olmayan davranışlar saygısız veya nezaketsiz davranışlar olarak nitelendirilirler. Kurallara ve değer zincirine uyulması kişilerin amaçlarına ulaşmasını sağlarken sürtüşmesiz iletişime katkıda bulunur. Böylelikle kişilerin gurup içerisinde yerlerini koruyabilecekleri belirtilmiştir. Nezaket kavramı Ehlich (1993) sosyal eylemdeki bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda birbirlerine iltifat olarak söyledikleri söylemler olarak tanımlamaktadır (ss. 24-25).

Nezaketin kelime anlamı ‘başkalarına karşı saygılı ve incelikli davranma, incelik, naziklik ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir (aktaran: Bolat 2008, Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff vd., 2000). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Bolat ve Bolat, 2008: 79).

Yıldız (2015), işle ilgili problemler ortaya çıkmadan yapılan, önlemeye yönelik girişimler nezaket kapsamına girmektedir.(Organ, 1988). İş arkadaşlarının problemlerini önlemeye yardım etmek için alınan önlemlerdir (Organ ve Ryan, 1995).Çalışanlara geri bildirimde bulunma, standartlaşma düzeyini düşürme gibi liderlik davranışları çalışanların işlerini daha anlamlı kılmakta, çalışanları daha fazla sorumluluk almaya itmekte ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artırarak nezaket davranışlarının gösterilmesini sağlamaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Bommer, 1996: 395). Yardım etme davranışı ekseninden bakıldığında, nezaket davranışları ile özgecilik davranışları arasında benzerlik olduğu görülse de aslında bu davranışlar arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Özgecilik davranışlarında gösterilen yardım etme davranışları daha reaktif biçimde ve problem ortaya çıktıktan sonra gösterilmektedir. Ancak nezaket odaklı vatandaşlık davranışlarında ise daha proaktif



ve sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmaktadır ( Yoon ve Suh, 2003: 598; aktaran Yıldız, 2015: 77).

Oktay'ın aktardığına göre, Culpepper (2003), Kişilerin birbirlerine karşı davranışları nezaketsiz davrandıklarında toplumsal olarak uyumsuz sözel olarak saldırgan ve çelişkili bir durum söz konusudur. Culpepper (1996), yapmış olduğu çalışmalarında nezaketsizlik kavramından bahsetmiştir. Bu çalışmalarla literatürde incelik kadar incelik olmayan(kaba) kullanımlarda önem kazanmaya başlamıştır. Culpepper (2005: 38), tanımladığı kişilerarası nezaketsizlik aşağıda belirtilen adımlarla ifade edilmiştir.

- a) Konuşmacı bireyin saygınlığını zedeleyici eylemi gerçekleştirme niyetinde olduğunu belirtir.
- b) Dinleyici konuşmacının yaptığı davranışı kasıtlı olarak bireyin saygınlığını zedeleyici bulduğunu belirtir.
- c) Hem a hem de b şıkkı etkilidir.

Culpepper (2003:1550), nazik ve nazik olmayan kullanımlarında en önemli farkın niyet olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir deyişle konuşmacının bireyin saygınlığına saldırıp zedelemek niyetinde olup olmaması iletişim stratejisinde nazik ve nazik olmayan kullanımların görülüp görülmeyeceğini sağladığını ifade eder. Bu kullanımların birtakım ilkelerle gözlemlendiği belirtilmiştir (Oktay, 2015: 270). Leech'e göre (2014) göre, bu ilkeler aşağıdaki gibi hiyerarşik sıra gözlemlenerek ifade edilir (s. 243).

<b>Başlangıç Sıralaması</b>	<b>İşbirliği İlkeleri</b>	<b>Temel İletişim İlkeleri</b>
Birincil sıralama	Kabalık İlkeleri	Kabalık
İkinci sıralama	Yergi İlkeleri	Yapmacık Kibarlık
Üçüncü sıralama	Takılma ilkeleri Takılma,	Yapmacık Kabalık

Leech'e göre kişilerarası iletişimde üç tür sıralama bulunmaktadır. Başlangıç sıralamasında İşbirliği ilkeleri, Birincil sıralamada Kabalık İlkeleri, İkincil düzey sıralamada Yergi İlkeleri ve üçüncül sıralamada ise Takılma ilkeleri bulunmaktadır. Buradaki sıralamaya göre konuşmanın ilk boyutunu Grice (1975) tarafından öne sürülen konuşma ilkeleri alır. Bu ilkeler dört başlık altında bulunur: Nicelik, Nitelik, Bağlantı, Biçim ilkeleridir. İkincil düzlemde ise Kabalık ilkeleri yer alır. Bunlar 10 tanedir: Cömertlik İlkesi, Anlayış İlkesi, Beğeni İlkesi, Alçakgönüllülük İlkesi,

Zorunluluk İlkesi, Anlaşma İlkesi, Düşünce belirleme(Sabitleme) İlkesi, Duygudaşlık İlkesi, Duygu Belirleme (sabitleme) İlkesidir. İkinci sıralama ise yergi ilkesi ve üçüncü sıralama ise takılma ilkesi bulunmaktadır. İkinci sıralamada ise Yergi bulunur. Yergide konuşmacının söylediği söz yüzeysel anlamda kibar olarak görünürken, derin anlamda ise bireyin saygınlığını zedeleyici olarak algılanır (Leech 2014:232).

Brown/Levinson nezaketi, iletişimdeki kişilerin ihtiyaçlarının dikkate alınması bağlamında “olumlu nezaket” ve “olumsuz nezaket” olarak ele almaktadırlar. “Olumlu nezakete” örnek olarak karşımızdakini onaylama, övme ya da ona yakınlık ya da ilgi gösterme verilirken; karşımızdakine itiraz etme, onu eleştirme, suçlama ya da ona uygun olmayan biçimde hitap etme ise olumlu imajı zedeleyen unsurları teşkil etmektedir. “Olumsuz imajı” zedeleyen unsurlara ise tavsiyede bulunma, rica, öneri ya da emir örnek oluşturmaktadır. Bu çerçevede, karşımızdakinin olumlu ve olumsuz imajının korunması için kullanılan teknikler “nezaket” olarak açıklanmaktadır (Aktaran: Dereli, 2008: 27).

### **1.6.İş Yeri Nezaketsizliği**

Günümüz zorlu hayat şartları ve çalışma yoğunluğu gibi sebeplerle, her birey zaman zaman çalışma ortamında kaba davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütler, farklı özellikler taşıyan ve farklı altyapılardan gelebilen çalışanlardan oluşan yapılardır ve kendine özgü duygu, düşünce ve algılamaları olan çalışanların meydana getirdiği etkileşim sürecinde bu tür olumsuz davranışların da sergilenebilmesi doğal kabul edilmektedir. Ancak, yine de bu tür nezaketsiz davranışların sıklığının ve yoğunluğunun çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkilediği, örgütlerin çalışma düzeni ve atmosferini bozabildiği düşünüldüğü ifade edilmiştir (Taştan, 2014: 63).

Kaya (2015), İşletmelerin başarısı sadece dış çevre beklentilerini karşılamalarına değil aynı zamanda iç çevrenin de beklentilerini tam anlamıyla karşılamalarına bağlıdır. Kurumlar bu iç beklentileri karşılamaya çalışırken birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Bu engellerde çalışanların kuruma olan bağlılıklarını, örgütleriyle özdeşleşmelerini ve işlerinden tatmin olmalarını örgüt aleyhine etkileyebilmektedir. Olumsuz yönelimli çalışan ve amir davranışlarının, bu

engellerden biri olduğu söylenebilir. Literatürdeki çalışmalarda en dikkati çeken olumsuz davranışlar arasında işyeri nezaketsizliği yer almaktadır (ss. 56-57).

### **1.6.1. İşyeri nezaketsizliği tanımı ve örgütsel bağlılık**

Gürbüz (2006)'e göre, işyeri nezaketsizliği, iş görenlerin islerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır (s. 56). Çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimde ve birbirlerine karşı davranışlarında asgari saygı kurallarına uymaları beklenir. Bunlar, kişilerin birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmamalarına bakmaksızın uymaları gereken, çalışma hayatının genel davranış kurallarıdır. Çalışanların bu saygı kurallarına aykırı biçimde hareket etmeleri ise işyerinde kabalık olarak tanımlanır (Çukur, 2012: 37).

Delenin (2010) aktardığına göre, Andersson ve Pearson (1999) göre, “işyeri nezaketsizliği (workplace incivility), karşılıklı uyulması gereken işyeri kurallarına uymama, hedefe zarar verme, amacı belirsiz olan düşük yoğunluklu olağandışı davranıştır. Nezaketsiz davranışlar; başkalarını önemsemeksizin tipik olarak sergilenen saygısız ve nezaketsiz davranışlardır” (199:457). Nezaket “bireylerin bir arada yaşayabilmek için nasıl davranmaları gerektiğini kültürel ve toplumsal farklılıkları esas alarak belirten yollar ve normlar” olarak tanımlanabilir (Hartman, 1996). İşyeri nezaketsizliği örgütlerde karşılaşılan şiddet ve kötü muamele biçimlerinden en düşük yoğunlukta olanlardan biridir. Bazı durumlarda ise, daha yüksek yoğunluklu şiddet biçimlerine yol açan bir ilk aşama olabilmektedir (s.45). Araştırmacılar, bireyler arasındaki ilişkilerin sıklığı ve karmaşıklığı arttıkça, nezakete duyulan ihtiyacın da arttığını savunmaktadırlar (Polatçı ve Özçalık, 2016: 18).

Taştan (2014), Günümüz işletmelerinde çalışma koşullarının oldukça gelişmiş olmasına rağmen, artan rekabet, karşılanmayan ihtiyaçlar ve talepler karşısında çalışanların ve yöneticilerin kişiler arası ilişkilerdeki tahammülü oldukça azalmış; öfke, kızgınlık ve olumsuz duygular ile bunları sergileme konusundaki eğilimleri arttığını belirtmiş, yurtdışında ve Türkiye’de farklı sektörlerde ve kademelerde yapılmış olan araştırmalar kurumlarda yıldırma, saldırganlık ve öfke içeren nezaketsiz davranışların giderek artmakta olduğunu ifade etmiştir (s. 4).

İş yerinde kötü muamele kavramı özellikle son yıllarda çok farklı iş kollarında araştırılan bir kavramdır. Read ve Lachinger (2013) yaptıkları çalışmada yeni mezun olmuş hemşirelerin iş yerinde karşılaştıkları kötü muamele davranışlarını ve bu davranışların hemşireler üzerinde oluşturduğu etkileri araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda hemşirelerin kötü muamele davranışları ile karşılaştıklarını ve bu davranışların örgütsel sonuçları ve sağlıkla ilgili sonuçları olduğunu bulmuşlardır. Blase ve arkadaşları (2009) ise öğretmenlerin okulda karşılaştıkları kötü muameleyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yapılan kötü muameleye maruz kaldıkları, kötü muamele davranışlarının sonucunda iş yaşamlarının ve aile yaşamlarının zarar gördüğü, kötü muameleye maruz kalan öğretmenlerin %76'sının o okuldaki görevlerinden ayrılmak istediği bulunmuştur (Günçavdı ve Polat, 2015: 125).

Yapılan başka bir araştırmada; Çalışanlardan her beşinden biri yöneticilerin kötü yönetim tarzlarıyla karşılaştıklarını; %90 ise kariyer süresince bu tarz olumsuz davranışlarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar yöneticilerini kaba ve nezaket kuralları dışında tavır sergileyen kişiler olarak nitelendirmektedirler. Çalışanlar işveren tarafından sürekli suçlu görüldüklerini, azarlandıklarını ve aşağılayıcı isimlerle çağrıldıklarını belirtmişlerdir (Hornestein, 2003: s.1-2).

Pearson ve Porath'ın Amerika'da 800 çalışan ile yaptıkları anketlerde; katılımcıların %10'unun hemen her gün, %20'sinin ise en az haftada bir kez işyerinde kaba davranışlarla karşılaştığını tespit etmişlerdir. Aynı araştırmacılar, Kanada'da beyaz yakalı çalışanlar arasında yaptıkları araştırmada; 126 çalışanın dörtte birinin hemen her gün, yarısının ise en az haftada bir kez bu tür davranışlarla karşılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Amerika'da 1.180 kamu çalışanı ile yapılan bir başka araştırmada ise, 1.180 katılımcıların %71'inin son beş yıl içinde işyeri kabalığına maruz kaldığı, %25'inin zaman zaman, %6'sının ise sıklıkla bu tür davranışlarla karşılaştığı belirlenmiştir (Cortina et .al. 2001, 70).

Kanada'da 2007 yılında Kanada Posta Çalışanları Sendikası (CUPW) üyeleri arasındaki yapılan bir araştırmada çalışanların %85'nin son bir yıl içerisinde kötü ve nezaket dışı davranışlara maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Karşılaşılan bu

davranışların %44 yöneticiler %36 çalışma arkadaşları %13'ü ise müşterilerden kaynaklı olduğu belirtilmiştir (CUPW, 2007: 2).

### **1.6.2.İşyeri nezaketsizliğinin nedenleri**

Konu ile ilgili yazında, işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışına ilişkin pek çok neden araştırılmış ve temel olarak, örgütsel faktörler, örgüt ve yönetim yapısı, örgüt iklimi ve politikaları, bireysel faktörler, kişilik özellikleri, saldırganlık özellikleri ve durumsal faktörler üzerinde durulmuştur (Coillie ve Mechelen, 2006; Lawrence ve Robinson, 2007; Newton, 2011; Meier ve Semmer, 2012; aktaran: Taştan, 2014: 65). Türkiye'de konu ile ilgili araştırma yapmış olan Delen (2010) tarafından işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışına ilişkin pek çok neden sıralanmış ve temelde üç ana neden üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilk nedenin, çalışma yaşamındaki değişim olduğu ve ikincisinin de kurum politikaları olduğu ileri sürülmüştür. Özellikle bu ilk iki neden, çalışanlar üzerindeki etkileri ve dolaylı olarak nezaketsiz davranışların ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına neden olmaları açısından incelenmiştir. Üçüncü nedenin ise, yönetici özellikleri ve yöneticilerin tutumları olduğu öne sürülmüştür (s. 48).

Magley, Williams ve Langhout (2001), "kamu sektöründe çalışan iş görenler üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, çalışanların %71'inin geçen beş yılda işyeri kabalığını tecrübe ettiklerini belirlemişlerdir. Çalışmaları sonucunda, kadınların erkeklerden daha fazla işyeri kabalığına katlandıklarını bulmuşlardır Araştırmacılar araştırma sonucunda işyeri kabalığının, beş tatmin boyutun her birinin (iş, meslektaş, denetçi, ücret ve fayda ve promosyon tatmini) önemli bir belirleyicisi olduğunu ve işyeri kabalığı davranışının artarken tatminin her zaman azaldığını, yüksek düzeydeki kaba davranışların düşük düzeydeki kariyer önemi ile ilişki gösterdiğini tespit etmişlerdir. İşyeri kabalığı arttıkça örgütten ayrılma niyetinin arttığını belirlemişlerdir.(aktaran Kaya, 2015: 61).

### **1.6.3.İşyerinde görülen nezaketsiz davranışlar**

Hershcovis (2010), İşyerinde çalışanların maruz kaldıkları kaba davranışlar arasında küçümseyici sözler söylemek, bireylerin görüşlerini asgari düzeyde önemsemek, bireyleri görmezden gelmek, dışlamak ve çalışanları istemeyecekleri tartışmalar içerisine çekmek gibi davranışlar olduğunu belirtmiştir (s. 502).

Kanten (2014), İşyeri nezaketsizliği, olumsuz davranış türleri içerisinde en profesyonelce sergilenen, bireylerin görgü kurallarını ihlal etme eğilimini ve ahlaki aşınma düzeyini gösteren davranışları içermektedir. Genellikle çalışma ortamında hoş olmayan ve küçük düşürücü not veya e-maillerin yollanması, iş görenlerin birbirlerinin kuyusunu kazmaya çalışmaları, dedikodu yapmaları, birbirlerini dışlamaları, konuşurken birbirlerinin sözlerini kesmeleri, birbirlerine kötü bir ses tonu ile hitap etmeleri veya küçük düşürücü kelimeler kullanmaları, birbirlerini kışkırtacak ifadelerde bulunmaları, birbirlerinin telefon konuşmalarını dinlemeleri ve özel eşyalarını karıştırmaları işyeri nezaketsizliği kapsamında sergilenen davranışlar olarak değerlendirilmektedir (s. 13).

Person, Andersson ve Porath (2000), yapmış oldukları bir araştırmada çalışanların karşılaştıkları kaba davranışları belirtmeleri istenmiştir. Çalışanların ifade ettikleri davranışlar arasında; yöneticinin çalışana bağırması, çalışanların kararlarına saygı göstermemesi, çalışanların konuşmalarına izin verilmemesi, çalışanların yaptıkları iş karşısında teşekkür etmemesi, çalışana aşağılayıcı isimler takılması becerisizlikle suçlanıp hakaret edilmesi gibi ifadeler olduğu belirtilmiştir (ss. 126-127).

#### **1.6.4. İşyeri nezaketsizliğinin etkileri**

Zauderer (2002), İşyeri nezaketsizliği daha sonraki dönemlerde çalışanların profesyonel kimliklerine zarar vererek çalışanların kendilerine ve mesleki bilgilerine duydukları güveni azaltarak pasifleşmelerine nede olduğu belirtilmiştir (s. 38).

Yapılan başka bir araştırmada bir yöneticinin: İşyeri nezaketsizliğinin sonucunda çalışanların kendi içine kapandıklarını tepkilerinin sınırlandırıldığı ve bu çalışanların fikir ve yaratıcılıklarından yararlanılamadığı ifade ettiği belirtilmiştir (Pearson, Anderson ve Wagner, 2001: 1397). Çalışanların bu nezaketsiz davranışlar sonrasında çoğu kez tepkilerini nezaketsiz davranan şahıslara değil yapmış oldukları işin kalitesine yansıtarak tepkilerini örgüte yönlendirmişlerdir (Perason ve Porath, 2005: 11).

Hornestein (2003), örgüte gösterilen bu tepki bilinçli ya da bilinçsiz sergilenebilmektedir. Örgütlerin menfaati için çalışanlar belli bir performansın üzerine çıkmaları gerekmektedir. Belli bir performansın üzerine çıkabilmek için çalışanın yüksek bir performans yani ekstra çaba göstermesi gerekmektedir ya da bu

gerekliliği görmezden gelip işine devam edebilir. Çalışanın bu noktada tercihlerini örgüte olan bağlılığı ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri belirler. Örgütsel bağlılığı ve örgütsel yabancılaşmayı belirleyen ise yöneticinin çalışana sergilediği tavrıdır. Nezaketsiz davranışlar sergileyen yöneticinin bulunduğu örgütlerde bağlılık azalacaktır ve örgüte olan yabancılaşma artacaktır. Bunu sonucunda çalışanlar örgütleri için fazladan bir çaba içerisine girmeyecektir. Çalışanın motivasyonunu düşürecek, isteksizliğe neden olacak buda örgütün uzun vadede performansını olumsuz etkileyecektir. İlerleyen zamanlarda çalışanlar örgüt ve yöneticileri hiçbir zaman çalışanı düşünmeyen bir düşman olarak göreceklerdir (s. 3).

Kanten (2014) in aktardığına göre literatürdeki çalışmaların bir çoğunda iş yaşamında algılanan nezaketsiz koşulların bireylerin stres, depresyon ve tükenme gibi rahatsızlıklar yaşamasına ve işten ayrılma niyeti duymasına neden olacağı ileri sürülmektedir (Turner, 2009: 2; Laschinger vd. , 2009: 302; Guerrettaz, 2012: 23; Ghosh vd., 2013: 170; Oyeleye vd., 2013: 540). Bununla birlikte, bazı çalışmalarda işyeri nezaketsizliğinin duygusal tükenmeye yol açtığı ve bireyleri olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir (Blau ve Andersson, 2005: 607; Leiter vd., 2010: 7; Sulea vd., 2012: 564). Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin, ileride bazı üretkenlik karşıtı iş davranışlarına dönüşebileceği ve böylece örgütler açısından istenmeyen çıktılar oluşturabileceği ifade edilmektedir (Penney ve Spector, 2005: 792). Diğer bir ifade ile işyeri nezaketsizliği, uzun dönemde örgüte zarar verebilmesi mümkün olan işe geç gelme, devamsızlık yapma ve işten kaytarma gibi davranışlara neden olabilecektir (s. 16).

