

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SERDAR SÖNMEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi MELİS ATTAR

KONYA - 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Serdar SÖNMEZ
	Numarası	154227012003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Serdar SÖNMEZ



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Serdar SÖNMEZ
	Numarası	154227012003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR
	Tezin Adı	Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 23/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye	İmza
Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR	Danışman	
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Ferdi BİŞKİN	Üye	

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın konu seçiminden sonuçlandırılmasına kadarki süreçte bana destek olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR'a,

Çalışmamın her aşamasında bilgi birikimlerinden faydalandığım, göstermiş oldukları ilgiden ve yardımlarından dolayı Öğr. Gör. Dr. F. Esin KURT, Mustafa ÖZEL, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet BİÇER ve Öğr. Gör. Mahmut YILDIZ'a,

Bu süreçte yardımını esirgemeyen eşim Görkem Ayşe ŞİMŞEK SÖNMEZ ile her daim yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.



Serdar SÖNMEZ



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Serdar SÖNMEZ		
	Numarası	154227012003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR		
	Tezin Adı	Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma		

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte sürekli gelişen ve değişen rekabetçi bir iklimde örgütler faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir ortamda örgütlerin başarılı olmaları ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynak insan faktörüdür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramı her geçen gün önem kazanmakta, örgüt değer ve amaçlarını benimsemiş, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli, örgüte bağlılığı yüksek çalışanlara duyulan gereksinim artmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür. Yönetim ve liderlik tarzının etik değerlere dayanması, çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran ciddi bir etkidir. Etik lider, herkes tarafından benimsenen ortak değer ve misyon oluşturarak örgütsel bağlılığın artmasını sağlar. Etik bir lider, örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını arttırıcı etki yapacaktır.

Bu çalışmanın amacı etik liderliğin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemektir. Çalışma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde gerçekleştirilmiş olup, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket ile elde edilen veriler, frekans değerleri, yüzde analizi, faktör analizi, korelasyon ve regrasyon analizleri ile bağımsız iki örnek T-testi uygulanarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde etik liderlik

davranışının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kurumda görev yapan sürekli işçiler ile idari personelin etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmış, bu doğrultuda sürekli işçiler ile idari personelin devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur.

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





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Serdar SÖNMEZ		
	Numarası	154227012003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR		
	Tezin İngilizce Adı	The Effect of Ethical Leadership on Organizational Commitment: A Research on Employees of Mehmet Akif Ersoy University		

SUMMARY

In an environment which is constantly developing and changing by the effect of globalization, the most important resource for organizations to be successful and survive is human factor. In this context, the concept of organizational commitment is gradually gaining importance. There is an increasing need for employees with high commitment on the organization, who embrace organizational values and goals, and are willing to make efforts in line with organizational goals.

Management and leadership style is based on ethical values, and its commitment to organizational values is a serious factor that increases the organizational commitment of employees. Ethical leader is reliable, highly ethical, guiding and enlightening person. The ethical leader provides a common value and mission adopted by everyone to increase organizational commitment. An ethical leader has an influence on increasing the desire of members of the organization to stay and succeed in the organization.

The aim of this study is to determine the effect of ethical leadership on organizational commitment level. The study was conducted in Burdur Mehmet Akif Ersoy University and questionnaire technique was used as data collection method. The data collected was analyzed by using frequency values, percentage analysis, correlation and regression analysis and two independent samples T test. According to the findings, it

has been determined that ethical leadership has a positive effect on organizational commitment.. Furthermore, it has been investigated whether there is a statistically significant difference between the ethical leadership perceptions and organizational commitment of the permanent workers and administrative staff, and as a result, the difference between continuation commitment and normative commitment levels of permanent workers and administrative staff was found statistically significant.