Porath ve Pearson (2009), ABD’li şirketlerde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde nezaketsizliğin performansı nasıl etkilediğini anlamak için yapmış oldukları bir araştırmada; örgütte var olan nezaketsizlik sebebiyle yöneticilerin ve çalışanların %66’sı iş başarısının düştüğünü %80’ni oluşabilecek olumsuzlukları düşünmekten işine gerektiğinden az zaman ayırdığını %47’si çalışanın işyerinde geçirdiği vaktin azalttığını % 38’i yapılan işin kalitesinin düştüğünü %78 ise örgüte olan bağlılığın azaldığını ifade etmiştir (s. 1).

### 1.6.5.İşyeri nezaketsizliğiyle mücadele yöntemleri

Örgütlerde ve çalışanlar üzerinde olumsuz birçok etkiye neden olan işyeri nezaketsizliğiyle mücadele etmek mümkündür fakat tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir (Hornestein, 2003: 3).

Pearson ve Porath (2005), çalışanlar arasındaki oluşan işyeri nezaketsizliğinin önüne geçmek isteyen örgütler örgütün üst düzeyinden başlayarak genelinde nezaketsiz davranışlara hoşgörülü davranılmayacağını yazılı ve sözlü olarak bildirmelidirler. Örgütlerdeki çalışanların birbirlerine nasıl davranması hususunda yazılı kurallar geliştirilmelidir. Tabi ki bu kurallara çalışanlardan önce yöneticiler he kendi aralarında hem de çalışanlarına karşı davranışlarında bu geliştirilen kuralları uygulayarak örnek olmalıdırlar. Yapılan araştırmaların çoğunda örgüt çalışanlarının nezaketsiz davranışlarını yöneticilerin nezaketsiz davranışlarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir (ss. 12-13).

Hornestein (2003), Yöneticilerden kaynaklı nezaketsiz davranışlar olduğu durumlarda örgütler öncelikle çalışanların ve yöneticileri iki ayrı gurubun üyesi değil de bir bütün oldukları düşüncesini yerleştirmelidir. Çalışanların kafasında oluşan bu inancı yıkmalıdırlar (s. 3).“Biz ve onlar” ayrımını ortadan kaldırabilmek için örgütün genellikle yöneticiler için olan ödül sisteminin çalışanlar arasında da yaygınlaştırılması gerekmektedir. Çalışanların duyguları ve iş yaşamı dışında da bir hayatlarının olduğu unutulmamalı çalışanlara belirli ölçülerde iş güvenliği sağlanmalıdır. Örgüt içerisinde çalışanların fikirlerine ve önerilerine önem verilen bir yapının oluşturulması çalışanların yöneticileri karşısında güçlendirecektir. Bunun sonucunda yöneticiler de çalışanlarına saygı göstereceklerdir. Bu yaklaşımlarla beraber nezaketsiz davranışlarda bulunmaya iten biz/onlar ayrımı azalarak örgüt genelinde bir bütünlük sağlanacak, nezaketsizlik gören değeri daha az olan bir çalışma gurubu ortadan kalkacaktır (ss. 5-7).

Yöneticiler örgütte neler olduğunu yakından izlemelidirler. Bu sayede olaylara zamanında müdahale edebilirler. Zamanında müdahale edilen durumlarda işyeri nezaketsizliğini önlemede ve çalışanları caydırma noktasında önemlidir. Bu davranışlara bir defaya mahsus hoşgörüyle yaklaşılması işyeri nezaketsizliğinin örgütün geneline yayılmasına ve önemli sorunların oluşmasına neden olacaktır.



Yöneticilere nezaketsizlikle ilgili geribildirim yapan çalışanlar dikkate alınmalı ve olay ayrıntılarıyla incelenmelidir. Aksi takdirde ilerleyen zamanlarda yaşanan bezer olaylarda çalışan olayı rapor etmekte çekimserlik yaşayabilir. Nezaketsiz davranışlarda bulunan kişiler için birtakım mazeretler yaratılmamalıdır. Sergilenen davranışların çalışanların kişiliklerinden kaynaklı olup aslında kötü niyetlerinin olmadığı, iş stresinin yüksek olması, kişisel problemlerinin olup durumun geçici olması gibi (Pearson ve Porath, 2005: 14).

İşyeri nezaketsizliğini engellemenin en basit yolu çalışanı kovmak ya da işten uzaklaştırmaktır. Çoğu yönetici bu çalışanları başka birimlere göndererek sorunu çözmeye çalışır. Ancak önemli olan sorunu oluşmadan önlemektir. Örgüt çalışanları işe alırken nazik kişileri işe almaya özen göstermelidir. Örgüt içerisinde kişilere iletişim kuralları, Çatışma yöntemi, zor insanla başa çıkma, stres yönetimi ve dinleme konusunda eğitimler verilmelidir. Çalışanlara örgütte nasıl davranılması ve yaptıkları işin yarattığı stresle nasıl başa çıkacakları konusunda bilgilendirmeler yapılmazsa onlardan belli bir davranış biçimi sergilemeleri beklenemeyeceği belirtilmiştir (Pearson ve Porath, 2005: 13).

Delen(2010), Nezaketsizlikle mücadele yöntemlerinin tümü örgütlerin nezaketsizliği önlemede samimi olmaları durumunda uygulanabilecek yöntemler olduğu belirtilmiştir. Önemli olan bu davranışlar ortaya çıkmadan saygının ve doğru bir iletişimin yer aldığı örgüt kültürü oluşturmaktır (s. 56).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve etik lider algısına ait bilgiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları lider ve etik, liderlik ve etik lider, etik liderin türleri ve boyutları, yönetimde etik lider ve etik liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütün varlığını devam ettirmesi iş görenlerin örgütte kalmalarıyla mümkündür. İş görenler örgüte ne kadar bağlıysa örgüt o derece güçlenmektedir. Örgüt yaşamını devam ettirebilmek için iş görenlerin işten ayrılmalarını engellemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükseltme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yolları izlemektedir (Çetin, 2004: 90).

Balay (2000)'e göre örgütsel bağlılık beş sebepten ötürü örgütler için hayati bir konum haline gelmiştir.

- ✓ İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile,
- ✓ İş doyumu, işe sarılma moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- ✓ Özerklik, sorumluluk, katılım görev anlayışı gibi özellikleri,
- ✓ Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleri,
- ✓ Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında 1950'li yıllardan bu zamana kadar birçok araştırmacının, örgütsel bağlılığın farklı yönlerini ele alıp inceleyen çalışmalar yürütmüş olduğu görülmektedir. Günümüzde giderek artan bir öneme sahip bu çalışmaların önemli olma sebeplerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Özsoy, 2004).

- ✓ Örgüte bağlılığı, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi.
- ✓ Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması.

- ✓ Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri.
- ✓ Örgütsel bağlılığın örgütsel etkinliğin yararlı bir göstergesi olması.
- ✓ Örgütsel bağlılığı fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi.

İnce ve Gül (2005), örgütsel bağlılık kavramının modern yönetim kavramları arasında en çok ilgi gören kavram olduğunu belirtmiştir. Özellikle son 50 yıldır üzerinde fazlaca çalışılan bir kavram olmasına rağmen henüz üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli sebebinin ise sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların kavramı kendi uzmanlık alanlarında incelemesi olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin, Morrow literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili 30 civarında farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir (Oliver,1990'dan aktaran İnce ve Gül, 2005:3).

Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966 da bağlılığı "bireyin Örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998:256).Kiesler,Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985:468)Kidron örgütsel bağlılığın "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olduğunu ifade etmektedir (Penley ve Gould, 1988:46). Bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Bateman ve Strasser, 1984: 95).

Locke ve Kalleberg de bağlılığı, ise ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu şeklinde tanımlamışlardır. (Puttiandetal,1989:278).

Hutchison ve Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır (Zaccora ve Dobbins,1989:268).

O'Reilly ve Chatman için örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir (Caldwell vd., 1990:246).

Becker ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır (Becker vd., 1996:464).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997:11). (Oliver 1990, akt. , İnce ve Gül, 2005: 3). Çalışmamızın ilerleyen kısımlarında Allen ve Meyerin üç boyutta ele aldığı örgütsel bağlılık: normatif bağlılık, rasyonel bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak incelenecektir.

Leong ve arkadaşları (1996:1348) örgütsel bağlılığı, bireylerin belirli kurumlarla girdiği kimlikli birlik ve beraberlik ile bağlılığın birleşimi olarak ifade etmiştir. Davis ve Newstroma (1989:179)' göre kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu kimlikli beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu kurumun aktif bir üyesi olmaya devam etmek istemesi olarak tanımlanmıştır (Yenihan, 2014:171).

Guest'in "Örgütsel bağlılık kavramı, insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin kalbinde yer almaktadır. Oluşturulan bütün insan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel mantık olumlu çıktılarının sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilebilmesidir." İfadesi örgütsel bağlılık kavramının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Sing ve Vinicombe, 1998:228'den aktaran Pektaş, 2002.23).

Ülkemizde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramı iki şekilde kullanıldığı görülmüştür. Var oğlu (1993) ve Tuncer (1995) bu kavramı örgütsel bağlılık kavramı olarak kullanırken; Calep (1996) ve Balcı (2000) örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmıştır (Balay, 2000: 5-6; aktaran. İnce ve Gül, 2005:2).

Türk dil kurumu bağlılığı bağlı "olma durumu ", "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme", sadakat olarak tanımlamaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Balay (2000), örgütsel bağlılığı "iş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir" şeklinde tanımlamıştır.

Yüksel (2000), Örgütsel bağlılığın sadece işverene sadakat olmadığını örgütün başarısının devam etmesi için örgütün bir parçası olan çalışanların çaba gösterdikleri bir süreç olarak tanımlamıştır (s. 76).

Doğan ve Kılıç (2007), örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte olan sadakati ve örgütün başarısı için gösterdiği çaba olarak ifade etmiştir (s. 39).Çekmecelioğlu, (2015), Örgütsel bağlılığın örgütte kalma ve çalışanın örgütün amaç ve değerlerin bağlılığı şeklinde ifade etmiştir (s. 147).

Çekmecelioğlu, (2006), Örgütsel bağlılığı çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak tanımlamıştır. Bağlılığın ise; çalışanın örgütüne duyduğu sadakat ve güçlü bir inanç duygusundan kaynaklı olduğunu belirtmiştir (s. 155).

Özdevecioğlu, (2007), Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütte çalışmaya devam etme kararlılıklarının bir ifadesi şeklinde tanımlamıştır (s. 4).

Yapılan tanımlar ışığında; geçmişten günümüze örgütsel bağlılığın birçok araştırmaya konu olduğu ve giderek ne kadar önem kazandığı görülmüştür. Örgütlerde üretilen mal ve hizmet gibi insan unsuru da önem arz etmeye başlamıştır. Öyle ki, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi, amaç ve hedefleri doğrultusunda istediği başarıya ulaşabilmesi ile çalışanın örgüte bağlılığı doğru orantılı olmuştur.

Bağlılık ise, çalışanın örgüte olan sadakati ve çalışma inancı olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci**

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyt	Aşırı derece örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütlere karşı muhtemel zararları üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Değişim sel modeli örgüte adapte ettiler.
1958	Morris	Benzer şekilde örgüte bağlılığın değişim sel modeli üzerinde araştırma yaptılar
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1961	Etzioni	Bağlılığı ilk defa kategorizasyonlandıran kişi oldu.
1964	Lodani	Örgüte bağlılığın olumlu etkilenmesinde sosyal ilişkilerinin önemini buldu.
1964	Katz	Örgüte bağlılığın iyi işleyen bir örgüt için önemini buldu.
1966	Grusky	Bağlılık, eğitim ve cinsiyet ilişkilerini inceledi. Aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılıklarının ödüllendirme ve beklentiler ile ilişkisini araştırdı
1967	Downs	Whyte gibi aşırı derecede örgüte bağlı olanları “fanatik” olarak değerlendirdi ve örgüte karşı olabilecek zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını azalttığını buldu.
1970	Patchen	Örgüte bağlılığı açıklamak için örgütle özdeşleşme kelimesini kullandı. Örgüte karşı grup davranışlarının örgüt bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Scihein	Örgütsel verimliliğin en önemli göstergelerinden birisinin örgüte bağlılık olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli işaretlerinden birisi olduğunu söyledi.

1970	Campbell, Dunettle	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı hususunda bağımsız bir Lawlerand ve Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Örgüte bağlılığın olumlu üst ast ilişkisi ile birlikte artmakta olduğunu buldu.
1971	Sheldon	Amaç ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üstündeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.
1974	Porter	Tutum sal yaklaşım modelini örgüt bağlılığına öne sürdü.
1974	Modway, Porter, Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi üzerine araştırma yaptılar.
1974	Herbimac	Kıdem, yaş ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubim	Örgüte bağlılıkla kişisel ilgilerin ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz tesirlerini ifade etti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin işaretçilerinden birisi olduğunu ifade etti.
1976	Steers	Örgüt bağlılığı ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırdı
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayanların örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etti.
1977	Salancik	Kişinin sorumluluğunun ve örgüte bağlılığının azalmasının rol belirsizliği ile ilişkili olduğunu buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında personele bilgi sağlayan iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını tespit etti.
1977	Salancik,	Davranışsal bağlılık modelini açıkladılar.

	Staw	
1978	Salancik, Pfeffer	Çalışan üzerinde kontrol uygulamanın örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu tespit ettiler.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının fazla olmasının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin içeriği ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular
1979	Mowday	Psikolojik yaklaşımı örgüt bağlılığına entegre etti.
1979	Mowday Mc Dade	Çalışma öncesi bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini ifade ettiler.
1979	Bartol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu buldu
1979	Gould	Örgüt bağlılığı yerine örgütsel bütünleşme kelimesini kullandı.
1979	Morris, Kockh	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık konusunda etkili olabileceği üzerine çalıştı
1980	Morris, Steers	Örgüt bağlılığı üzerinde eğitimin etkisini araştırdılar.
1980	Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanları arasında bir ilişki içinde olmadıklarını ifade ettiler.
1980	O'Reilly, Calawell	Örgüte bağlılığı belirlemede çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu buldular.
1980	Preffer, Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş çeşitliliğinin önemini ifade ettiler.
1981	Korman	Özel hayat ve bağlılık ilişkilerini araştırdı.
1981	Rowan	Aşırı sadakatin örgüte karşı olabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1981	Morris, Sherman	Başarma gereksinimi, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkileşimini araştırdılar
1981	Morris,	Kıdem ve yaşın örgüte bağlılık açısından etkisini



	Sherman	araştırdılar.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve özgünlük için aşırı derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu ifade ettiler.
1981	Angle, Perry	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırdılar.
1981	Scholl	Eşitlik durumlarında ve beklentiler karşısında bağlılığın bağımsız bir şekilde var oluşunu açıkladı.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırdılar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini uyguladılar.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları güncelledi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.
1984	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdılar.
1986	Williams ve Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu buldular.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın “araç sal” ve “efektif” olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirttiler.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ortaya çıkardılar.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirlediler
1990	Allen ve Meyer	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklediler.
1992	Cohen	Mavi yakalılar arasında kadınların ve evli çalışanların

		örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu buldu.
1994	Al- Kathani	Bireyselleştirilmiş terfi sisteminin çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada anlamlı sonuçlar vereceğini söyledi.
1997	Katz ve Kahn	İş görenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığını ileri sürdüler.
1998	Slocombe ve Dougherty	Bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten öte aktif bir ilişkiyi içerdiğini ileri sürdüler.
1999	Krel	Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etti.
2000	Donald ve Makin	Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladılar.
2000	Rowden	Yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtti.
2000	Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini buldular.
2001, 2000	Melcalfe, Rowden	Liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğunu kanıtladılar.
2005	Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2006	Albrecht	Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koydu.
2010	Johnson, Chang Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürdüler

**Kaynak:** Seyhan, M, 2014: s.10-15

## **2.2. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Kavramlar**

Örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında benzerlik gösteren bazı kavramların açıklanması konunun anlaşılabilmesi noktasında daha sağlıklı olacaktır. Bu kavramlar; mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat şeklinde ifade edinilebilir. Bu kavramlar her ne kadar örgütsel bağlılıkla benzer olsalar da hatta kimi zaman birbirinin yerine kullanılsalar da içerik olarak aynı şey değildir. Bu bölümde örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren kavramlar açıklanıp aralarındaki ilişki incelenecektir.

### **2.2.1.Mesleğe bağlılık**

Mesleğe bağlılık ile anlatılmak istenen kişinin beceri ve uzmanlık neticesinde mesleğinin kendisi için önemini kavramasıdır. “Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.” Greenhouse da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde mesleğin kişinin yaşamında önemli olması şeklinde ifade etmiştir.. Kişinin mesleğinin ne kadar önem arz ettiğinin farkına varması mesleği ile güçlü bir şekilde örtüştüğünün ortaya koyar. ([http://melezg.blogcu.com /orgutsel-baglilic/2873617](http://melezg.blogcu.com/orgutsel-baglilic/2873617)).

Mesleki bağlılığın üç boyutunun (duygusal, normatif ve rasyonel), mesleğe devam etme niyetiyle ilişkisi birbirinden farklıdır. Buna göre, duygusal bağlılığı ve/veya normatif bağlılığı yüksek olan bir kimse, mesleğindeki gelişmeleri takip etme ile ilgiliyken, yüksek rasyonel bağlılığı duyan birey, mesleki davranışlara katılmaya daha az meyilli olduğu belirtilmiştir.(Meyer vd., 1993, 540). Duygusal, normatif ve rasyonel bağlılıkların iş davranışlarına (örgütsel vatandaşlık, performans gibi) etkisi de farklıdır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, örgütsel davranışa olumlu katkıda bulunurken, rasyonel bağlılığı, örgütsel davranışı olumsuz etkilemekte veya etkilememektedir (Meyer vd. 2002: 21; aktaran: Aslan, Ş. , 2008: 165).

### **2.2.2.Çalışma arkadaşlarına bağlılık**

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk ederek, ihtiyaçlarını karşılayarak örgütle alakalı

tutumunda sürekli etkiler ortaya koyar (Randall ve Cote, 1991, s.195;aktaran Gündoğan, T. , 2009: 12).

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar belli çıkarlar elde edebilmek veya hoşlandıkları için arkadaşlık ilişkileri kurabilirler. Çalışanlar arasında bağlılık güdüsü yüksek olanlar daha samimi olmakla beraber arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla bir arada oldukları onlarla bir takım şeyler paylaştıkları ve insanlar yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı tercih ederler. (Çelebi, 2009: 89).

### **2.2.3. Sadakat**

Koç (2009), sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk anlamlarına gelmektedir. Başka bir deyişle, sadakat bir kişinin bir “davaya” pratikte, istekli ve tam bağlılığıdır. Burada davadan kasıt; bir kuruma veya organizasyona, ideal bir olaya ya da ideal bir amaca bağlanmanın nesnesidir (s. :203).

Uygur ve Koç (2010), örgütsel sadakat; hem bir örgüte, hem de bir kişi veya gruba karşı oluşan kuvvetli bağların bir sonucu olarak kendini gösterir. Sadakatin olması, bireyin içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları ile çok güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğini göstererek öncelik vermesi ve örgütün yararına özveride bulunmak üzere kendini önceden hazırlaması anlamına gelmektedir. Bir örgüte, kuruma veya nesneye ait olma hissinin son aşaması olan sadakat duygusu psikolojik ve davranışsal bir durumdur. Bu sebeple bireyin sadakat duygusunun oluşması güç ve önem arz eden bir durumdur (ss. 80-81).

### **2.2.4. İtaat**

Mercan (2006), İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (s. 18).

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Bülbül, 2007: 10).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etkileyen faktörler arasında birden fazla değişik bileşeni göstermek mümkündür. Bu faktörler kimi zaman iş görenin demografik özellikleri ile yakın ilişki içerisinde bulunabileceği gibi; kimi zaman da demografik özelliklerden bağımsız olarak kişinin işle ilgili sahip olduğu kişisel özellikler ile paralellik gösterebilirler (Çetin, 2015: 66-67). Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları incelerken, değişik kriterler kullanmışlardır Mowday ve arkadaşları (1984) ise kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak farklı bir sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu söylemişler ancak bunlardan sadece bir kaçını test edebilmişlerdir. (Özcan, 2008: 15). Bu çalışmada kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar olarak incelenecektir.

#### **2.3.1. Kişisel faktörler**

Kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, Eğitim Düzeyi, çalışma süresi olarak aşağıda incelenecektir.

##### **2.3.1.1. Yaş**

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ilişkiler mevcuttur. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkânı azalmaya başlayacağından dolayı, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha

bağımlı hale geleceklerini göz ardı edilemez bir gerçektir. Yaşlı iş görenlerin bağlılık ve sadakat oranlarının genç iş görenlere oranla daha yüksek olması doğal bir durumdur. Bireylerin yaş dönemleri işlerine ilişkin tutum, davranış, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir (Ulutürk, 2016: 44).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000 ) su şekilde sıralamıştır:

- ✓ Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- ✓ Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- ✓ Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar (s.41).

Kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler (Gündoğan, 2009: 21-22).

### **2.3.1.2.Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler (Gündoğan, 2009: 22). Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sunulmuştur. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Kadınların iş hayatında daha azınlıkta olup kariyer beklentilerinin az olması ya da özel hayattaki sosyal yüklerinin fazlalığından örgüte bağlılıkları az olabilir (Uysal, 2014: 30-31).

### **2.3.1.3. Medeni durum**

Bu konudaki genel kanı evli bireylerin örgüte bağlılık düzeylerinin bekâr bireylere göre daha fazla olduğu kanısıdır İnsanların bunu düşünmesinin sebebi evlilik kurumuyla birlikte ev geçimini sağlama düşüncesinin oluşmasıdır Evli bireylerin maddi sorumluluklarının yüksek olması sebebiyle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu belirtilmiştir Ayrıca evli erkeklerin evli kadınlara göre daha yüksek bağlılık gösterdikleri bunun sebebinin evlilik hayatının bireye düzenli bir yaşam sunarken kadına ekstra yük (ev işleri, çocuk bakımı) getirmesi olduğu düşünülmektedir (Özenir, 2015: 67).

### **2.3.1.4. Eğitim düzeyi**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütten beklentilerde yüksek olmaktadır. Bu durumda çalışanın örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Eğitim düzeyinin yüksek olması beraberinde alternatif iş imkânlarını da arttırmaktadır (Yılmaz, 2015: 28).

### **2.3.1.5. Çalışma süresi**

Çalışma süresinin yani kıdemini tarifini yapmak gerekirse, iş görenin örgütte çalıştığı hizmet süresi olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişki pozitif yöndedir. Buchanan, çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkilediğini açıklamak için ortaya attığı modelde ortaya çıkan sonuçlar çarpıcıdır. Buna göre; ilk yıl çalışanın için güvenlik gereksinimi ve çalıştığı iş yerinden beklediklerinin gerçekleşme durumu önemlidir. İkinci ve dördüncü yıllar arasında iş gören örgüt içindeki kariyerini arttırmaya gayret göstermekte ve başarısız olma konusunda kaygılanmaktadır. Beşinci yıldan sonra ise olgunluk seviyesi gelmekte ve bağlılık daha fazla olmaktadır. Çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde, çalışılan süre arttıkça genel bağlılık düzeyinin yükseldiği görülmektedir (Uyar, 2015: 30).

### **2.3.2. Örgütsel faktörler**

İş görenin kendine ait özellikleri ne kadar nitelikli olsa bile, işyerinde örgütten kaynaklı sorunlar çalışanın işyerine bağlılık durumunu engelleyebilmektedir. Çalışanın memnuniyetini artırmak için çalışılan yerin nitelikleri, yöneticilerin

vasıfları gibi pek çok çevresel faktörün rahatlığını ve çalışılabilir durumunun niteliğini artırılması gerekmektedir (Emre, 2016: 33).

### **2.3.2.1.İşin niteliği**

Bireyin yapmış olduğu işin kendisi için taşıdığı önemin büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı olduğu, bireyin yaptığı işin kendisi için taşıdığı önemin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık seviyesinin de artacağı belirtilmiştir (Özenir, 2015: 71).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (Seyhan, 2014: 50).

### **2.3.2.2.Ücret**

Bir bireyin ücreti, o bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen en belirgin özelliklerinden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan iş görenler için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş görenlerin ücret düzeyinin, işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız, ve Cengiz, 2009: 80).

### **2.3.2.3.Yönetim tarzı**

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).



#### **2.3.2.4. Rol belirsizliği ve rol çatışması**

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Fisher, 2001; 143; aktaran elebi, 2009: 114).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir Bir rgt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “rgtsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “rgtsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.558-566; aktaran Gündoğan, 2009: 38-39).

#### **2.3.2.5. Örgüt kültürü**

Kültür bir yaşam biçimidir. Kültür kavramını bireysel, toplumsal ve kurumsal çerçevede değerlendirebiliriz. Bireysel anlamda kültür, bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan bireye has inanç ve değerler bütünüdür. Toplumsal kültür ise bir toplumu diğer toplumlardan ayırt eden maddi ve manevi değerlerdir. Kurumsal kültür ise bir kurumu ve rgt diğer kurum veya örgütten farklı kılan örgüte has değer ve inançların tamamıdır (Demirel, 2009: 119).

#### **2.3.2.6. Örgütsel adalet**

Örgüt içi uygulamalarda tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin esas alınmasıdır. Örgütsel adalet, karar alma süreci, kaynakların etkin ve adil dağılımı ve kişiler arası etkileşimi kapsamaktadır. Örgütsel adalet, örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmanın yanı sıra uygulanan yönetim strateji ve politikalarının da adil ve tarafsız olmasıdır. Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve kalıcılığın da çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeden gerçekleştirilmesidir. Söz konusu ilişkilerin oluşturulması, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine, hak ve sorumluluklarına saygılı davranmayı gerektirmektedir (Demirel, 2009: 120-121).

### **2.3.2.7. Örgütsel iletişim**

Örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgilerin, duygu ve düşüncelerin açık ve doğru olarak paylaşılması, sağlıklı bir iletişim sisteminin olması birlik duygularının güçlenmesini ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Böylece çalışanların örgüte bağlılığı olumlu yönde gelişir (Çöllü ve Summak: 278).

### **2.3.2.8. Örgütsel destek**

Kaplan ve Ögüt (2012), algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütten birçok durumda beklentisi olduğunu ifade eder. Bunlar; örgütün, çalışanın hastalıklarını, hatalarını, üstün performansını, örgütün adaletli ücret ödeme arzusunu ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç kılmasına yönelik olası tepkileridir Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir. Destekleyici örgütlerde çalışanlar, çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisindedirler (ss.389-390).

Yurttagül (2016), Örgütsel destek kapsamında çalışana sağlanan özerklik, kişisel gelişim olanakları, çeşitli teşvikler (ödül, prim, terfi vb.) ve sosyal güvence, çalışanların duygusal, rasyonel ve normatif bağlılıklarının arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak, destek unsurlarının yetersizliği veya yokluğunda çalışanların motive edilmesi daha zor olmakta, iş doyumunu sağlanamamakta ve buna bağlı olarak işten ayrılma eğilimi artmaktadır (s. 35).

### **2.3.2.9. İş tatmini**

İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. (Kök, 2006: 300).

- ✓ İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur
- ✓ Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur

- ✓ Örgütsel bağlılık iş tatmini karşılıklı olarak ilişkilidir
- ✓ Örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızdır

Çelik ve Duran (2011); iş tatmini, hem özel işletmelerin, hem de kamu kurum ve kuruluşların yapısını düzeltici, hizmette veya üretimde mükemmeli sağlama ve bunu müşterilerine sunma, iş görenler için işlerinden ve buna binaen hayatlarından memnun olma durumlarını oluşturmaya yönelik birbirini tamamlayıcı çabaları ifade etmektedirler. Bu çerçeveden konuya yaklaşıldığında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletmeler için çok önemli oldukları anlaşılmaktadır. Bu önem aynı zamanda kamu kuruluşları için de geçerlidir (s. 4). Bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Yapılan çalışmalarda örgüte bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. İş doyumu arttıkça örgüte bağlılıkta artmaktadır (Begley, 1993; Knoop, 1995; Nystrom, 1993; McNeese-Smith, 1996; McNeese-Smith, 1997; Shahid ve ark., 1995; Yang ve Chang, 2007) (Duygulu ve Korkmaz , 2008:11).

### **2.3.3.Örgüt dışı faktör**

Bu bölümde kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörlerden, alternatif iş imkânları ve profesyonellik, gibi dışsal faktörlere yer verilecektir.

#### **2.3.3.1.Profesyonellik**

Örgüt içerisindeki kişilerin hissettikleri bağlılık, örgütteki görevlerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları kişi, grup ve örgütün huzurunu sağlamaya yönelik göstermiş oldukları davranışlar, başka bir ifadeyle "profesyonel örgütsel davranışlar" ile bağlantılıdır. Bu davranışlar, kişinin çevresindeki bireylerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla göstermiş olduğu pozitif sosyal davranışlar olarak "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları biçiminde iki aşamada incelenmektedir. Tanımlanmamış rol davranışları: şekilsel rol tanımlarında bulunmayan pozitif sosyal davranışlardır. Kişinin kendine ifade edilenin haricinde kurum çıkarlarına uygun faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise, bir işin gereği olarak uygulanan ve onun bir parçası olan davranışları göstermektedir (Karapostal, 2014: 77).

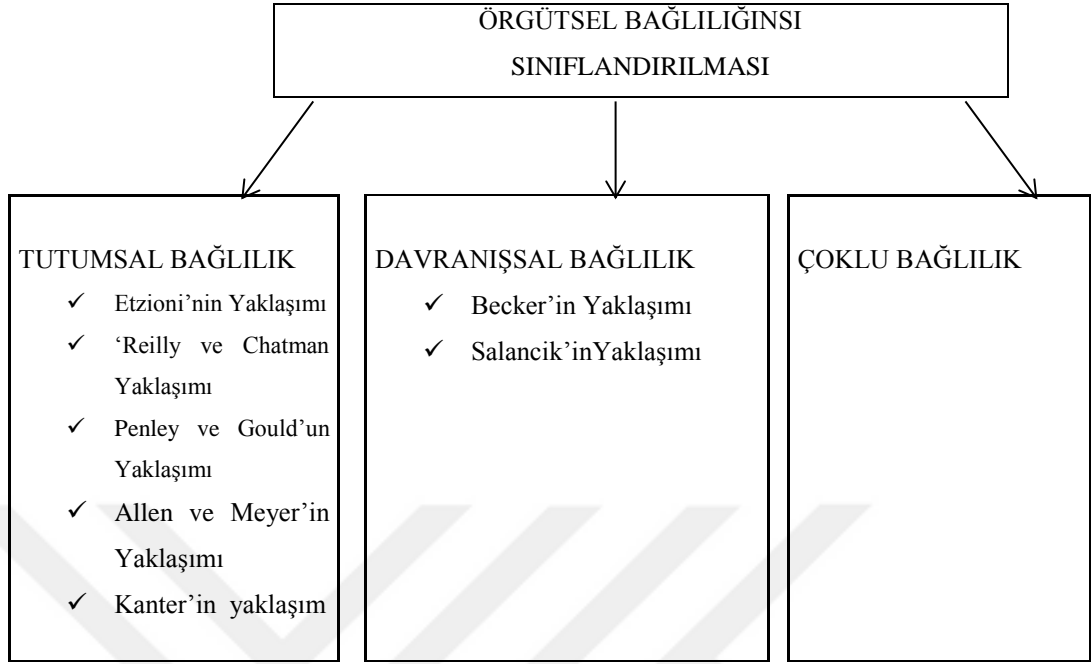
### **2.3.3.2. Alternatif iş imkânları**

Bir bireyin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma imkânlarının varlığıdır. Kuşkusuz alternatif iş olanakları, sadece iş görenlerin bireysel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası parametrelerle de bağlantılıdır (Karapostal, 2014: 77). Çalışanların işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri işler hakkında sahip oldukları algılar örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Alternatif iş imkânlarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütte kimlik birliği geliştirmiş çalışanların, alternatif iş imkânlarına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan işgörenden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilmektedir (Yılmaz, 2015: 36).

### **2.4. Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalara geçmeden önce temel örgütsel bağlılık yaklaşımlarını açıklamak gerekmektedir. Üç tür örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkündür: tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık. “Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal bir temele dayandığı fikri üzerinde birleşmektedir (Özcan, 2008: 9). Örgütsel bağlılık kavramı farklı yazarlar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmış olmasına rağmen her birinin üzerinde durduğu ortak nokta kişinin örgütte kalmasını sağlama çabalarıdır. Örgütsel bağlılık konusu üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Özyer ve Alici, 2015: 72).

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**



**Kaynak:** Gündoğan, 2009, s.42

#### **2.4.1. Davranışsal bağlılık**

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte bağladığı fikrine ve sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır; normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ifade edilebilir. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme sürecidir. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Demirsoy ve Gülova, 2012: 59).

##### **2.4.1.1. Becker'in yaklaşımı**

Becker, yan fayda kavramını ortaya atmıştır. Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de yan faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, birey örgütte kaldığı süre boyunca yan faydalar edinir, başka bir deyişle örgüte yatırım yapar. Yan faydalar, örgütsel ödeme planları, kıdem tazminatı vb. olabilir. Bu yaklaşıma göre, işgörenler, değer verdiği bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak, örgüte yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse, bağlılık düzeyi de o kadar artar (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

### 2.4.1.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik tarafından ortaya konan kavramında kurumda istihdam edilen çalışanın, sergilediği davranışlarına ve örgütüne olan ilgisini arttıran inançlarına bağlanması söz konusudur. Birey, daha önceki tutumlarına bağlılık geliştirerek onlarla uyumlu olan tutum içerisinde bulunmaktadır (Uyar, 2015: 12).

### 2.4.2. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Örgütsel davranış araştırmacıları, tam olarak tutum sal davranışa odaklanmışlardır. Bu bakış açısıyla bağlılık bireyi örgüte bağlayan veya tutunduran iş durumunun bir değerlendirmesi sonucuna karşılık olan duygusal bir cevaba işaret eder. Kavramsal olarak üç faktörle ifade edilebilir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 497-498).

- ✓ Örgütün amaç ve diğerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme
- ✓ Örgütün yararı için daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma
- ✓ Örgüt üyeliğini sürdürmeye dair güçlü bir arzu

#### 2.4.2.1. Etzioni yaklaşımı

Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki "otoritesi ve gücü", örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Sığırı, 2007: 263).Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Bunlar;

**Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

**Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

#### 2.4.2.2. O'Reilly ve Chatman

O'Reilly ve Chatman (1986) bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özler, Atalay ve Şahin 2008: 8-9).

**Uyum:** Temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

**Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

**İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

#### 2.4.2.3. Kanter'in yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığın gruplarını; kişilerin kurumsal amaçlar için verdiği emek ürünüdür. Örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin oluşmasına sebep olduğunu öne sürmektedir. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Emre, 2016: 43).

**Devam Bağlılığı:** İş görenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. Örgüt üyeliği "bozulmaması gereken olgu" dur (Özcan, 2008: 11).

**Birlik Bağlılığı:** Örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlılığı ifade etmektedir (Özcan, 2008: 11).

**Kontrol Bağlılığı:** İşgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirilerek iş görenin örgüt normlarına bağlanmasıdır (Özcan, 2008: 11).

#### 2.4.2.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Demirsoy ve Gülöva (2012), Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır (s. 58).

**Ahlaki Bağlılık:** Bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle oluşan bağlılık türüdür. Kişi kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından sorumlu tutar.

**Çıkarıcı Bağlılık:** Çıkarıcı bağlılık, birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanır. Buna göre çalışanlar, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddi ödüller elde etmeyi umarlar

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Alternatif iş imkânlarının olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür.

#### 2.4.2.5. Allen ve Meyer sınıflandırılması

Demirkol ( 2014), örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin ve misyonunun benimsenmesini ifade eden tek boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Ancak daha sonra Meyer ve Allen'in yapmış olduğu çalışmalar örgütsel bağlılığın farklı bileşenlere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Coleman, Gregory & Christine, 1999). Buna göre örgütsel bağlılık “duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve rasyonel bağlılığı” olmak üzere üç alt boyuta ayrılmıştır (Allen & Meyer, 1990; aktaran Demirkol, 2014: 3).

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Yüceler, 2009: 448). Temelinde istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder (Taşkın ve Dilek, 2010: 39).

**Rasyonel Bağlılığı:** Çalışanların örgütten ayrılmaları durumundaki maliyetlerin farkında olmalarıdır. Devam bağlılığına sahip çalışanlar örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için örgütteki üyeliklerine devam ederler Örgüte devam bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Kuşunluoğlu, Bakay ve Tanrıoğan, 2010). Bu bağlılığın



oluşabilmesi için örgütün çalışana alternatif iş yerlerinde kolaylıkla elde edebileceği maddi olanaklardan daha fazlasını sunması gerekmektedir (Demirkol, 2014: 4).

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık zorunluluk unsuru içerir. Ancak buradaki zorunluluk devamlılık bağlılığından daha farklıdır. Zorunluluk kişisel maliyet hesabından değil, ahlaki duygular çerçevesinde şekillenir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40). Örgütle olan ilişkilerin ve örgüt üyeliğinin zorunlu bir şekilde sürdürülmesidir. Çalışanların daha önce örgüte yaptıklarının hatırı için örgütte kalmayı tercih etmeleridir. Zorunlu bağlılık, örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir. Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkilerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda çalışmaya devam etmesidir (Demirel, 2009: 117).

Meyer ve Allen, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılıkla ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanında en çok istenen durumun, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın, daha sonra normatif bağlılığın ve en sonda rasyonel bağlılığının olduğu belirtilmiştir (aktaran: Özler, Atalay ve Şahin, 2008: 9).

Yüceler (2009), her üç bağlılık arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (s. 449).

## **2.5.Etik Lider Algısı**

Bu bölümde lider ve etik kavramlarının tanımlarına daha sonra liderlik ve etik liderin açıklamalarına, yönetimde etik liderin rolüne, etik liderin türleri ve boyutlarına ve en sonunda etik liderin örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin neler olduğuna yer verilecektir.

### 2.5.1. Lider ve etik

Lider ve etik arasındaki ilişki uzun süredir tartışılmakta, yapılan çalışmalarda ve tartışmalarda da normatif etik kapsamında ele alınmaktadır. Normatif etik neyin yanlış neyi doğru olduğunu ortaya koyan ve bunun için belli ölçütler sunan bu ölçekleri haklı kılıp temellendiren uygulamalar olan bir etik tezi olarak açıklanabilir. Liderin örgüt içerisinde çalışanları etkileyebilme gücüne sahip olması onun tüm davranışlarını örgüte yansıtması demektir. Yani lider aynı zamanda çalışanlarına bir rol modeli olmaktadır (Tuna, Bircan, Yeşiltaş, 2012: 144).