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



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ KABUL FORMU	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	3
1.1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar	4
1.1.2. Liderlik Özellikleri.....	6
1.1.3. Çağdaş Liderlik Tarzları.....	7
1.2. Etik Liderlik Kavramı	11
1.2.1. Etik Kavramı.....	11
1.2.2. Etik Liderliğin Tanımı.....	12
1.2.3. Etik Liderlik Davranışları ve Özellikleri.....	14
1.2.4. Etik Liderliğin Boyutları	16
1.2.5. Kamu Kurumlarında Etik Liderlik	18
1.3. Etik Liderlik ile İlgili Araştırmalar	21
1.4. Devlet Üniversiteleri ve Etik Liderlik	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Bağlılık Kavramı	25
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	26
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	28
2.4. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri	29
2.4.1. Duygusal Bağlılık	29
2.4.2. Devam Bağlılığı.....	31
2.4.3. Normatif Bağlılık	32

2.5.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	33
2.5.1	Bireysel Faktörler.....	34
2.5.2	Örgütsel Faktörler.....	36
2.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	40
2.7.	Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	42
2.8.	Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar.....	44
2.9.	Devlet Üniversiteleri ve Örgütsel Bağlılık.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1.	Araştırmanın Metodolojisi.....	50
3.1.1.	Araştırmanın Amacı.....	50
3.1.2.	Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri.....	50
3.1.3.	Araştırmanın Önemi.....	52
3.1.4.	Araştırmanın Varsayımları.....	52
3.1.5.	Araştırmanın Yöntemi.....	53
3.1.6.	Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	53
3.1.7.	Veri Toplama Aracının Ön Testi ve Uygulanması.....	54
3.1.8.	Evren ve Örneklem.....	54
3.1.9.	Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi.....	55
3.2.	Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları.....	56
3.2.1.	Araştırmaya Katılanları Tanıtıcı Bilgiler.....	56
3.2.2.	Veri Toplama Aracının Güvenilirliği.....	60
3.2.3.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	63
3.2.4.	Etik Liderlik Ölçeği ile İlgili Bilgiler.....	65
3.2.5.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili İstatistikler.....	65
3.2.6.	Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	67
3.2.7.	Katılımcıların Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.	Araştırma Bulgularının Özeti.....	75
4.2.	Sonuçlar.....	76
4.3.	Kamu Kurumlarına Öneriler.....	81
4.4.	Araştırmanın Kısıtları.....	83
4.5.	Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	83

KAYNAKÇA	85
EKLER	100
EK-1: ANKET FORMU	103
EK-2: ÖZGEÇMİŞ	103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri.....	51
---	----



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	5
Tablo 2. Etik Liderler ve Etik Olmayan Liderler	16
Tablo 3.1:Örnek Hacmin Hesaplanması.....	55
Tablo 3.2: Veri Setinin Normallik Analizi	55
Tablo 3.3: Katılımcıların Cinsiyetleri	57
Tablo 3.4: Katılımcıların Medeni Durumları.....	57
Tablo 3.5: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	57
Tablo 3.6: Katılımcıların Yaşı	58
Tablo 3.7: Katılımcıların Çalışma Süresi	58
Tablo 3.8: Katılımcıların Çalıştığı Birim	59
Tablo 3.9: Katılımcıların Unvanları	59
Tablo 3.10: Birimde Toplam Çalışan Sayısı.....	60
Tablo 3.11:Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları (İlk Durum).....	61
Tablo 3.12:Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları (Son Durum).....	62
Tablo 3.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğu KMO ve Bartlett Testi.....	63
Tablo 3.14: Araştırma Sonrası Ortaya Çıkan Faktörler ve Varyansları	63
Tablo 3.15: Örgütsel Bağlılık Faktör Yapısı ve Faktör Yüklerinin Dağılımı.....	64
Tablo 3.16: Etik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	65
Tablo 3.17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
Tablo 3.18:Korelasyon Tablosu	67
Tablo 3.19: Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 3.20: Etik Liderlik – Duygusal Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 3.21: Etik Liderlik – Devam Bağlılığı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo 3.22: Etik Liderlik – Normatif Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 3.23: Katılımcıların Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	72
Tablo 3.24:Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	72
Tablo 3.25:Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin	

İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.1: Araştırma Bulgularının Özeti.....	75