Genel olarak bireyler, amaçlara ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorlarsa orada liderlik vardır. Çünkü liderlik, gerçek manada etkileme becerisi ile ilgilidir. Etkileme gücü olmayan bir insan bir grubun yöneticisi olabilir ancak grubun lideri olabilmesi için etkileme gücüne sahip olması gerekir. Yani lider, değişime ya da farklılıklara karşı nelerin yapılacağına karar veren kişidir Etkin bir yönetime ulaşmak isteyen filozoflar, dini liderler ve düşünürler eski çağlardan beri liderler için etiğin önemini vurgulamışlardır. Teorik etik (ahlak) veya yalın etik olarak bilinen ahlak felsefesi, eski Yunan ile başlar. Bu bilim dalının ilk temsilcileri Sophistler, Sokrat, Sokrat okulunun diğer temsilcileri, Eflatun, Aristoteles, Epikür, Stoacılar “Etik” yüzyıllardır tartışma konusu olmasına rağmen, son yıllarda önemini gittikçe artırdığı gözlenmektedir (Toor ve Ofori, 2009). Hemen hemen her türlü örgütte önemli etik skandallar göz önüne alındığında, liderliğin etik boyutunun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Brown ve Trevino, 2006, aktm, Ayık, Yücel ve Savaş, 2014: 27). Aydın (2012), etik, ahlaki davranış eylem ve yargıları içeren felsefe ve bilimin önemli bir parçası olan sistematik bir çalışma alanıdır. Ahlak yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur gibi davranış biçimlerini ve bu davranış biçimlerinin sonuçlarının değerlendirilmesiyle alakalıdır. Etik kavramı kullanılan ahlaki terim ve yargıların statüsünü analiz eder ve takımları ahlaki tutumlarının ardındaki yargıları ele alır (s.4). Günümüzün küresel rekabet dünyasında örgütlerin varlıklarını ve karlılıkları devam ettirebilmeleri için hem iç hem de dış çevreye karşı dürüst, şeffaf, ilkeli ve adil olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda iletişim teknolojisinin gelişmesi ile çalışanlara, müşterilere, halka ve devlete örgüt faaliyetlerini daha yakından izleyebilme olanağı sunmaktadır ve bu olanakla beraber etik olmayan birçok uygulamanın örgütlere verdiği zarar artarken etik konusunda yönelmelere neden

olmuştur. Etik olmayan uygulamalar örgütleri birçok yönden etkilemektedir. İlk olarak tüketiciler etik olmayan uygulamalarda ısrarcı olan firmaların ürün ve hizmetlerini tercih etmemektedir. Bu ise firmaların mevcut ve gelecekteki durumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İkinci olarak firmaların etik dışı uygulamaları finansal risk oluşturmaktadır. Üçüncüsü ise, iklim çalışanlarının, stres, iş tatmini, işten ayrılma, performans gibi bir takım düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle çalışanın etik değerleriyle örgütün etik değerleri arasındaki farklılıklar olduğu zaman ayrılma düşüncesi artmaktadır (Çetin, Güleç, Kayasandık, 2015: 19). Etiğin önemi ve örgütlerdeki etkisi etik iklimin örgütlerdeki gelişim düzeyi ve insan kaynakları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların gelecekte de devam edeceği, bilimsel ve yönetsel açıdan örgütlerce vazgeçilmez bir unsur olduğu belirtilmiştir (Günel, Civelek, Karabulut, 2015: 254).

### **2.5.2. Liderlik ve etik lider**

Gül ve İnce (2014), liderlik kişinin doğuştan gelen özelliğini sonradan kazandığı bilgi, deneyim ve yetenek harmanlanıp tecrübe ile pekiştirilip bir yaşam tarzı haline gelmiştir. Liderliği bir grup insanı aynı amaç etrafında toplayıp bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları etkileyebilme yeteneği ve bilginin toplamı diye de tanımlayabiliriz. Kurumların sosyal sorumluluk ve iş ahlakının öneminin artması liderlerin etik davranmalarını daha da zorunlu ve gerekli olarak ortaya koymuştur (Gül ve İnce, 2014: 128). Etik toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha da özel ve felsefidir. İnsanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılması etik kavram kapsamındadır. Etik ötekine karşı sorumluluk duymaktır (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 87).

Etik değerler tarih boyunca insanlara iyi, güzeli, doğruyu yapmalarını ve nitelikli kişiler olmalarını sağlamış bu sebeple liderlik etik kavramları benimseyip bu kavramlarla harmanlanmıştır. Etik liderin temelinde bütün insanlara, farklı kültürlere, düşüncelere saygı gösterme ve adil davranılması gibi unsurlar yer almaktadır. Etik lider örgütte hedef bilinci ve örgütsel bir vizyon oluşturan kişidir. Açtığı bu yolda en önde yürüyen kişide yine liderin kendisidir. Bir lideri etkin lider yapan en önemli özelliği verdiği sözü tutmak, örgütte çalışanlara ilham olmak ve güvenilir olabilmektir (Gülcan, Kılınç, Çepni, 2012: 125).

Etik lider adil, dürüst ve hakkaniyetli kişidir. Etik liderlik liderlerin örgütsel birtakım amaçlara ulaşırken yürürlükteki yasa, yönetmelik ve politik unsurlara ve mesleki etik ilkelere uygun davranış şekilleri olarak tanımlanır. Etik liderlik liderin etkinliğinin farkında olup kendisini izleyen kişilerin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve motivasyonlarıyla yakından alakalıdır (Akatay, Yücekaya, Kısacık, 2016: 485).

Şentürk'e (2011) göre, liderlik bir statü ve otoriteden ziyade lider ile karşısındaki kişi arasındaki iletişim ve etkileşimin kalitesiyle ilgilenen bir süreçtir (s.31). Pek çok yönetici liderin ahlaklı olmasının yeterli olduğunu savunsa da lider aynı zamanda ahlak yöneticisi de olmayı ifade eder (Kugun, Aktaş, Güripek, 2013: 153). Liderlik hassas bir şekilde öğrenilip uygulanması gereken bir sanattır (Şentürk, 2011: 31).

Yılmaz (2006), liderler özellikle çalışanların haklarını koruyup var olan potansiyellerini ortaya çıkarmaları için çalışmalıdırlar. Bu ortamı oluşturabilmeleri içinde etik bir sorumluluğa sahip olunmalıdır. Lider çalışanlara karşı adil ve dürüst olmalı potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için onlara fırsat tanınmalıdır. Tüm bunlar aslında bize etkin bir lider olabilmenin temel taşını etik olduğunu gösteriyor. Bu yüzden lider kendini izleyen kişilere karşı davranış biçimlerinde etik sorumluluğu duymalı davranışlarıyla ifade edebilmeli ve liderlik becerisini sergileyebilmelidir (s.28).

### **2.5.3. Yönetimde etik lider**

Acar (2011), yönetimde etik kavramın öne çıkması ve yüzyılın son çeyreğinde bu kavrama şiddetle ihtiyaç duyulması kendiliğinden olan bir durum değildir. Yönetim alanındaki toplum değerlerine ters düşen davranış ve uygulamaların artması, yolsuzluk ve yobazlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetimde de etik boyutun gerekliliğini ortaya koymuştur (s.8). Helvacı (2010), haklar ve kaynakların dağılımı söz konusu olduğunda etik ve yönetim arasındaki ilişki ortaya çıkar. Kişiler etik yöneticilik alanında adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, saygı, sorumluluk, sevgi, bağlılık, hoşgörü, tutumluluk, demokrasi ve açıklık gibi bir takım ilkelere uygun davranılmasını beklerler (s.394). Bilgen (2016), yönetsel alandaki çalışanların ve yöneticilerin faaliyetlerindeki ahlaki boyutları inceleyen yönetsel etiğin boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir (s.15).

*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 (ss.15).

#### **2.5.4. Yöneticilik ve liderlik farkı**

Griffin (2002), liderlik ve yöneticilik birbirleriyle ilişkili de olsa aynı şey değildir. Her iki kavramında kendine özgü işlevi ve karakteristik vardır. Giderek rekabetin hareketin attığı iş ortamında başarı elde edebilmek için her iki kavramda ihtiyaç vardır. Kottore göre yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkamaya liderlik ise, değişimle başa çıkmaya ilişkilidir, Zaleznike (1999) göre de yönetici ve lider birbirlerinden çok farklı tiplerdir. Yöneticiler amaçlar konusunda kişisel olmayan bir tutum içerisindedir. Yönetici amaçların arzularından çok gereklerden doğduğunu kabul ederken liderler tepkisel değil atılcılardır, fikirlere yanıt vermek yerine fikirleri biçimlendirir. Lider amaçlara yönelik kişisel bir tavır takınır. Yöneticiler problemin çözümlerini kişilere kabul ettirebilmek için karşıt görüşler arasında sürekli bir denge kurmak zorundadırlar oysa liderler bunun tam tersi bir yönde çalışırlar. Yöneticinin alternatifleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada lider uzun vadeli sorunlara yeni yaklaşımlar getirir, bu sorunlara yeni seçenek sunar. Bir diğer fark ise lider yüksek risk konumunda çalışırken yöneticiler var olma içgüdüleri risk ihtiyacından daha ağır gelir (aktaran: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 137-138).

Yıldırım (2010), yöneticiler daha pratik daha mantıklı, daha rasyonel ve daha karardır. Liderler ise daha vizyon sahibi, daha yapıcı, daha sempatik, daha esnek ve daha ilham vericidir. Yönetici örgüt içerisinde astlarını etkileme gücünü bulunduğu pozisyondan alırken lider ise, kendinde var olan güçten alır. Yöneticiler çalışanların bir işi yapma konusunda ikna etmek için uğraşırken lider çalışanda istek uyandırmak için çabalar. Yönetici mevcut olanı koruma, kontrol eğilimli olma, sistem önceliği olma yasal dayanak ile yönetim sıkıştığında “ben kazanayım sen kaybet” modelini uygularken lider daha farklı yaklaşımlar üretir, bireyler önceliklidir ve güven ön

plandadır. Yönetim sıkıştığında “ben kazanayım sen de kazan” modelini uygular. Bir kurumda her daima yeni fikirler üreten bir lidere ihtiyaç duyulabileceği gibi var olan sistem içinde çalışabilecek bir yöneticiye de ihtiyaç vardır. Dolayısıyla zor olsa da örgüt içerisinde yönetici ve lider özellikleri bir arada dengeli bir şekilde kullanılmalıdır (ss.5-6).

**Tablo 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

LİDER	YÖNETİCİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Değişmeyle ilgilenir</li> <li>✓ Yönlendiricidir</li> <li>✓ Konuşma metnini kendisi yazar</li> <li>✓ Moral otoriteye dayanır</li> <li>✓ İzleyenlere mücadele ruhu aşılar</li> <li>✓ Vizyon sahibidir</li> <li>✓ Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır</li> <li>✓ Güdüler</li> <li>✓ İlham verir</li> <li>✓ Aydınlatır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yapıyı korumayla ilgilenir</li> <li>✓ Yöneticidir</li> <li>✓ Yazılan konuşma metnini okur</li> <li>✓ Bürokratik otoriteye dayanır</li> <li>✓ Mutlu topluluğu korur</li> <li>✓ Liste ve bütçe sahibidir</li> <li>✓ Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır</li> <li>✓ Denetler</li> <li>✓ Düzenler</li> <li>✓ Eşgüdümler</li> </ul>

**Kaynak:** Starratt, 1995’den aktaran Kurşun, 2011: 10.

### 2.5.5. Etik liderin türleri

Liderliğin etik boyutuna yönelik ilgi farklı liderlik türlerinin açıklanmasına neden olmuştur. Liderliğin temelinde yer alan güven, sadakat, hizmeti insan hakları, demokrasi gibi kavramlar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde alınsa da etik lider temelli olmaları bu araştırmacıları ortak bir noktada birleştirmiştir (Turhan, 2007: 31). Bu kısımda hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve il merkezli yönetim liderlik türleri anlatılacaktır.

#### 2.5.5.1. Hizmete yönelik liderlik

Turhan (2007), hizmete yönelik liderlik türü iki boyutta incelenmektedir. Bunlardan birincisi kahya liderlik (Steward leadership) ikincisi ise hizmetçi liderliktir (servant leadership). Bunların ikisinin de düşünsel temeli, Greenlectf’in ortaya koyduğu kâhyalık felsefesine dayandığı belirtilmiştir (s.31)

Hizmetkâr liderlik kavramı liderlerin rollerinde köklü değişikliklere sebep olan bir liderlik modeli olduğu belirtilmiştir. Bu liderlik türünde esas olan kişinin kendi işi

değil grubun işlerini halletmektir. En bariz özellikleri ise başka kişilere de yardım etmeleridir. Bilhassa kurum ve kuruluşlarda çalışan yönetici ve idareciler kendilerini hizmetçi olarak tanımlayıp hizmetkâr liderin gerektirdiği şekilde davrandığı takdirde çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tavır ve davranışlar da düzgün olacaktır. Bunun neticesinde bu kurumlardan hizmet alan kişilerde daha memnun kalacaklardır (Kurşun, 2011: 44). Bakan ve Doğan'ın aktardığına göre, Patterson hizmetkâr liderliği, bir örgütte çalışanlara odaklanan onları öncelikli gören bir lider olarak tanımlamış ve bu tanımın altında yatan temel bileşenlere vurgu yapmıştır. Pattersonun hizmetkar liderliği oluşturduğu yedi boyut şu şekilde ifade edilebilir; ahlak sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve çalışanlara hizmet eden kişidir. Winston (2003), patterson modelinden esinlenerek yine patterso'nun modelinde belirttiği gibi sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güven olarak belirtmiştir. Hizmetkâr liderde her şeyden önce davranışlarda dürüstlük, doğruluk ve güven olması gerektiği belirtilmiştir. Başka bir çalışmada ise page ve wong geliştirmiş oldukları bir modelde liderliği; kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmişlerdir (ss.4-5).

Hizmetkâr liderin derdi başkalarıyla değil kendileriyle ilgilidir. En önce kendini adam etmeye çalışır. Başkalarını değil kendini eleştirir. Lider olmakla etik lider olmak arasında çok büyük farklar vardır. Hizmetkar lider içsel olarak başkalarını düşünen bir yapıya sahip olmalıdır. Hizmetkar lider anlayışına göre amaç karlılığın artması değil hizmet ettiği kişilerin gelişiminin artmasıdır. Hizmetkar liderler dil, din, ırk, renk ve cins ayrımı yapmadan hizmet eder insanı alemin en gelişmiş ve saygı değer canlısı olarak kabul eder ve insanlara ulaşip katkı sağlamayı hedeflerler (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014: 232).

#### **2.5.5.2. Otantik liderlik**

Otantik lider çalışanları kendi farkına varmaları, kendilerini düzenlemeyi, kendi öz gelişimlerini gerçekleştirmelerine yardım eder. Kendi aralarında ve meslektaşları arasında güven, iyimser ve esneklik vb. olumlu ruh hali oluşturmaya çalışırlar (Çalkın, 2014: 13).

"Kendi düşünceleri, davranışları ve başka insanlar tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve

güçlü yönlerini bilen, içinde buldukları, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler " dir (Avolio vd. 2004:803).

### **2.5.5.3. İl merkezli Yönetim**

Bu liderlik anlayışında izleyenleri etkileyebilmek için kullanılan araçlar lider kişinin etkili özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesi gerekmektedir. Etkili kişilik özellikleri sergileyen lider izleyenlerin güvenini kazanır. Örgüt kültürüne yerleştirilen ilke ve kurallar yasalardan daha etkili olurlar. Bunun sebebi ise bu ilke ve kuralların izleyicilerin dışında olmamasıdır. Buradan lider kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturabilmek için ilkeler belirlenir belirlediği bu ilkeleri örgüt kültürünün bir parçası yapar (Turhan, 2007: 39).

### **2.5.6. Etik liderin boyutları**

Etik lider boyutları; iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik şeklinde aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz

#### **2.5.6.1. Etik iklim**

Tuna ve Yeşiltaş (2014), etik iklim bir iş iklim türü olarak ahlaki sonuçlara sahip örgütsel politikaları, prosedürleri, uygulamaları yansıtmaktadır. Örgüt içerisinde güçlü bir etik iklim biçimsel olmayan bir kontrol sağlar. Bunun yanı sıra çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini, sorumluluklarının neler olduğunu, yanlış ve doğrularının neler olduğunu görmeye yardımcı olur. (s.106). Etik iklim örgütlere doğru davranışın ne olduğunu göstermenin dışında etik bir sorunla karşı karşıya kalındığında ne yapması konusunda da yardımcı olur. Başka bir deyişle iş yaşamında çalışanların örgütlerinin etik uygulamaları konusunda ortak sağlam ve manevi açıdan olumlu düşünceleri etik iklim olarak ifade edilir (Şahin ve Dündar: 132).

Demir (2014), İş hayatında yönetsel karar ile ilgili doğru algılamalar oluşturmanın temelinde etik iklimin yerleşmiş olması yatmaktadır. Örgütlerin güçlü değer ve kaynaklara sahip olması uzun süre varlığını koruyabilmesi etik iklim ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (s.365).



### 2.5.6.2. Etik karar verme

Aykanat (2014), etik karar verme çok yönlü bir süreçtir. Çünkü bir toplumu veya örgütü alakadar eden paydaş ve rakiplerden çıkarlarını tanımasına ilişkin yorumlar gerektirir. Etik karar vermede şunlara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir; ahlaki bir niyet oluşturmak, ahlaki bir karar vermek ve ahlaki bir davranışı kavramak ve hareket etmek. Karar verme sürecinde bilgi toplama, en iyi olan seçeneği belirleme, harekete geçme ve bu süreci sonlandırabilmek için zaman ve çalışmaya ihtiyaç vardır. Karar veren kişi ahlaki bir kişi ise etik kararlar verir ancak bu kişi ahlaki bir yapıya sahip değilse kendi çıkarlarına uygun olan ahlak dışı kararlar verir ve bu kararların ahlak dışı olmadığına kendini inandırır (s.72-73). Helvacı (2010), karar verme süreci çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı ve grup görüşlerine başvurmak gerektiğini ancak bu durumun etik çerçeve içerisinde her zaman olmasının mümkün olmayacağını belirtmiştir (s.394). Etik karar verme sürecinde bazı ölçütler belirlenmiştir bunlar şu şekilde sıralanabilir.

- 1) Kişilere araç olarak değil amaç olarak bakılmalıdır.
- 2) Kişilerin özgür iradesi ile yaptığı seçimlere saygı duyulmalıdır.
- 3) Kişilerin hakları eşittir ve istekleri de eş değerdedir.
- 4) Kişilerin sorumluluk duyguları eşit derecede olmalıdır
- 5) En üst düzeyde fayda ile insanların eşit düzeyde önemseme arasında bir denge oluşturulmalıdır.
- 6) Amaçlar kararlara yön vermelidir (s.395).

### 2.5.6.3. Davranışsal etik

Uğurlu (2009), bir etik ilişkisinde ilişkiyi yaşayan kişiler ilişkinin bağımsızlığı gibi ilişki içerisinde bağımsızdırlar. Bu ilişkiyi yaşayan kişiler belli bir bütünlüğe sahip gerçek kişilerdir. İlişkiyi yaşayan her iki tarafında değer dünyaları vardır. Etik ilişki olaylar zinciri içerisinde kişilerin eylemleri yer alır. Bir kişiyle diğer bir kişinin birbirleriyle ilgili bir şey yapıyorlarsa orada etik bir ilişki söz konusu olduğu ve yapılanın doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak değer sorunlarıyla ilgili olduğu düşünülmektedir (s.68).

#### **2.5.6.4. İletişimsel etik**

İletişim etiği kişilerin toplum içerisindeki kendi ahlaki hayatlarıyla, işbirliği-rekabet, kişisel-toplumsal, idealist-yararcı ve/veya evrensel göreceli taleple nasıl ilişkiler kurduğu ile ilgilenmektedir (Gülsünler, 2010: 161).

Uğurlu (2012), amaçların gerçekleştirilebilmesinin etkili bir iletişim süreciyle mümkün olabileceği söylenmiştir. Örgüt yöneticileri örgütleri birleştiren bir değer olarak kabul görmesi için iletişim kanallarını açık tutup çift yönlü iletişimi güçlendirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticinin örgüt içerisindeki iletişim sürecinde etik ilişki biçimi örgüt ortamında güçlü, birleştirici olarak değer göreceğini, liderlerin iletişim diline hakim oluşları iletişim kurduklarını izleyen kişilerin örgütlere karşı algılarında ve bağlılıklarında farklılıklar yaratabileceğini söylemiştir (s.206).

#### **2.5.7. Etik liderin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi**

Uğurlu (2009), etik liderliğin prensibinin doğruluk olduğunu erdem ve niyetlerin devamı olan etik ve ahlak ilkelerinin ana unsurunun “karakter” odaklı davranışlar olduğunu söylemiştir. Örgütlerde etik davranış ağının ancak yönetici ve liderlerin adaletli ve etik davranışlarıyla olabileceğini liderlerin göstermiş olduğu davranışların değerlerinin çalışanların yaptıkları işlerin kalitesini belirleyeceği vurgulanmıştır. Etik liderin kişiler arasında entelektüel bir bağ kurduğunu bu sayede grupların dikkatini çekip kişileri harekete geçirdiği ve onları motive ettiği ifade edilmiştir. Aynı zamanda astlarının saygı ve özdeşleşme duygusu içinde güdülenerek kendilerine güven duymalarını ve kendi yetkilerinin farkına varmaları için onlara yetki verirler (s.52-53). Örgütsel bağlılığı arttıran ve azaltan birçok neden vardır ve bu nedenlerin birçoğu yöneticilerin tutum ve davranışları ile bunların uygulamalarına ilişkin durumlardan etkilenmektedirler (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013: 270).

Buluç (2009), örgütlerin amaçlarına ulaşma noktasında çalışanların örgütlerinin amaç ve değerlerini benimseyen, örgütlerine bağlılık hissi duyan çalışanlar olmasının katkısının büyük olduğunu ifade etmiştir (s.9). İnsanların davranışları örgütlerde çalışanların örgüt ile arasındaki bağın niteliğini etkiler. Bir arada çalışmaktan keyif alan kişilerin daha az kaygı taşıyıp daha fazla mutlu oldukları ve buna bağlı olarak daha başarılı oldukları söylenebilir. Örgütlerin daha başarılı olabilmesi için örgüt

alışanlarını bir arada tutan aynı amaç etrafında birleştiren liderlere gereksinim olduğu ifade edilmiştir (Uğurlu, Sincar ve ınar, 2013: 270).

Piccola ve diğerlerinin(2010), etik liderliğin çalışanların performanslarını etkilediğini belirtmişlerdir. İş performansı yetkinlik, bilgi, tecrube, liderlik davranışları ve motivasyon gibi faktörlerin oluşturduğu kompleks bir ağa sahiptir. Bu ilişki şu şekilde formölüze edilmiştir.

PERFORMANS=P(yetkinlik)xP(bilgi)x P(tecrube)x P(liderlik davranışları)xP (motivasyon)

Algılanan etik liderlik davranışları ise kişiyi motive eden harekete geçiren en güçlü etkenler arasında yer aldığı bu bağlamda destek algısı ile harekete geçen kişi amaçlar doğrultusunda güdülenerek yönlendirildiği ifade edilmiştir.. alışan hedefe kitlenerek çözüm odaklı ve başarı olarak terfi ve ödüllerde adil bir şekilde yararlandırılarak iş tatmini sağlanır. Bu adımlar çalışanın örgüte bağlılığı yolunda önemli bir işleve sahip olduğu görölür. Bu açıklamalar ışığında etik lider davranışlarının kademeli olarak örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir. Summer ve Decotiis'in (1989), örgütsel bağlılık modelinde örgütsel bağlılığı oluşturan faktörleri kişisel ve durumsal özellikler olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Durumsal özellikler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, insan kaynakları süreçleri ve örgütsel süreçler örgütsel süreçler ise, liderlik tarzları, iletişim, karar verme, kadrolaşma ve ücretlendirmeyi kapsamaktadır. Pillia ve arkadaşları (1999)'nın örgütsel bağlılık modellerinde ise, etkileşimci liderliğin güveni, güveninde örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya koyulmuştur (aktaran Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 35).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK LİDER ALGISININ ARACILIK ROLÜ: MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide etik lider algısının aracılık rolü üzerine yapılan alan araştırması, bu araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri ve bu analizlerin yorumlarına yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Öğüt ve Kaplan (2012), örgütsel bağlılığın, örgütte kalma istekliliğinin yansıması olarak bireyin belirli bir örgütteki katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesi olarak tanımlamıştır (s.388). Örgütsel bağlılığın artan önemi ve işletmelerin örgütsel bağlılığa karşı artan ilgisi araştırmacıları bu konuda çeşitli ölçekleri geliştirmeye yöneltmiştir. Bu araştırmalar kapsamında en çok bilinen çalışmalar Mowday vd. (1979) ve Allen ve Meyer (1990)'e aittir. Mowday ve arkadaşları tarafından 1979 yılında geliştirilen 15 soruluk ölçek, yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmuştur. Fakat ilerleyen süreçte örgütsel bağlılığı tek boyutu ile değerlendiren ölçeklerin yetersizliği, çok boyutlu ölçeklerin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık çalışmalarını duygusal bağlılık, rasyonel bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile incelemiştir.

Kaya (2015), literatürde iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların iş tatminleri ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkiyi ve bu değişkenler arası ilişkiyi inceleyen birçok çalışma mevcut olduğunu ileri sürmüştür (s.60).

Taştan (2014), literatür incelendiğinde bir araştırma konusu olarak iş yeri nezaketsizliği kavramının çeşitli ifadelerle ilişkili biçimde literatürde ele alındığı görülmektedir. İş yeri nezaketsizliği ile ilişkilendirilen konular arasında; psikolojik terör, duygusal suistimal(emotional abuse), taciz(harassment), zorbalık(bullying), kötü muamele (mistreatment), kurban etme(victimisation), kabalık(incivility), işyerinde zorbalık (bullying in the workplace), sağlık için tehlikeli liderlik(healthendangering leadership), işistismarı(work abuse), zorbalık(bullying), işyeri travması (workplace trauma),çalışanı suistimal (employee abuse) ve mobbing.

Bütün bu kavramların, genel çerçevede, işyerindeki yıldırma, suistimal ve nezaketsiz davranış örüntülerini belirttiğini söyleyebiliriz (s.4).

Delen (2010), iş yeri nezaketsizliğinin çalışma hayatında karşılaşılan diğer kötü muamele biçimlerinden daha yaygın biçimde görülmesine rağmen bu konuda yapılan araştırmaların, diğer kötü muamele biçimlerine yönelik araştırmalara nazaran daha sınırlı kaldığını ileri sürmüştür, davranışlar boyutunda, kültürel özellikleri de dikkate alarak iş yeri nezaketsizliği konusunda yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Yazar konu ile ilgili çalışmasında İş yeri nezaketsizliğine ilişkin birçok neden sıralamıştır. Ancak; kurum politikaları, çalışma yaşamında değişim, yöneticiler ve tutumları olmak üzere üç temel konu üzerinde durulmuştur (s.51).

Turunç ve Çelik (2010), bu çalışmaların önemli bir kısmında çalışanların kendilerini örgütün bir parçası hissetmeleri örgüte kendi işleri gibi sahip çıkmaları sağlandığında performanslarının yükseleceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün çalışanlarına değer verme, iyi ve kötü günlerinde yalnız olmadıklarını ve daima örgüt desteğinin arkalarında olduğunu hissettirmeleri gibi çalışan beklentilerinin gerçekleşmesi algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüt ile gönül bağı kurmalarında etkili olacağı belirtildi.

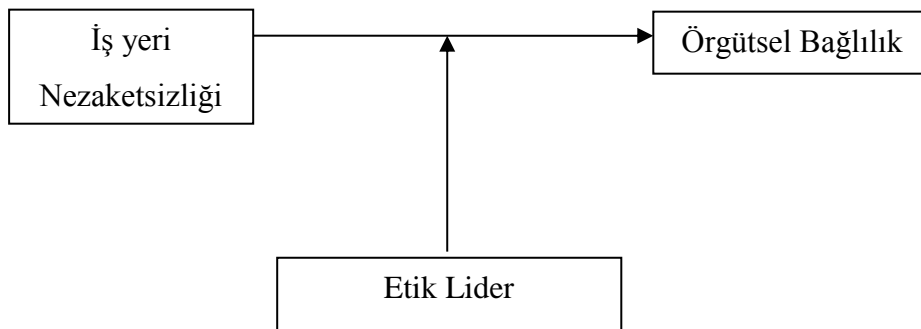
### 3.2. Yöntem

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın deseni/modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veri analiz tekniklerine, sınırlılıklar ve sayıtlara (hipotez/varsayımlar) yer verilmiştir.

#### 3.2.1. Araştırmanın deseni/modeli

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıkları bağımlı değişken, iş yeri nezaketsizliği bağımsız değişken, bu iki değişkenler arasındaki ilişki üzerindeki aracı değişken ise etik lideri rolü araştırma modeli (deseni) aşağıdaki şekil 3 ile ifade edilebilir.

Şekil 3:Araştırma Modeli



### **3.2.2.Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Muğla Büyükşehir Belediyesinde görev yapan sözleşmeli ve kadrolu memurlar oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılarak toplam 426 sözleşmeli ve kadrolu memura ulaşılmış anket çalışmasına gönüllü olarak 145 kişi katılmıştır. Elde edilen 145 anket üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.3. Verilerin toplama araçları ve teknikleri**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, katılımcılara yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Araştırmada anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet) yer alırken ikinci bölümde kişilerin örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik Allen ve Meyerin geliştirdiği (18 adet) Yurttagül'ün (2016) çalışmasında kullandığı üç bölümden oluşan (Duygusal Bağlılık, Rasyonel Bağlılık, Normatif Bağlılık) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Her bağlılık türü için 6 ifade vardır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri, ,816 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde Cortina vd.(2001) geliştirdiği Kaya'nın (2015) çalışmasında kullandığı işyeri kabalığı ölçeği (7 adet) kullanılmış yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri, 936 olarak belirlenmiştir. Son bölümde ise Brown, Trevino ve Harrison' geliştirdiği Altun'un (2013) çalışmasında kullandığı etik lider ölçeği (10 adet) kullanılmıştır. Analiz sonucu Cronbach Alpha değeri, 969 olarak belirlenmiştir. Anket uygulamasına katılanların Ek'1 deki anket formunda yer alan 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) seçeneklerinden kendilerine uygun olanı samimi bir şekilde cevaplandırmaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının yüksek çıkması ve 1'e yakın olması sebebiyle kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu aynı zamanda ifadelerin kendi içinde tutarlı olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.2.4.Sınırlılıklar**

**1.** Bu araştırmada Muğla Büyükşehir Belediyesinde görev yapan sözleşmeli ve kadrolu memurlar üzerinde sınırlıdır.

2. Bu araştırma Muğla Büyükşehir Belediyesinde görev yapan sözleşmeli ve kadrolu memurların örgütsel bağlılık ve iş yeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide etik liderin aracı rolünü belirlemeye yönelik anketle sınırlıdır.

3. Araştırmada Toplam 426 anketten 145 anket dikkate alınarak analizler yapılmıştır.

### 3.2.5. Sayıtlar (hipotez/varsayımlar)

Kaya (2015) yapmış olduğu bir çalışmada katılımcıların tecrübe ettikleri iş yeri nezaketsizliğinin (meslektaş), örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri ve işyeri kabalığının bu değişkenlerle ilişkilerini incelemiştir.

Sonuçlara göre iş yeri nezaketsizliğinin (meslektaş), kararlı olumsuz bağlılığı önemli pozitif düzeyde; olumlu iş tatminini negatif ve olumsuz iş tatmini de pozitif yönde kısmen etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca iş yeri nezaketsizliğinin (meslektaş), kararlı olumsuz bağlılık ve olumsuz iş tatmini ile pozitif; olumlu iş tatmini ile de negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların işlerinde tecrübe ettikleri iş yeri nezaketsizliği arttıkça, kararlı olumsuz bağlılık (en yüksek oranda) ve olumsuz iş tatmini artmakta fakat olumlu iş tatmini de azalmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde yapılan çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Cortina vd.2001; Miner vd.2012; Blau ve Andersson, 2005; Penney ve Spector, 2005; Smith vd., 2010). Ancak elde edilen sonuçlara göre, çalışanların tecrübe ettikleri iş yeri nezaketsizliğinin (meslektaş), onların örgütle özdeşleşmelerini etkilemediği belirlenmiştir (aktaran Kaya, 2015: 74).

Smith, Andrusyszyn ve Laschinger (2010), yapmış oldukları çalışmada yeni mezun hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde iş yeri nezaketsizliği ve güçlendirmenin etkisini incelemek üzere Kanada'daki Ontario Hemşirelik Kolejinde 117 hemşire üzerinde anket uygulamışlardır. Elde edilen bulgular sonucunda çalışanların arkadaşları tarafından gösterilen nezaketsizliğin yöneticiler tarafından gösterilen nezaketsizlikten daha yüksek olduğu, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve düşük iş yeri nezaketsizliğinin yeni mezun hemşirelerin duygusal bağlılıklarında pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Kumral ve Çetin, 2016: 163).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1.0</sub>: Nezaketsizlik** algıları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

**H1.1: Nezaketsizlik** algıları ile duygusal bağıllık arasında bir ilişki vardır.

**H2.0: Nezaketsizlik** algıları ile rasyonel bağıllık arasında bir ilişki yoktur.

**H2.1: Nezaketsizlik** algıları ile rasyonel bağıllık arasında bir ilişki vardır.

**H3.0: Nezaketsizlik** algıları ile normatif bağıllık arasında bir ilişki yoktur.

**H3.1: Nezaketsizlik** algıları ile normatif bağıllık arasında bir ilişki vardır.

Literatürde nezaketsizlik algıları ile bağıllık türleri arasındaki ilişkide çalışanların yöneticileri ile ilgili etik algılamalarının incelendiği bir çalışma yer almamaktadır. Ancak gerek gözlemlerimiz ve gerekse tecrübeli çalışanlardan edindiğimiz fikirler doğrultusunda etik lider algısının iş yerinde meydana gelen nezaketsiz davranışlar ile çalışanların bağıllıkları arasındaki ilişkide etkili olabileceği düşüncesi ile aşağıdaki varsayımlar geliştirilmiştir.

**H4.0: Nezaketsizlik** algıları ile duygusal bağıllık ilişkisinde etik lider algısının etkisi yoktur

**H4.1: Nezaketsizlik** algıları ile duygusal bağıllık ilişkisinde etik lider algısının etkisi vardır.

**H5.0: Nezaketsizlik** algıları ile rasyonel bağıllık ilişkisinde etik lider algısının etkisi yoktur

**H5.1: Nezaketsizlik** algıları ile rasyonel bağıllık ilişkisinde etik lider algısının etkisi vardır.

**H6.0: Nezaketsizlik** algıları ile normatif bağıllık ilişkisinde etik lider algısının etkisi yoktur

**H6.1: Nezaketsizlik** algıları ile normatif bağıllık ilişkisinde etik lider algısının etkisi vardır.

### **3.3. Bulgular ve Değerlendirilmesi**

Bu bölümde Muğla Büyükşehir Belediye bünyesinde sözleşmeli ve kadrolu olarak çalışan memurlara uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgulara ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.



### 3.3.1. Güvenirlilik analizleri

Kalaycı (2006), güvenirlilik bir test veya ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derece yansıttığının ifadesi olduğunu söylemiş ve buna bağlı olarak güvenirliliğin yapılan her ölçüm için gerekli olduğunu belirtmiştir (s.403).

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden biride güvenirliliktir. Güvenirlilik bir ölçme aracıyla aynı koşullarda belirlenen ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004: 212). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlilik analizi sonuçlarında yaygın olarak kullanılan yöntem olan Croanbach's alpha katsayısı kullanılmıştır. Çakmur (2012), alpha değerinin esas işlevinin iç tutarlılığı saptamak, esas olanın ise bir güvenirlilik indeks değeri olan croanbach's alpha, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi verdiğini belirtmiştir (s.340). Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliğini aşağıda belirttiğimiz gibi yorumlanabilir (Kalaycı, 2006: 403).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ölçeğin güvenirliliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ölçek yüksek derecede güvenilir,

Bu bilgiler ışığında güvenirlilik analizi öncelikle ölçeğin tümüne daha sonra anketin alt bölümlerine uygulanmıştır. Tüm değişkenler ile elde edilen sonuç 0,825 alfa katsayısı olarak ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Anketin alt bölümlerine uygulanan güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Güvenirlilik Analizi ve Cronbach's Alpha Değeri**

Bölümler	Cronbach Alpha	Madde sayısı
Örgütsel bağlılık	,816	18
İşyeri nezaketsizliği	,936	7
Etik lider algısı	,969	10

Tablo 4’de görüldüğü gibi 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,816 alfa katsayısı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. 7 maddelik nezaketsizlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,936 alfa katsayısı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.10 maddelik etik lider algısı ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,969 alfa katsayısı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.3.2. Frekans Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde demografik özelliklere, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin frekans dağılımlarının görüleceği tablolara ve bu tabloların yorumlarına yer verilecektir.

**Tablo 5. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi**

Demografik Özellikler	Yüzde Frekans	Demografik Özellikler	Yüzde Frekans
<b>Yaş</b>		<b>Gelir Düzeyi</b>	
18-25	2,8	1500’den az	5,5
26-33	42,8	1500-2000’den az	13,1
34-41	42,8	2000-3000’den az	78,6
42-49	5,5	3000-üzeri	,7
50-üzeri	5,5		
<b>Eğitim Durumu</b>		<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	
İlköğretim		1 yıldan az	11,7
Lise	11,7	1-3 yıldan az	42,1
Ön lisans	20,0	3-6 yıldan az	18,6
Lisans	56,6	6-10 yıldan az	7,6
Yüksek lisans/Doktora	11,0	10 yıl ve üzeri	20,0
<b>Medeni Durum</b>		<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	
Evli	66,9	1 yıldan az	,7
Bekâr	33,1	1-3 yıldan az	12,4
		3-6 yıldan az	15,2
<b>Cinsiyet</b>		6-10yıldan az	14,5
Kadın	22,8	10-14 yıldan az	33,1
Erkek	77,2	14 yıl ve üzeri	24,1
<b>Aile Geliri</b>			
3000’den az	6,2		
3000-4500’den az	43,4		
4500 ve üzeri	46,2		

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan memurların yaş gruplarına bakıldığında 18-25 yaş aralığında 4 kişinin toplam katılımcıların %2,8, 26-33 ve 34-41 ile eşit oranı oluşturan toplam 124 kişinin katılımcıların %85,6'sını 42-49 ile 50 ve üzeri yaş aralığında yine eşit oranı oluşturan toplam 16 kişinin de %11'ini oluşturduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde çalışan memurların en yüksek oranının 82 kişi ve %56,6 ile lisans mezunu olduğu görülmektedir. 17 kişi %11,7 oranı ile lise, 29 kişi %20 oranı ile ön lisans ve 16 kişinin de %11 oranı ile yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 4'te katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde en yüksek oranın 115 kişi ile (79,3) 3000 ve üzeri gelire sahip olan çalışanlara en düşük oranın ise 8 kişi (5,5) ile 1500-2000'den az gelire sahip olan çalışanlara ait olduğu söylenebilir. Katılımcıların aile gelirlerine bakıldığında 67 kişinin (%46,2) 4500 ve üzeri aile gelire sahip olduğu görülmektedir. 63 kişinin (43,4) 3000-4500'den az gelire ve 9 kişinin de (6, 2) 3000'den az aile gelire sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 1 yıldan az çalışanların oranı %11,7 (17 kişi), 1-3 yıldan az çalışanların oranı 42,1 (61 kişi), 3-6 yıldan az çalışanların oranı 18, 6 (27 kişi) 6-10 yıldan az çalışanların oranı 7,6 (11 kişi), 10 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %20 (29 kişi ) olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo. 4). Katılımcılardan toplam çalışma sürelerine bakıldığında tablo 4' göre 48 kişinin (33,1) 10-14 yıldan az, 21 kişinin (14,5) 6-10 yıldan az, 22 kişinin (15,2) 3-6 yıldan az, 18 kişinin (12,4) 1-3 yıldan az, 1 kişinin ise 1 yıldan (%7) az, 14 yıl ve üzeri %24,1 çalıştıkları gözlenmektedir (Bkz. Tablo 5).