KISALTMALAR

Maks.: Maksimum

Min.: Minimum

Ort. : Ortalama

Std. Sap.: Standart Sapma

Std. Hata: Standart Hata

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Günümüzde örgütler küreselleşme ile birlikte oldukça rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu rekabetçi ortamda örgütsel amaçlara ulaşmak ve başarıyı sağlamak, işgörenlerin örgütlerine ve yaptıkları işe bağlılıklarıyla ilişkilidir. Örgüt değer ve amaçlarını benimsemiş, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli, örgüte bağlılığı yüksek çalışanlara duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Bu noktada çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması örgütlerin varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların örgütlerine bağlılığını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte liderlik özellik ve davranışlarının payı büyüktür.

Liderlik genel olarak, başkalarıyla ilgili kararlar almayı; alınan karar ve uygulamalarda herkesin faydasını gözetmeyi; bireysel ve örgütsel ihtiyaçların karşılanmasını; çatışmaların çözümünde örgütün olduğu kadar bireyinde faydasını gözetmeyi; görevlerin adil şekilde dağıtılmasını; çalışanların emeğinin gözetilmesini; tüm iş görenlere eşit mesafede ve tarafsız şekilde yaklaşılmasını; kaynakların örgüt hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesini; hak ve sorumlulukların dengeli paylaşımını gerektirir. Bu süreçte ortaya çıkan sorunların çözümünde ise, bazı kuralların rehber olarak alınması zorunluluğu doğar. Bu noktada çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren, neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunun genel kabul görmüş kurallara göre değerlendirilmesinde etik ilkeler büyük önem taşımaktadır.

Yönetim ve liderlik tarzının etik değerler üzerine kurulu olması, çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran önemli bir etkidir. Etik lider, örgütün tamamı tarafından benimsenen ortak değer ve misyon oluşturarak, kurum içinde herkes tarafından benimsenecek etik ilke ve değerleri belirlemekte, açık bir şekilde ifade ederek tüm çalışanların ödül, ceza mekanizmalarıyla belirlenen bu kurallara uymasını sağlamaktadır. Böylece iş ortamında adalet, eşitlik, yansızlık, tarafsızlık, dürüstlük gibi kavramların belirli bir seviyeye gelmesiyle birlikte çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin değerlendirildiği bu araştırmanın ilk bölümünü etik liderliğe yönelik bilgiler oluşturmaktadır. Bu başlık altında öncelikli olarak liderlik kavramı, çağdaş liderlik tarzları, etik liderliğin tanımı, özellikleri, boyutları ve kamu kurumlarında etik liderliğin yanı sıra konuyla ilgili

araştırmalar yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, bileşenleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık ile etik liderlik ilişkisi ve konuyla ilgili diğer araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan idari personel ve sürekli işçilerin etik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının kurumda ne derece var olduğu araştırılmış, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve değerlendirmeler sunulduktan sonra sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Lider örgütsel amaçları gerçekleştirmede ve çalışan davranışlarını etkilemede liderlik sürecinin önemli bir parçasıdır. Burada temel sorun liderin elinde bulundurduğu gücü ne şekilde kullandığı ile ilgilidir. İş hayatında artış gösteren skandallar liderliğin etik boyutunu ön plana çıkartarak; liderlik kavramının etik değerler üzerine kurulması gerekliliğini ortaya koymuştur. Liderin etik anlamda kurumda öncülük yapması ve olumlu bir izlenim bırakması, elinde bulundurduğu gücü doğruluk, tarafsızlık dürüstlük gibi etik değerler ile şekillendirmesi, kurum içerisinde etik bir anlayış oluşturabilmesi açısından önemlidir (Palalar Alkan, 2016: 33-36).