**Tablo 6. Katılımcıların Duygusal Bağlılık Algılarına Göre Frekans Dağılımı**

		<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Valid	2,00	8	5,5
	3,00	36	24,8
	4,00	66	45,5
	5,00	34	23,4
	Total	144	99,3
Missing	System	1	,7
Total		145	100,0

Tablo 6 incelendiğinde katılımcılar içerisinde önemli sayıda bir grubun (100 personel) yüksek düzeyde duygusal bağlılık algıladığı düşük ve orta düzey duygusal bağlılığa sahip olan grubun ise 44 kişi olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Rasyonel Bağlılık Algılarına Göre Frekans Dağılımı**

		Sıklık	Oran
Valid	2,00	24	16,6
	3,00	61	42,1
	4,00	47	32,4
	5,00	12	8,3
	Total	144	99,3
Missing	System	1	,7
Total		145	100,0

Katılımcıların %40,7 (59 kişi) oranında yüksek düzeyde rasyonel bağlılık, 58,7 (85 kişi) oranında da düşük ve orta düzeyde rasyonel bağlılık algıladıkları tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Normatif Bağlılıklarına Göre Frekans Dağılımı**

		Sıklık	Oran
Valid	1,00	2	1,4
	2,00	5	3,4
	3,00	57	39,3
	4,00	66	45,5
	5,00	14	9,7
	Total	144	99,3
Missing	System	1	,7
Total		145	100,0

Tablo 8 incelendiğinde katılımcılardan 64 kişinin (%44,1), düşük ve orta düzeyde normatif bağlılık algıladıkları söylenebilir. 80 kişinin (%55,2) ise, yüksek oranda normatif bağlılık algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 9. Katılımcıların İş Yeri Nezaketsizliği Algılarına Göre Frekans Dağılımı**

		<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Valid	1,00	32	22,1
	2,00	57	39,3
	3,00	29	20,0
	4,00	24	16,6
	5,00	3	2,1
	Total	145	100,0

İş yeri nezaketsizliği algısı açısından katılımcı grup değerlendirildiğinde toplamda 27 personelin (%18,7) buldukları örgütsel ortamda yüksek düzeyde nezaketsizlik algısı içinde oldukları söylenebilir (Bkz. Tablo 9). 118 personelin (81,4) ise düşük ve orta düzeyde çalışma ortamlarında nezaketsizlik algısı içerisinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 10. Katılımcıların Etik Lider Algısına Göre Frekans Dağılımı**

		<b>Sıklık</b>	<b>Oran</b>
Valid	1,00	2	1,4
	2,00	8	5,5
	3,00	24	16,6
	4,00	57	39,3
	5,00	52	35,9
	Total	143	98,6
Missing	System	2	1,4
Total		145	100,0

109 personelin birlikte çalıştığı lider/yöneticiyi etik buldukları Tablo 10'dan anlaşılmaktadır. Buna göre düşük etik lider algısı içerisinde olan personelin 10 kişi ile sınırlı kaldığı gözlenmektedir.

### **3.3.3. T testi Analizleri**

T testi iki örneklem grup arasında ortalamalar açısından bir fark olup olmadığı anlaşılacak üzere kullanılır. t testi bir gruptaki ortalamasının diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler (Kalaycı, 2006: 74). Çalışmamızda cinsiyet ve medeni durum itibarıyla katılımcı grubun örgütsel bağlılık, iş yeri nezaketsizliği ve etik lider algılamaları açısından anlamlı düzeyde ayrışıp ayrışmadıkları bağımsız örneklem t-testi ile ölçümlendi.

Buna göre, katılımcıların cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Bağlılık Algıları Açısından Cinsiyet Grupları Arasındaki Farklılık**

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	T test Değeri	Anlam düzeyi
Duygusal bağlılık	Kadın	3,5758	-2,382	<b>0,019*</b>
	Erkek	3,9640		
Devam bağlılığı	Kadın	3,2727	-0,411	0,682
	Erkek	3,3423		
Normatif bağlılık	Kadın	3,3333	-2,212	<b>0,029*</b>
	Erkek	3,6667		
Nezaketsizlik	Kadın	2,4545	0,502	0,617
	Erkek	2,3482		
Etik Lider Algısı	Kadın	3,7419	-2,0285	<b>0,044*</b>
	Erkek	4,1250		

**\*p<0,05**

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların, cinsiyet dağılımlarına göre duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinde ayrıca etik lider algılarında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştıkları görülmektedir. Buna göre erkeklerin daha yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık gösterdiği; kadınlara oranla daha yüksek düzeyde etik lider algılarına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcılar cinsiyetlerine göre rasyonel bağlılık ve nezaketsizlik algısı açısından ayrışmamaktadırlar (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 12. Bağlılık Algıları Açısından Medeni Durum Grupları Arasındaki Farklılık**

Değişken	Medeni Durum	Ortalama	T test Değeri	Anlam düzeyi
Duygusal bağlılık	Evli	3,9688	1,923	0,057
	Bekâr	3,6875		
Devam bağlılığı	Evli	3,3854	1,178	0,241
	Bekar	3,2083		
Normatif bağlılık	Evli	3,6979	2,411	<b>0,017*</b>
	Bekar	3,3750		
Nezaketsizlik	Evli	2,4536	1,368	0,174
	Bekâr	2,2083		
Etik Lider Algısı	Evli	4,0104	-0,571	0,569
	Bekar	4,1064		

**\*p<0,05**

Katılımcıların medeni durum dağılımlarına göre normatif bağlılık düzeylerinin P değerinin  $0,05 <$  olduğu ve anlamlı bir şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir (Bknz. Tablo12). Tablo 12 incelendiğinde bekâr çalışanların normatif bağlılık algısının evli çalışanlara göre düşük düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

#### **3.3.4. Anova Testi**

Katılımcıların yaş, eğitim durumu, aile geliri ve kurumda çalışma süreleri ile bağlılık ve algılar arasındaki ilişkiyi belirlemek için karşılaştırmalı Tek Yönlü Varyans analizi (one-way-anova) uygulanmıştır.

**Tablo 13. Bağıllık Türlerinin İş Yeri Nezaketsizliği ile Etik Lider Algısı Açısından Yaş Gruplarına Göre Anova analizi.**

	<b>Sd.</b>	<b>Ort. Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Duygusal Bağıllık	4	,370	,540	,707
Rasyonel Bağıllık	4	,753	1,034	,392
Normatif Bağıllık	4	,218	,358	,838
İşyeri Nezaketsizliği	4	,475	,409	,802
Etik Lider Algısı	4	,309	,343	,848

**\*P<0,01**

Tablo 13’de gösterildiği üzere katılımcıların bağıllık ve algılar açısından yaş gruplarında herhangi bir farklılık görülmemiştir. İstatistiksel açıdan guruplar aynı seviyede bağıllık ve algılama duygularına sahip olduğu yorumu yapılabilir.

**Tablo 14. Bağıllık Türlerinin İş Yeri Nezaketsizliği ve Etik Lider Algısı Açısından Eğitim Düzeyine Göre Anova Analizi**

	<b>Sd.</b>	<b>Ort.Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Duygusal Bağıllık	3	,516	,740	,530
Rasyonel Bağıllık	3	1,062	1,470	,225
Normatif Bağıllık	3	1,276	2,194	,092
İşyeri Nezaketsizliği	3	1,446	1,270	,287
Etik Lider Algısı	3	5,072	6,332	<b>,000**</b>

**\*\*P<0,01**

Katılımcıların bağıllık ve algılar bakımından eğitim durumlarına göre etik lider algısı açısından anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir. Eğitim durumu lise olanlarla ön lisans, lisans ve yüksek lisan/doktora olan çalışanlar farklılaşmakta olduğu gözlenmektedir. Gruplar incelendiğinde en güçlü farkın lise ve ön lisans mezunları arasında olduğu söylenebilir.



**Tablo 15. Bağıllık Türlerinin İş Yeri Nezaketsizlik ve Etik Lider Algısı Açısından Aile Gelir Düzeylerine Göre Anova Analizi**

	<b>Sd.</b>	<b>Ort.Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Duygusal Bağıllık	2	1,311	1,874	,158
Rasyonel Bağıllık	2	2,619	3,771	<b>,025*</b>
Normatif Bağıllık	2	,322	,539	,585
İşyeri Nezaketsizliği	2	,893	,777	,462
Etik Lider Algısı	2	,291	,324	,724

**\*P < 0,01**

Bağıllık ve algılar açısından aile gelir düzeyleri arasında rasyonel bağıllık açısından anlamlı bir fark olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo. 15). En yüksek oran 3,77 ile 300'den az, en düşük oran 3,15 ile 400 ve üzeri olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 16. Bağıllık Türlerinin İş Yeri nezaketsizlik ve Etik Lider Algısı Açısından Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi**

	<b>Sd.</b>	<b>Ort.Kare</b>	<b>F</b>	<b>Anlam Düzeyi.</b>
Duygusal Bağıllık	4	,244	,344	,848
Rasyonel Bağıllık	4	1,261	1,778	,137
Normatif Bağıllık	4	,398	,665	,618
İşyeri Nezaketsizliği	4	8,109	8,636	<b>,000**</b>
Etik Lider Algısı	4	4,292	5,456	<b>,000**</b>

**\*\*P<0,01**

Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında işyeri nezaketsizliği ve etik lider algısı bakımından yüksek oranda anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Kurumda çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olanların daha kısa sürede çalışanlara göre iş yeri nezaketsizliği ve etik lider algısı açısından yüksek derecede anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

### 3.3.5. Korelasyon analizleri

Çalışmanın bu kısmında demografik, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığına dair, varsa bu ilişkinin yönüne dair bilgi verecek olan korelasyon analizine yer verilecektir. Kalaycı(2006), bilindiği üzere korelasyon analizinde ki amaç; Bağımsız değişken (x) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır (s.115).

**Tablo 17. Kontrol, Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Cinsiyet	1												
2. Medeni Durum	-,073	1											
3.Yaş	,048	-,255**	1										
4.Eğitim Durumu	-,096	,298**	-,081	1									
5.Gelir Düzeyi	,213*	-,121	,195*	,014	1								
6.Aile Geliri	-,018	-,253**	,156	,184*	,342**	1							
7.Kurumda Çalışma Süresi	,138	-,405**	,182*	-,321**	,185*	,131	1						
8.Toplam Çalışma Süresi	,157	-,408**	,576**	-,344**	,201*	,061	,320**	1					
9.Duygusal Bağlılık	,196*	-,159	,048	-,072	,154	,159	-,048	,097	1				
10.Rasyonel Bağlılık	,034	-,098	,057	-,123	,076	-,230**	,113	,097	-,060	1			
11.Normatif Bağlılık	,183*	-,198*	,013	-,107	,128	,039	-,024	,137	,474**	,248**	1		
12.İşyeri Nezaketsizliği	-,042	-,109	-,016	-,090	-,007	-,043	,348**	,089	-,253**	,116	-,183*	1	
13.Etik Lider Algısı	,168*	,048	-,069	,162	,047	,020	-,340**	,052	,430**	,148	,433**	-,430**	1

\*p<0,05    \*\*P<0,01

Demografik değişkenlerden sadece kurumda çalışma süresinin nezaketsizlik algılarıyla pozitif doğrusal ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre kurumda çalışma süresi arttıkça nezaketsizlik algısının arttığı görülmektedir. İş yeri nezaketsizliği algıları ile duygusal bağlılık arasında ( $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık arasında ( $p<0,05$ ) negatif doğrusal bir ilişki gözlenmiştir. Buna göre işyerinde katılımcıların nezaketsizlik algıları arttıkça örgütsel anlamda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık azalmaktadır. Ya da nezaketsizlik algısı azaldıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığı söylenebilir. Şu halde  $H_{1.1}$ ,  $H_{3.1}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Bağlılık boyutları içerisinde rasyonel bağlılığın herhangi biçimde nezaketsizlik algısıyla ilişkili olmadığı da Tablo 17'de görülmektedir. Bilindiği üzere rasyonel bağlılık bireyin akılcı davranarak kurumda kalmasının kendisi ve çıkarları için daha doğru olacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Burada da açıkça görülmektedir ki akılcı davranarak sadece bireysel çıkarlarına yönelen bireyler nezaketsizlik algılarının çıkar odaklı bağlılığına herhangi biçimde etki etmesine izin vermemektedirler. Dolayısıyla  $H_{2.1}$  hipotezi red edilmiştir.

Etik lider algıları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında ( $P<0,01$ ) pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir (Bkz. Tablo 17). Buna bağlı olarak katılımcıların etik lider algısı arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları artmaktadır ya da etik lider algıları azaldıkça duygusal ve normatif bağlılıkları da azalmaktadır. Tablo 17'de rasyonel bağlılık boyutunda bakıldığında ise etik lider algısı ile rasyonel bağlılığın ilişkisi olmadığı görülmektedir. Etik lider algısı ile demografik değişkenlerden kurumda çalışma süreleri arasında negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 17). Buradan yola çıkarak çalışanların kurumda çalışma süreleri arttıkça etik lider algılarının azaldığını söyleyebiliriz. Zaman geçtikçe çalışanlar için sıradanlaşmış bir algı olduğu yorumunu yapabiliriz.

### **3.3.6. Hiyerarşik regresyon analizleri**

Araştırmanın bu bölümünde nezaketsizlik ve duygusal bağlılık aynı zamanda nezaketsizlik ve normatif bağlılık üzerinde algılanan etik liderin aracılık rolüne sahip olup olmadığını saptamak için yapılan analizler yer alacaktır (Bkz. Tablo 18 ve 19). Bu bölümde rasyonel bağlılık ile ilgili herhangi bir regresyon analizine yer verilmeyecektir. Çünkü rasyonel bağlılık ile nezaketsizlik ve etik lider algısı arasında

bir önceki korelasyon analizinde herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla  $H_{5.1}$  hipotezi red edilmiş olacaktır.

**Tablo 18. Nezaketsizlik İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Etik Lider Algısının Aracılık Rolü**

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	4,351	2,587	,231
Nezaketsizlik	-,253**	-,077	,482
Algılanan Etik lider (AEL)		,395***	,755**
Nezaketsizlik *AEL			-,529
<b>R<sup>2</sup></b>	,064	,189	,206
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,057	,178	,189
<b>F</b>	9,544**	16,221***	11,934***
<b>Δ R<sup>2</sup></b>	,064	,125	,017

D-W: 2,087 \* p <0,05 \*\* p <0,01 \*\*\* p <0,001

$R^2$  modelde yer alan bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Modele eklenen değişken sayısı arttıkça  $R^2$  artar (eklenen değişken ister ilgili ister ilgisiz olsun). Buna bağlı olarak Düzeltilmiş  $R^2$  değerine bakılmalıdır. F değeri ise modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını gösterir. Modeldeki bir diğer önemli test ise Durbin Watson (D-W) testidir. Bu testin modelde oto korelasyon olup olmadığını gösterdiği 1,5-2,5 arasında bir değere sahip olduğu ifade edilmiştir (Kalaycı, 2006: s.267).

Tablo 18’de düzeltilmiş  $R^2$  değerlerine bakarak bağımlı değişken olan duygusal bağlılığın birinci aşamada % 6,4, ikinci aşamada % 1,89 ve üçüncü aşamada ise % 20,6’sının değişkenlerce açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinde değişkenler arasında bir oto korelasyon yoktur (D-W katsayısı=2,087). Her üç modelin F değeri anlam düzeylerine baktığımızda ise modelimizin bir bütün olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (p=,002/000/000). Standardize edilen Beta değerlerine dikkat edilecek olursa ilk modelde nezaketsizlik algılarının duygusal bağlılık ile arasındaki negatif doğrusal ilişkisi, daha sonraki aşamalarda etik lider algısının modele dâhil olması ile azalmış ve anlamsızlaşmıştır. Dolayısıyla etik lider

algısının nezaketsizlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü yerine getirdiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla H<sub>4.1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 19. Nezaketsizlik İle Normatif Bağlılık İlişkisinde Etik Lider Algısının Aracılık Rolü**

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			
Bağımsız Değişkenler	Model Aşamaları		
	1	2	3
	Beta (Std)	Beta (Std)	Beta (Std)
Sabit	3,949	2,215	2,961
Nezaketsizlik	-,200*	-,010	-,205
Algılanan Etik lider (AEL)		,429***	,303
Nezaketsizlik * AEL			,185
<b>R<sup>2</sup></b>	0,40	,188	,190
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	0,33	,176	,172
<b>F</b>	5,847*	16,050***	10,766***
<b>Δ R<sup>2</sup></b>	,040	,148	,002
D-W: 2,004	* p < 0,05	** p < 0,01	*** p < 0,001

Regresyon modelinde yine ilk aşamada bağımsız değişken olan nezaketsizlik ikinci aşamada diğer bağımsız değişken olan etik lider algısı üçüncü aşamada ise her iki bağımsız değişkenin birlikte etkisinin değerlendirildiği merkezileştirilmiş (nezaketsizlik\*algılanan etik lider) değişkenin yer aldığı Tablo 19 incelendiğinde görülmektedir.

Beta değerlerine dikkat edilecek olursa ilk modelde nezaketsizlik algılarının normatif bağlılık ile arasındaki negatif doğrusal ilişkisi, daha sonraki aşamalarda etik lider algısının modele dâhil olması ile azalmış ve anlamsızlaşmıştır. Dolayısıyla etik lider algısının nezaketsizlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü yerine getirdiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla H<sub>6.1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 19’da yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerlerini incelediğimizde bağımlı değişken olan normatif bağlılığın birinci aşamada % 4 ikinci aşamada % 1,88 ve üçüncü aşamada ise % 1,9’unun değişkenlerce açıklandığı görülmektedir. Olması istenilen aralıkta (katsayısı=1,5-2,5) yer alan D-W testi (katsayısı=2,004) modelde oto korelasyonun olmadığını göstermektedir. Modelin anlam düzeyliğini ifade eden F değerlerini

( $p=0,17/0,000/0,000$ ) .incelediğimizde ise modelin bütün olarak anlamlı olduğunu görmekteyiz.

### **3.4. Sonuç ve Değerlendirmeler**

Günçavdı ve Polat (2015), Örgütlerde verimi etkileyen birden fazla nedenin olduğunu ifade etmiştir. Örgüt içerisinde insanların birbirleriyle olan ilişkileri bunlardan birisidir. Ancak insan faktörünü de olumsuz etkileyen sebepler vardır; çalışma ortamındaki fiziki şartlar, çalışanların demografik özellikleri, örgüt iklimi vb. kötü muamele de bu etkenlerden biridir. Kişiler arasında olumsuz etkiye sebep olan, bireyler arası ilişkiler sonucu oluşan eğitim kurumlarından sağlık kurumlarına kadar farklı örgütlerde karşılaşılan bu durum 2000’li yıllardaki çalışmalarla önem kazanmaya başlamıştır (s.124).

Kaya(2015), son yıllarda gerek yurt içi gerekse yurt dışı çalışmalarının büyük bir bölümünün işyerindeki olumsuz iş davranışlarına odaklandığı görülmektedir. Bu davranışlardan yazında en ilgi çekenlerinden biri işyeri nezaketsizliğidir (s.60).

İlk olarak 1999 yılında Yönetim Akademisi Dergisinde Andersson ve Pearson tarafından tanıtılan işyeri nezaketsizliği, geçen 17 yıl içerisinde pek çok çalışmaya konu olmuştur. İş yeri nezaketsizliği Anderson ve Pearson (1999) tarafından “iş yerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış” şeklinde tanımlanmıştır. İş yeri nezaketsizliği ile ilgili araştırmalar özellikle Amerika’da oldukça fazladır. Yapılan araştırmaların en çok sağlık sektöründe hemşireler üzerinde ve kamu kuruluşlarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Örneklem sayısı en yüksek olan araştırmanın; Cortina vd. (2013) tarafından yapılan çalışma olduğu ve 16.519 kamu çalışanı üzerinde uygulandığı belirtilmiştir (aktaran: Kumral ve Çetin, 2016: ss.154-168).

Günçavdı ve Polat’ın (2015) aktardığına göre, iş yerinde kötü muamele kavramı özellikle son yıllarda çok farklı iş kollarında araştırılan bir kavramdır. Read ve Lachinger (2013) yaptıkları çalışmada yeni mezun olmuş hemşirelerin iş yerinde karşılaştıkları kötü muamele davranışlarını ve bu davranışların hemşireler üzerinde oluşturduğu etkileri araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda hemşirelerin kötü muamele davranışları ile karşılaştıklarını ve bu davranışların örgütsel sonuçları ve

sağlıkla ilgili sonuçları olduğunu bulmuşlardır. Blase ve arkadaşları (2009) ise öğretmenlerin okulda karşılaştıkları kötü muameleyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yapılan kötü muameleye maruz kaldıkları, kötü muamele davranışlarının sonucunda iş yaşamlarının ve aile yaşamlarının zarar gördüğü, kötü muameleye maruz kalan öğretmenlerin %76'sının o okuldaki görevlerinden ayrılmak istediği bulunmuştur (s.125).

Liderin davranışları da sapma davranışları üzerinde etkilidir. Eğer liderler yanlış olan ya da kabul edilen sınırlar dışında olan davranışları cezalandırırsa sapma davranışlarında azalma meydana gelmektedir. Tersine bir durumda ise üstü tarafından takdir edilmesi gerekmektedir.

Çalışanlar açısından bir başka konu ise iş arkadaşlarının örgüt içinde kurallara ve emirlere karşı gelmesi durumunda liderin sergilemiş olduğu davranışlardır. Böyle bir durumda cezalandırılmayan iş görenler diğerleri açısından hayal kırıklığına neden olmakta, bunun sonucunda ise kendisi de örgütün kurallarına karşı gelebilmektedir

Yeşiltaş vd. (2102), çalışanları örgütlerini, örgütsel uygulamaları ve yöneticilerin uygulamalarını adil algılaması, örgüte ve yöneticilerine yönelik pozitif tutum ve davranışlar içinde olmalarına, adil algılamaması ise örgüte ve yöneticisine yönelik negatif davranışlar sergilemesine neden olacaktır (s.23).

İşyeri nezaketsizliğinin yaşanmasında birçok faktörün etkisi söz konusu olabilir. Örneğin zorbanın kişisel özellikleri gibi bireysel faktörler veya işyerinde cinsiyet oranlarındaki eşitsizliklerden kaynaklı durumsal faktörler veya toplumdaki şiddet suçlarının düzeyi, ekonomik ve hızlı sosyal değişim gibi sosyal faktörler etkili olabilir. Diğer taraftan işyerindeki liderlik, yönetim tarzı, statü-rol yapılanması, rol belirsizliği, özerk görevler ve işin niteliğinden denetimi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çatışma, ödül-ücret sistemi, iş güvencesi, hakkındaki düzenlemeler, değişim, yeniden yapılanma, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler de zorbalığın yaşanmasında rol oynamaktadır (Kuşçu, 2011: 377). Çalışmamızda nezaketsizlik yaşanmasında rol oynayan ve bu çerçevede örgütsel faktörleri de içine alan örgütsel bağlılığın işyerinde nezaketsizlik ile olan ilişkisi ve bu ilişkide etik liderin aracı rolü incelenmiştir

Kaya (2015), yapılan araştırmalar sonucunda örgüt içinde daha az destek gören çalışanların daha fazla destek gören çalışanlara göre fiziksel rahatsızlıklarının daha çok olduğu görülmüştür. Ayrıca iş tatminlerinin de daha düşük olduğu belirtilmiştir.(Miner vd., 2012, s.355 aktaran kaya 2015, s.61).Örgütte çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biriside çalıştıkları örgüt liderini ve özelliklerini tanımaktır (Ceylan, Keskin, Eren, 2005: 40).

Yöneticilerin davranışlarının niteliği, insanların örgütleri ile olan bağlarının niteliğini de etkilemektedir. Bununla beraber davranışlar etik olmayan durumlar içerdiiğinde, bu davranışlara karşı ortaya konulan tepkiler de farklılaşacaktır. Literatürde, liderlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar vardır. (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Buluç, 2009; Çakinberk ve Demirel, 2010; Stauten, vd. 2010; şama ve Kolamaz, 2011). Yapılan bu araştırmalar da lider ve yöneticilerin özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilemesinin yanında örgütsel vatandaşlık, örgütsel imaj, örgütün sahip olduğu güven ve örgütsel kimlik algısının da örgütsel bağlılığa etkisine vurgu yapılmıştır(Uğurlu, Sincar, Çınar, 2013: ss.267-270).

Ceylan, Keskin ve Eren 2005 yılında yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin üç boyutuyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemiştir. Analiz bulguları sonucunda liderin üç boyutunun da örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir (s.41).

Buluç (2009), araştırma sonuçları doğrultusunda verimlilik ve kalite anlayışı ile çalışan örgütlerde liderlik stillerinin önem kazandığının bunu sonucunda ise dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığını artırılmasında önemli bir etken olduğuna vurgu yapmıştır (s.29).

Bu genel değerlendirme ışığında artan rekabetin her alanı etkilediiği gibi yönetim alanını da etkilediiği görülmektedir. Örgütlerin bu rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için en önemli faktörlerden birinin de örgütüne bağlılık gösteren çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz. Örgüte bağlı olan bir çalışan için, örgütünün amaçlarını kavramış ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için oldukça istekli olduğunu düşünebiliriz. Çalışanların kendilerini örgüte ait hissedebilmeleri zorla veya sunulan bir takım maddi imkânların bir yere kadar etki edebileceğini örgüt içerisinde lider ve yöneticilerin adil davranmaları, her koşulda çalışanın yanında



olacağı ve kişilerin örgüt içerisinde sadece bir çalışan değil örgütün birer parçası olduklarını hissettirmeleri çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Nezaketsizlik kavramı örgütlerde belirsiz bir şekilde görülse de sonuçları zarar vericidir. Yapılan literatür taramasında bir çok çalışanın nezaketsizlik sonucu işten ayrılma, tatminsizlik, işe gelmeme ve zamanla örgüte olan bağlılığın azaldığı görülmüştür. Bu noktada lider ve yöneticilerin etkili bir iletişim sağlayarak çalışanların hem birbirleriyle hem de kendileriyle olan sorunlarının neler olduğunu saptamalı, hızlı ve çözüm odaklı çalışmalıdırlar. Aksi halde çalışanın örgüte olan bağlılığı azalabilirken farkında olarak ya da olmayarak örgüt hem iş kaybına hem verimsizliğe hem de zaman kaybına uğramış olur. Sonuç olarak örgütlerin yaşamlarını devam ettirmelerinde engel teşkil eden nezaketsizlik kavramı ile mücadele edebilmek için yönetici ve liderlere önemli görevler düştüğünü söyleyebiliriz. Çalışanlarının sorunlarını dikkate alıp çözüm odaklı çalışmaları örgüte bağlı çalışanlarla uzun vadede başarı ve verim konusunda yararlı olacaktır.

Çalışmamız da bağlılığın üç türü olan örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık/normatif bağlılık/rasyonel bağlılık) ile nezaketsizlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide etik lider algısının aracılık rolü incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, Muğla Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan sözleşmeli ve kadrolu memurların nezaketsizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek ve bu ilişkide etik lider algısının aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla Muğla Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki sözleşmeli ve kadrolu memurlar üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Anketin ilk bölüme demografik bilgileri ölçmeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir, aile geliri, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde çalışanların nezaketsizlik algılarını ölçmeye yönelik sorular ve son bölüm olan dördüncü bölümde ise çalışanların etik lider algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Çalışmamızda cinsiyet ve medeni durum açısından katılımcıların örgütsel bağlılık, iş yeri nezaketsizliği ve etik lider algıları bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Katılımcıların cinsiyet dağılımına göre, duygusal aynı zamanda normatif bağlılık düzeylerine göre etik lider algılarında anlamlı bir fark görülmüştür. Katılımcıların

cinsiyetlerine göre rasyonel bağlılık ve nezaketsizlik açısından bir fark görülmemiştir. Medeni durum dağılımlarına göre ise, yalnızca normatif bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğunu, evli çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğunu da söyleyebiliriz. Katılımcıların demografik değişkenlerden yaş, eğitim durumu, aile geliri ve kurumda çalışma süreleri ile bağlılık, iş yeri nezaketsizliği ve etik lider algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (one-way-anova) uygulanmıştır. Katılımcıların yaş grupları ile bağlılık, iş yeri nezaketsizliği ve etik lider algıları arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir. Eğitim durumları incelendiğinde, etik lider algısı ile yüksek düzeyde farklılık görülmüştür. En güçlü farkın lise ve ön lisans mezunları arasında olduğu görülmektedir. Bağlılık ve algılar açısından aile gelir düzeyleri arasında rasyonel bağlılık açısından anlamlı bir fark olduğu söyleyebiliriz. Kurumda çalışma süresine göre bağlılık, iş yeri nezaketsizliği ve etik lider algısı yüksek düzeyde anlamlı bir fark olduğunu söyleyebiliriz. Kurumda on yıl ve üzeri çalışanların diğer çalışanlara oranla daha düşük düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Uzun yıllar sonucunda elde edilen deneyimler sahip olan çalışanların kurum içerisinde sergilenen davranışlara alıştığı diğer çalışanlar gibi tepki vermediği söylenebilir. Alışlagelmiş davranışlar karşısında duyarsızlaşmış oldukları yorumu da yapılabilir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında demografik, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını varsa bu ilişkinin yönünü tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, Demografik değişkenlerden yalnızca kurumda çalışma süresi ile nezaketsizlik algısının pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre olarak çalışanların kurum içinde çalışma süreleri arttıkça nezaketsizlik algılarının da arttığını söyleyebiliriz. Çalışanların iş yeri nezaketsizlik algıları arttıkça duygusal ve normatif bağlılık azaldığını yani iş yeri nezaketsizlik algısı ile duygusal ve normatif bağlılık algılarının negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz. Etik lider algısı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında ( $p<0,01$ ) pozitif doğrusal bir ilişki görülmüştür. Bunu da etik lider algısı arttıkça duygusal ve normatif bağlılık algılarının da arttığı veya etik lider algısı azaldıkça duygusal ve normatif bağlılık algılarının azaldığı şeklinde yorumlayabiliriz. Demografik değişkenlerden yalnızca

kurumda çalışma süresi ile etik lider algısı arasında negatif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. İş yeri nezaketsizliği ve etik lider algısı ile bağlılık türlerinden rasyonel bağlılık arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir.

Son olarak nezaketsizlik ile duygusal bağlılık ve nezaketsizlik ile normatif bağlılık algılarına etik lider algısının aracılık rolünün etkisi olup olmadığını saptamak için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Nezaketsizlik ve etik lider algılarıyla ilişkisinde anlamlı bir fark göstermediği için bağlılık türlerinden rasyonel bağlılık regresyon analizine dâhil edilmemiştir. Hiyerarşik regresyon sonucunda, nezaketsizliğin duygusal ve normatif bağlılığı olumsuz etkilediğini, etik lider algısının bu etkiyi azalttığını söyleyebiliriz

.Bu analiz sonucunda çalışanın aklındaki profile sahip adil, güvenilir, iş etiği ve değerlerine sahip, çalışanın düşüncesine önem veren, disiplini sağlayan, uzun vadede yeni görüşler ortaya koyan, çalışanların haklarını koruyan ve onlara her davranışı ile birer rol modeli olan etik lider örgütsel bağlılık türlerinden duygusal ve normatif bağlılık türlerini yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür. Duygusal bağlılık çalışanın gönüllü olarak örgütün amaçlarını benimseyip bu amaçlar doğrultusunda çalışmasıydı bu noktada liderin sergilediği davranışların çalışanlar üzerinde aidiyet duygusu uyandırdığını söyleyebiliriz. Aidiyet duygusu hisseden çalışan yeri geldiğinde kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından daha önemli görür bu ise kuruma olan bağlılığın en güzel göstergelerinden biri olduğu söylenebilir. Bu sayede kurum uzun vadede başarı elde etme imkânı bulur. Normatif bağlılık ise kişinin kurumda kalma zorunluğu hissetmesidir. Ancak bu his maddi sebeplerden ziyade ahlaki, zorunluluk, gelenek ve kurallardan kaynaklı sebepler olarak ifade edilebilir. Bu sorumluluk duygusuyla hareket eden çalışanların örgütten ayrılmaları daha güçtür. Yöneticilerin bu kararın bir çalışan için ne kadar zor olduğunu bilmeleri ve bunu hissettirmeleri gerekmektedir. Rasyonel bağlılıkla değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmaması çalışanların alternatif iş imkânlarının olmayışı ya da işten ayrıldıklarında başka bir işe girmenin getireceği yüksek maliyetten korkmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Literatüre bakıldığında liderliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimi etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur (aktaran; Altun,2013).

Loke (2001), Singapurda liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir korelasyon olduğu belirlenmiştir (s.191).

Dick ve Mctcalfe polis memurlarının örgütsel bağlılık ile liderlik algıları arasında ilişki ortaya koyan çalışmasında liderlik tarzları ile çalışanların desteklenmesinin örgütsel bağlılığı arttırdığını söylemiştir (s.114)

Herbach ve arkadaşları (2007), etik değerlere uyum üzerine yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel etik değerleri kavrayan kişiler ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş adaleti ve uyumlu davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (ss.76-89).

Rowden (2000), toplam 245 kişinin katıldığı bir araştırmada liderlik tarzının önemli derecede etkilediğini liderlerin çalışanların gereksinimleri karşısında duyarlı olmaları, vizyon sahibi olmaları ve örgüte ait değerleri net bir şekilde ortaya koymaları örgütsel bağlılığı etki yaptığını belirtmiştir (s.33).

Muller (2000) , bir araştırmasında örgütsel bağlılık ile etik lider arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yapılan araştırma sonrasında, örgütlerde işyeri nezaketsizliği ve örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında etik liderin aracı rolünün anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Etik liderin daha fazla sergilendiği örgütlerde çalışanların daha az etik lider davranışları sergilenen örgütlere göre bağlılıklarının daha yüksek olduğu yorumunu yapabiliriz.

Rekabetin yaşandığı günümüz ortamında kurumların uzun vadede başarılı sağlayabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan kaynağını verimli ve etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Çalışanlar ve kurum açısından birçok probleme sebep olan nezaketsizlik, doğrudan çalışanların iş verimi ve performansını etkilemektedir. Dolayısıyla bu verimsizliğin işe yansması sonucunda örgütün verimliliği de azaldığı gibi, zaman içerisinde çalışanda psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara da yol açabilmektedir. Bu da yine örgüte iş gücü kaybı ve ekonomik anlamda zarar vermektedir. Örgütlerin bu zararlı davranışlarla karşılaşmamaları için işe alım sürecinde insan kaynakları departmanının daha özenli davranması gerekmektedir. İşe alım süreci gerçekleştirildikten sonra işe alıştırma ve oryantasyon faaliyetleri yanında zaman içerisinde gerekli eğitimler sağlanmalıdır. Bu tür olumsuz

davranışların ortaya çıkması durumunda, göz ardı edilmeden, nasıl mücadele edilebileceği konusu üzerinde önemle durulmalıdır.

Ayrıca kurumdaki yönetici ve liderin etik davranışlar sergilemesi çalışanların birbirleriyle ve üstlerine karşı duygu ve davranışlarını etkilediğini görmekteyiz. Bu sebeple yönetici ve liderlerin etik niteliği artırılmalı gerekli eğitimler verilmelidir.

Buna göre bu kavramlar her ne kadar son yıllarda önemi artsa da uygulama anlamında yeterli olmadığı söylenebilir. Buna paralel olarak bu ve benzeri çalışmanın kurumlarca önemsenmesi gerekmektedir. Konunun önemi bakımından her türlü yönden irdelenmesi literatürde yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, nezaketsizlik ve rasyonel bağlılık ilişkisinde etik lider algısının bir rolünün görülmemesi ileride yapılacak çalışmalarda da görülmeyeceği anlamı taşımamaktadır. Bu anlamda rasyonel bağlılık konusunu ele alan çalışmalara da ihtiyaç duyulacaktır.

Sözleşmeli ve kadrolu memurlar üzerinde sınırlandırılmış olan çalışmanın farklı katılımcılar üzerinde farklı sonuçlar üretebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Eldeki sonuçların genelleştirilebilmesi açısından bu çalışmanın ülke genelinde de gerçekleştirilmesi isabetli olacaktır.

Sözleşmeli ve kadrolu memurların kendi arasında kıyaslama yapılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.