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Doğası gereği sosyal bir varlık olan insan gereksinimlerini karşılamak maksadıyla gruplar halinde yaşamını sürdürür. Bunun sonucu olarak topluluğa yön verecek ve ortak amaca ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duyar (Güner, 2002: 5). İşte bu durumda liderlik özelliği taşıyan bireyler devreye girmektedir (Çatır ve Ünlüöner, 2015: 97). Bir gruba yön veren yani onu örgütleyip bir düzen içinde harekete geçiren kişi, lider olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2009: 436). Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireylerle etkileşiminin sonucu olup, kişinin belirli bir grup içinde diğer bireylerden farklı olarak gösterdiği bir etkidir. Başka bir deyişle, bireyin grup içinde ortaya koyduğu davranıştır (İbicioğlu vd., 2009: 2).

Liderlik, belli bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve belirlenen bu amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilme yeteneğidir (Yılmaz, 2008: 53). Lider, gruptaki bireylerin ifade edemediği hislerini, ortak düşünce ve isteklerini, bir amaç etrafında ortaya koyan ve grup üyelerinin güçlerini bu amaç doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Yaman, 2014: 101). Yani bir örgütteki insan potansiyelinin ve yaratıcılığının etkili kullanılması, örgüt içindeki liderin varlığı ile mümkün olmaktadır (Şahin, 2009: 100). Bu durumda liderlik, bir vizyon oluşturarak belirlenen bu vizyon doğrultusunda grubu etkileme, yol gösterici ve ilham kaynağı olma şeklinde tanımlanabilir (Taşdan ve Gül, 2013: 13).

Liderlik belirli şartlar altında, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir kişinin grubun davranışlarını etkileyebilmesi, yönlendirebilmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 583).

Birey ve grupları, belirlenmiş ortak hedeflere yöneltebilme, hedefe ulaşmak için çalışanlarını başarmaya teşvik etme, koordinasyonu sağlayabilme, insanları etkileyebilme yeteneğine sahip olmanın tümü liderlik becerileri olarak ifade edilmektedir (Çatır ve Ünlüöner, 2015: 97; Yiğit, 2002: 20).

Liderlik yaşadığımız çevre ve ülkenin dinamikleri, kültürel özellikleri, yani kendimize özgü taraflarımızdır. Günümüzde liderlik kavramı geleneksel modelden etkin, iletişim - güven veren, samimi - bağ kuran bir modele doğru değişim göstermiştir. Liderlik sadece bir özellik bakımından iyi olmak değil bütün özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve bu özelliklerin toplamını kendine özgü bir biçimde bütünleştirebilmektir (Tunçay, 2017: 17-20).

Lider örgüt üyeleri tarafından hissedilen, fakat dile getirilmemiş ortak düşünce ve istekleri, örgüt üyelerince benimsenir bir amaç şeklinde ifade ederek grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Celep, 2004: 3).

Özetle lider mevcut gücü, potansiyeli en yüksek verimliliğe dönüştüren, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek adına kazanımlar sağlayabilen kimse olarak ifade edilmiştir (Konter, 1996: 73). Liderliğin pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise; belirli bir amaç, belirli bir grup insan ve grubu yönlendirebilecek bir lider bulunmasıdır (Zel, 2001: 91).

1.1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik, günlük kullanımda birbirlerinin yerine kullanıyor olsa da literatürde üzerinde çok fazla konuşulan ve tartışılan iki farklı kavramdır.

Yönetici mal ve hizmet üretmek amacıyla işletme olanaklarını örgütsel amaç doğrultusunda kar ve riski başkalarına ait olmak üzere kullanmaya yetkili kişidir. Yöneticinin etkin bir şekilde yönetim işlevini yerine getirebilmesi için bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler zaman zaman teknik, zaman zaman beşeri özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır. Yönetici çalışanlar eliyle iş yaptıran kişidir. Ekonomik teknolojik siyasi hukuki gelişme ve değişimler işletmeleri amaçlarına ulaştırma noktasında eğitilmiş kişilere yani yöneticilere olan ihtiyacı doğurmuş, böylece

yönetim işi meslek haline gelerek yönetici kavramı ortaya çıkmıştır (Genç, 2017: 28).