İlerideki çalışmalarda etik liderin nezaketsizlik dışında diğer zarar verici davranışlarla olan ilişkisi incelenebilir; nezaketsizlik algısı, işten ayrılma, tatminsizlik, örgütsel adalet ilişkisi gibi örgütsel davranış alanında yapılan birçok çalışmaya da adapte edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, G. , (2011), Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı*, Doktora Tezi.
- Ada, N. , Alver, İ. , Atlı, İ. , (2008), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 8(2) 2008, 487-518.
- Akgeyik, T. , Delen, G.M. , (2013), *Müşteriden Kaynaklanan (Psikolojik Taciz) Saldırgan Davranışlar: Market Ve Çağrı Merkezi Çalışanlarına İlişkin Bir Araştırma*, Özyurt Matbaa, 1.Baskı, Ankara ISBN: 978-975-455-198-3.
- Altun, Y. , (2013), Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına Etkisi, *Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lians Tezi*
- Andersson, Lynne M. ve Christine M. Pear-son(1999).“Tit For Tat? The Spira-ling Effect of Incivility in The Workplace.” *Academy of Manage-ment Review*, Vol.24, No.3: 452-471.
- Aselega, J., Eisenberger, R.(2003),“Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a theoretical iniegration”, *Journal of Organizational Behavior*, 24,491-509.
- Aslan, Ş. (2008), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve MesleğeBağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF*, 15 (2), 163-178.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004),“Unlocking The Mask: A Look at The Process By Which Authentic Leaders İmpact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

- Aydın, İ. , (2012), *Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi, 5.Baskı, ISBN-978-6802-42-7.
- Ayık, A. , Yücel, E. , Savaş, M. , (2014), *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordacısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları, Dumlupınar Üniversitesi 42. Sayı Ekim.*
- Aykanat, Z. , (2014), *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.*
- Bacıoğlu, D.S. , Özdemir, Y. , (2102), *İlköğretim Öğrencilerinin Saldırgan Davranışları İle Yaş, Cinsiyet, Başarı Durumu Ve Öfke Arasındaki İlişkiler, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E-Dergi Cilt:2 Sayı:2 Aralık.*
- Balay, R. , (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara Nobel: Yayın Dağıtım.
- Balay, R. , Kaya, A. Ve Yılmaz, G.R. , (2014), *Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E-Dergi cilt. 4 Sayı:1 Nisan.*
- Bayın, G., Yeşilaydın, T.G. , (2014), *Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Journal Of Business Research Turk, İşletme Araştırma Dergisi, ISSN : 1309-0712.*
- Bayram, F. , Ergin, H. , (2008), *Çalışma Psikolojisi Ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz*, Beta Basım, 1.Baskı Ekim 2008, ISBN: 978-975-295-937-8.
- Bilgen, A. , (2014), *Çalışanların Etik Liderlik Ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel Ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.*

- Bolat, O.İ. , Bolat, T. , (2008), Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11 Sayı 19* Haziran 2008, s. 75-94.
- Buluç, B. , (2009), Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 15 Sayı: 57* Ss.5-34.
- Bülbül, B. , (2007), Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.*
- Ceylan, A. , Keskin,H. , Ve Eren,Ş. , (2005), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yıl:16, Sayı:51, Haziran.*
- Ceylan, D. , (2012), Besyo Öğrencilerinin Saldırganlık Düzeylerinin İncelenmesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü, Mezuniyet Tezi.
- Cortina, Lilia M. Et al (2001), “Incivility in the Workplace: Incidence and Impact”.*Journal of Occupational Health Psychology, Vol.6, No.1, 64-80.*
- CUPW.(Fall 2007), “Highlights of Study on Incivility”*Our Health Our Safety, Volume 5, Issue 2.*
- Çakmur, H. , (2012), Araştırmalarda Ölçme-Güvenirlilik-Geçerlilik, *TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(3).*
- Çalkın, Ö. , (2014), Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*
- Çekmecelioğlu, G.H. , (2015), Örgütsel Engellerini Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma, *KOSBED, 2015, 29: 143-164.*



- Çekmecelioğlu, H. , (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ''İş Güç'' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt: 8, sayı:2, Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.
- Çelebi, M.A. , (2009), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Çelik, M., Duran, H. , (2011), Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Adıyaman Örneği, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 24 Nisan- Mayıs-Haziran-2011, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, ISSN:1694-528X, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat Kırgızistan.
- Çetin, A. , (2015), İş Hayatında Yıldırmanın (mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, A. , Güleç, R. , Kayasandık. , (2015), Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü, *Electroni Journal Of Vocational Colleges*.
- Çetin, M.Ö., (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolakoğlu, Ü. , Ayyıldız, T. , Cengiz, S. , (2009), Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 20 Sayı: 1, Bahar: 77-89 2009*, ISSN: 1300-4220 (1990-2009).
- Çöl, G.(2008), Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1) 2008, s.35-46*

- Çöllü, F.E. , Summak, E.M., (?)Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanların Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokul*.
- Çukur, C. , (2012), İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Mart, www.ceisorg.tr.
- Dedeoğlu, M., Yayla, D. , (2008), Öğrencilerin Şiddet Algısı, *Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Araştırma Ve Geliştirme Daire Başkanlığı, Maltepe/ANKARA*.
- Delen, M.G. , (2010).*Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 53.seri.
- Delice, M., Sürücüyü Öfkeliendiren Davranışların Ve Sürücülerin Bu Davranışlara Verdiği Tepkilerin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2013 17(2): 251-273*.
- Demir, M. , (2010), Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 26, Nisan 2010*.
- Demir, M. , (2014), Otel İşletmelerinde Etik İklim-İş Performans İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Egridir Turizm Ve Otelcilik Yüksekokulu*.
- Demir, M., Tütüncü. , Ö. , (2010), Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Bahar: 64-74, 2012, ISSN: 1300-4220 (1990-2010)*.
- Demirel, Y. , (2009), Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, yıl: 8, Sayı: 15, Bahar-2009,s.115-132*.
- Demirkol, Y.A. , (2014), Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası e-dergi, Cilt: 4 Özel Sayı: 1 Nisan 2014*.

- Dereli, S. , (2008), Sözlü İletişimde Nezaket Stratejileri, *Türkbilig*, 2008/125: 24-52.
- Doğan, S. Ve Kılıç, S. (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), Temmuz-Aralık 2007,37-61.
- Duyar, D. , (2011), Futbol Seyircisinde Saldırganlık Davranışlarının İncelenmesi, *Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Duygulu, S. , Korkmaz, F. , (2008), Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, *C.Ü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 2008, 12(2), Ankara.
- Emre, G. , (2016), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Ercan, İ. , Kan, İ. , (2004), Ölçeklerde Güvenirlilik Ve Geçerlilik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3) 211-216.
- Gül, H. , (2006), Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, sayı: 10 yıl: 9 Haziran 2006.
- Gül, H. , (2010), Saldırgan Davranışlar Ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(18): 91-98, 2010 ISSN: 1309-9132.
- Gül, H. , İnce, M. , (2014), Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 2 Ss.127-150.
- Gülcan, G. M., Kılınc, Ç.A. , Çepni, O. , (2012), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1) Ss.123-142.

- Güler, N. , Tel, H., Tuncay, Ö.F. , (2005), Kadının Aile İçinde Yaşanan Şiddete Bakışı, *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 27(2): 51-56 2005.
- Güllüce, Ç.A. , (2010), Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*.
- Gülova, A.A. , Demirsoy, Ö. , (2012), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzeride Amprik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal, Volume 3* 2012, pp. 49-76, ISSN: 1309-2448.
- Gülsünler, E.M. , (2010), İletişim Etiği Ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı, *Dergi Park Akademik, Selçuk İletişim, Cilt:6 Sayı: 2*.
- Günçavdı, G., Polat, S. , (2015), İş Yerinde Kötü Muamele Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, yıl:3 sayı:10* Mart 2015, s. 123-135.
- Gündoğan, T. , (2009), Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Günel, D. , Civelek. , E.M., Karabulut, T. , (2015İ), İşletmelerde Etik Lideriğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 14 Özel Sayı:28* 2015 Ss. 251-265.
- Gürbüz, G Kumkale, İ. Oğuzhan, A.. (2015), Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması, *Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Metinleri, Süreli Hakemli Dergi, ISSN 1308-4453*.
- Gürel, R. , (2014), Sosyal Pekiştireçlerin Ve Model Davranışların Çocukların Ahlaki Yapılarının Şekillenmesinde Etkisi (Bandura Örneği), *Değerler Eğitim Dergisi,Cilt, 12 No, 28* Ss. 101-119.

- Gürbüz, S. , (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, cil:3 yıl:2 sayı: 1, 3: 48-75.*
- Hartman, E. (1996). *Organizational Ethics*. England: Oxford University Press.
- Hasta, D. , Güler, E.M., (2013), Saldırganlık: Kişilerarası İlişki Tarzları Ve Empati Açısından Bir İnceleme, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013 4(1) DOI:10.1501/sbeder 0000000051.*
- Helvacı, A.M. , (2010), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri, *Zfwt Zeitschrift Für Die Welt Der Türken Vol:2, No:1.*
- Herscovis, M. Sandy (2010), “Incivility, Social Undermining bullying oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research, *journal of organizational Behavior, 32, 499-519.*
- Hornstein, Harvey A. (November/December 2003), “Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing”, *Ivey Business Journal, 1-7.*
- İnce, M., ve Gül , H., (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara, ss.122.
- İzmir, G., Fazlıoğlu, A. , (2010), İşyerinde Psikoloji Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, *Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu TBMM Basım Evi, 06543 Bakanlıklar/ANKARA.*
- Kalaycı, Ş. , (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2.Baskı Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kalaycı, Ş. , (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4.Baskı Asil Yayıncılık Ankara.
- Kanten, P. (2014), İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü,

*Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 11-26.

Kaplan, M. Ögüt, Â. (2012), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.1, s.387-401.

Kaplan, M., Ögüt, A. , (2012), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Y.2012, C.17, S.1, ss.387-401.

Karapostal, O.İ. , (2014), Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri İle Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi, *Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans tezi.

Kaya, Ü.E. , (2015), İşyeri Kabalığı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki Değişkenler ve Birbirleri Üzerindeki Etkileri: Yüksek Öğretimde Bir Çalışma, *International Journal of Social Science*, Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/Jasss> 3042 number 41 p.55-78,winter 2 2015.

Kılıçarslan, S. , (2009), İlköğretim 7. Ve 8. Sınıf Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları İle Saldırganlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kızıldağ, D. , (2010), Örgütlerde Problemlilik Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Koç, H. , (2009), Örgütsel Bağlılık ve Sadakat ilişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar-2009, C.8 s.28(200-211), ISSN: 1304-0278.

Kök, B.S. , (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, *İİBF İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20 Nisan 2006 Sayı: 1

- Köksal, F. , (1991), Denetim Odağı İle Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Doktora Tezi, Erzurum.
- Kugun, A.O. , Aktaş, E. , Güripek, E. , (2013), Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16 Sayı: 30*, Aralık 2013.
- Kumral, T. , Çetin, C. , (2016), İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Yazın İncelemesi, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ek Sayı No: 1*, 153-171.
- Kurşun, T.A. , (2011), Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Kurşunluoğlu, A. , Bakay, E. , Tanrıoğan, Abdurrahman, (2010), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, *Pamukkale Üniversitesi Fakültesi Dergisi, Sayı 28 (Temmuz 2010/2)*, ss. 101-115.
- Kuşçu, Ç.P. , (2011), İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4 Sayı:9*
- Leech, G., *ThePrapmatics Of Politeness*, Oxfor: OUP.
- Mercan, M. , (2006), Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, *Afyonkarahisar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Oktay, A.A. , Sözcük Düzeyinde Kabalık-Örtmece Kabalık ve Argo Kullanımının İletişimdeki İşlevleri Ve Kategorileri, *Türkbilig, 2015/30:269-285*.
- Özcan, B.E. , (2008), Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.

- Özdevecioğlu, M. , (2007), Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılığın yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 28, Ocak-Haziran 2007* ss. 1-20.
- Özdevecioğlu, M., (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, Ss.77-96.*
- Özenir, İ. , (2015), Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme, *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özerkmen, N. , (2012), “Toplumsal Bir Olgu Olarak Şiddet”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:28 Ocak-Şubat 2012, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ISSN: 1694-528x* İktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Calalabat Kırgızistan.
- Özipek, H. , (2014), Etik İklimin Anti Sosyal Davranışlara Etkisi, *Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özler, E.D. , Atalay, G.C. , Şahin, D.M. , (2008), Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 22, Aralık .*
- Özsoy, A.S. , (2004), Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *cilt.6, sayı:2, s.13-19.*
- Özyer, K. , Alici. , İ. , (2015), Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davraışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Zeitchrift für die welt der Türken, Vol 7, No 1.*
- Pearson, Christine M. , Lynn M. Andersson ve Judith W. Wegner. (2001), “When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility”, *Human Relations, Vol.54, N.11, 1387-1419.*



- Pearson, Christine M. Ve Christine L. Porath. (2005), “On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for “Nice”? *Think Again*”, *Academy of Management Executive*, Vol.19, No.1, 7-18.
- Pektaş, C. , (2002), “Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması.”, *Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Polatçı, S. , Özçalık, F. , (2016), Yapısal ve psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt 4 Sayfa 1, ISSN 2145-0737.
- Porath, C. Ve Pearson, C. (2009), How Toxic Colleagues Corrode Performance *Business Review*, 87(4), 24.
- Poussard, M.J. , Çamurluoğlu, İ.M. , (2009), *Psikolojik Taciz İşyerindeki Kâbus*, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Mart 2009, ISBN: 978-605-395-173-5.
- Robinson, S.L., Benett, R.J. , (1995), A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38, 555-572.
- Seçer H.Ş. , Seçer B. , (2007), Örgütlerde üretkenlik karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi, *Tisk Akademi 2007*, Vol 2 Issue 4, p 146-175.
- Seyhan, M. , (2014), İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, s.10-15, Edirne.
- Sezici, E. , (2014), Çalışma Yaşam Kalitesi İşyerinde Sapkın Davranış Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41.Sayı Temmuz 2014.
- Sığırı, Ü. , (2007), İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol. :7-Sayı/No:2:261-278 (2007).

- Solmuş, T. , *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı: Haziran 2008, ISBN: 978-9944-82-082-0.
- Şahin, B. ,ve Dündar, T. , Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi, SBF Dergisi*, 66-1.
- Şentürk, C. , (2011), Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik, *Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, S.142 Aralık Ss.30-34.
- Taşkın, F. , Dilek, R. , (2010), Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ISSN: 1309-8039.
- Taştan, B.S, (2014), İşyeri nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller ile Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyopskolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma, *“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz 2014 Cilt: 16 Sayı: 3 s.60-75, ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2014.0255.x.
- Taştan, B.S. , (2013), Bir Negatif İş Davranışı Olarak Üretkenliğe Aykırı Davranışların İşyerinde Örgütsel Adaletsizlik ve Agresif Davranış Algıları İle İlişkinde Psikolojik Güçlendirme, Benlik Değeri Ve Sosyal Bütünleşmenin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi: Otizm Tanısı Almış Çocuk Sahibi Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, No, 2 2013 ISSN: 1309-8012.
- Teyfur, M., Beytekin, F.O. , Yalçınkaya, M. , (2013), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(2013) Ss.84-106.
- Tuna, M, Bircan, H. , Yeşiltaş, M. , (2012), Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26 Sayı:2.

- Tuna, M., ve Yeşiltaş, M., (2014), Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:25 Sayı: 1 Bahar*: 105-117.
- Turhan, M. , (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerine Etkisi, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi*.
- Turunç, Ö. Çelik, M. (2010), Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010 14(11)*:209-232.
- Tutar, H. , (2004), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları, *Atatürk Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, (2:2)*.
- Uğurlu, T.C. , (2009), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi*.
- Uğurlu, T.C. , (2012), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları, *Cü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:36 Sayı: 2 Aralık*.
- Uğurlu, T.C. , Sincar, M., ve Çınar, K. , (2013), Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, *Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt-Sayı: 15-1*.
- Uğurluoğlu, Ö. , Çelik, Y. , (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:2 Sayı:2*.
- Ulutürk, ş. , (2016), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

- Uyar, G. , (2015), Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Uygur, A. , Koç, H. , (2010), Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi partiler Açısından Bir Analiz, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/4 (2010) 79-94.
- Uysal, Ş. , (2014), Örgütsel Bağlılık Örgütsel Kültür İlişkisi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi, Hemşireler Örneği, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Yaman, E. , (2009), *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*, 1. Baskı, ISBN: 978-605-395-7.
- Yapıcı, N. , (2008), İşyerinde Sistemik Yıldıma (Mobbing) Algılama Nedenleri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Yenihan, B. , (2014), Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini Arasındaki İlişki, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. , Sakarya.
- Yeşiltaş, M., Çeken H. , Sormaz, Ü. , (2012), Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar Sayı: 28.
- Yıldırım, A. , (2010), Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, Ç. , Sümer, H.Z. , (2010), Saldırgan Davranışlarını Yormada Çevresel Risk, Çevresel Güvenlik ve Okul İklimi Algısı, *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, 2010 4(34), 161-173.
- Yıldız, H. ,(2015), Pozitif Psikolojik Sermaye Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan

Araştırması *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Doktora Tezi.

Yılmaz, E. , (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı*, Doktora Tezi.

Yılmaz, M. , (2015), Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerinde Etkisi, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.

Yurttagül, Z. , (2016), İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlarda Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisan Tezi.

Yüceler, A. , (2009), Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklim İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22/2009.

Yüksel, Ö. , (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.

Zauderer, Donald G. (Spring 2002), “Workplace Incivility and the Management of Human Capital”, *The Public Manager*, 36-42.

([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) Erişim Tarihi:15.12.2016.

(<http://melezzg.blogcu.com/orgutsel-baglilic/2873617>) Erişim Tarihi: 24.12.2016

([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) Erişim Tarihi: 05.01.2017.

([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) Erişim Tarihi:05.05.2017.

## EKLER

### Ek-I ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket ‘‘Örgütsel Bağlılık ve İş Yeri Nezaketsizliği Arasındaki ilişkide Etik Lider Algısının Aracılık Rolü: Muğla Büyük Şehir Belediyesi’’ isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmada yer alan sorular değerli zamanınızın bir kısmını alacak ancak bu uygulamayla akademik amaca yönelik bir çalışmaya katkı sağlamayı hedefliyoruz.

Anketteki her bir sorunun(hiçbiri boş bırakılmadan)samimi ve objektif olarak cevaplanması araştırma sonuçları için oldukça önemlidir. Ölçeklerdeki her bir ifadenin karşısında (x)işareti koyarak size en yakın olanı işaretleyerek değerlendirme yapabilirsiniz. Anket formuna adınızı yazmanıza gerek yok. Çalışmaya katıldığınız için ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

#### Tez Danışmanı

Doç. Dr. Soner TASLAK

#### Tezi Hazırlayan

Gamze SARITAÇ  
gmz\_srt@hotmail.com

### DEMOGRAFİK SORULAR

#### Cinsiyet:

Kadın ( ) Erkek ( )

#### Medeni Durum:

Evli ( ) Bekâr ( )

#### Yaş:

18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50-üzeri ( )

#### Eğitim Durumu:

İlköğretim ( ) lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans/Doktora ( )

#### Gelir Düzeyi:

1500'den az ( ) 1500-2000'den az ( ) 2000-3000'den az ( ) 3000-üzeri ( )

#### Aile Geliri:

3000'den az ( ) 3000-4500'den az ( ) 4500 ve üzeri ( )

#### Kurumda Çalışma Süresi:

1 yıldan az ( ) 1-3 yıldan az ( ) 3-6 yıldan az ( )

6-10 yıldan az ( ) 10 yıl ve üzeri ( )

#### Toplam Çalışma Süresi:

1 yıldan az ( ) 1-3 yıldan az ( ) 3-6 yıldan az ( ) 6-10yıldan az ( )

10 -14yıldan az ( ) 14 yıl ve üzeri ( )

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ</b>	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>
Anketin bu bölümünde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.					
1- Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2- Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3- Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4- Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5- Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6- Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7- Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8- Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9- Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10- Örgütüme çok şey borçluyum.					
11- Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12- Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13- Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
14- Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15- Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum (R)					
16- Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum (R)					
17- Örgütümden kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum (R)					
18- Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum (R)					
<b>İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ANKETİ</b> Bu kurumda çalıştığımız süre içerisinde arkadaşlarınızdan herhangi biri,	<b>HERZAMAN</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>ASLA</b>
19-Sorumlu olduğunuz bir konu hakkında yargularınızdan şüphe duydu mu?					
20-İş yerinden uyum ve işbirliğinden sizi dışladı mı veya sizi göz ardı etti mi?					
21-Sizin hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadeler de bulundu mu?					
22-Sizi kişisel sorunların tartışılmasına yönlendirmek için istenmeyen girişimlerde bulundu mu?					
23-Herkesin içinde veya bireysel olarak size meslek ahlakına uygun					

atıflarda bulundu mu?					
24-Sizi küçümsedi veya eleştirdi mi?					
25-İfadelerinize az önem verdi ya da fikirlerinize az ilgi gösterdi mi?					
<b>ETİK LİDER ANKETİ</b> Yöneticim,	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>	<b>KATILYORM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILMIYORM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORM</b>
26-Kişisel yaşamımı etik davranışlar üzerine kurar.					
27-Başarıyı sadece sonuçlarda değil aynı zamanda hangi yolla elde edildiğini tanımlar.					
28-işgörenlerin ne söylediklerini önemser.					
29-Adil ve dengeli karar verir.					
30-Etik standartları çiğneyen iş görenleri disipline eder.					
31-Karar alırken 'yapılacak en doğru şey ne' diye sorar.					
32-Etik anlamda işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.					
33-Güvenilebilirdir.					
34-işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.					
35-işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.					



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Gamze SARITAÇ  
**Doğum yeri** : Göle  
**Doğum Yılı** : 1986  
**Medeni Hali** : Bekâr

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**LİSE (2003-2006)** : Göle 100.Yıl Lisesi  
**LİSANS (2006-2010)** : Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü  
**Yabancı Dil** : İngilizce

### MESLEKİ BİLGİLER

**2011-2013** : Marks and Spencer (Fiba Holding Gurubu)  
**2013-2014** : Gap (Fiba Holding Gurubu)  
**2015-2016** : Aeropostale (Fiba Holding Gurubu)