Lider ise belirli amaçları gerçekleştirmek için grup içerisindeki insanları etkileyebilen ve harekete geçirebilen kimsedir. Liderliğin kaynağında yaratıcılık, risk alma, duygusallık gibi konular ön plana çıkmaktadır. Lider gücünü makamdan değil kişisel özelliklerinden, insanları etkileme kabiliyetinden almaktadır (Şişman, 2014: 17).

Yönetici ve lider kavramlarının bazı benzerlikleri bulunmaktadır. İlk olarak, her iki kavram insanların belirli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi ise, her iki kavramda da yönlendirme ve etkileme yaparken bir güç kullanımını gerçekleştirmektedir. Üçüncüsü, yönetici ve lider takipçileri ile yakın bir ilişki kurarlar. Dördüncüsü, her iki kavramda da örgütsel amaçları etkin olarak gerçekleştirme ve başkalarını yönetme çabası vardır (Koçel, 2010: 572).

Ancak iki kavram arasında bazı benzerlikler olmakla birlikte ciddi farklılıklar da bulunmaktadır. Liderlik ile yönetici arasındaki farklar özetle şöyle sıralanabilir:

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici özellikleri	Lider özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğitimidir	Güveni teşvik edicidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

Kaynak: Özden, Y. (2002).

Yöneticilerin hepsi iyi lider olmadığı gibi, her lider de iyi bir yönetici değildir. Yöneticilik bir görevlendirme ile ya da bir organizasyon sahipliği sonucunda üstlenilen bir sorumluluktur. Liderlik ise görevlendirme ile gerçekleşmez. Lider bireyleri etkileyerek davranışa yönlendirir. Yönetici ise makamının kendisine sağladığı yetki ve görevler ile hareket eder (Yaman, 2014: 35).

Liderlik ve yöneticilik iki farklı kavram olmakla birlikte birbirlerini tamamlayıcı aksiyonlardır. Şirketlerin birçoğunda liderlik potansiyeline sahip çalışanlar vardır. Başarılı şirketler ise bu potansiyele sahip çalışanı, önemli şekilde arayıp bularak potansiyellerini geliştirmek için belirli fırsatlar verirler. Şirketlerin bu fırsatı yaratırken

gözetmek zorunda oldukları en önemli nokta; liderlik özelliklerini geliştirirken, kişinin yöneticilik özelliklerini de geliştirmesi gerektiğidir. Tek başına liderlik ya da yöneticilik başarı için yeterli değildir. İdeal olan güçlü liderlik ve güçlü yöneticiliği birleştirmektir (Kotter, 2013: 53-54).

1.1.2. Liderlik Özellikleri

İnsanı birlikte yaşadığı diğer canlılardan ayıran en belirgin özellik hiç kuşkusuz sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanlar birlikte yaşarlar ve hayatlarını yardımlaşarak devam ettirirler. Birbirine yardım etme özelliği yüksek olan kimseler ise bir organizasyon içine girdikleri takdirde inandırma ve etkileme yetenekleri ile lider düzeyine çıkarlar. Liderler takipçilerini öncelikle kişilik özellikleri ile etkilemektedirler, kişisel özellikleri insanların çevrelerinde bulunan diğer insanlarla olan ilişkisini etkileyen önemli bir faktördür. İnsanlarla ilişkileri yüksek olan kişiler herhangi bir topluluğa girdiklerinde çevresindekileri etkileme ve inandırma güçleri sayesinde lider vasfına erişirler (Gürsoy, 2005:12):

Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği;

Liderler amaçlarını ve düşüncelerini kolaylıkla ifade etme ve izleyenlerine benimsetme özelliğine sahip kimselerdir. Bu özelliğe sahip olmayan kişilerin yarattıkları misyonu takipçilerine iletmeleri mümkün olmayacaktır. Lider; sorunu çözmek için tavsiyeler veren, yenilikçi, açık konuşan, konuya kendisini veren, sorunları açığa çıkaran, samimi hislerle tartışan ve sonuca götürecektir çözümler bulan kişidir (Özkaya, 2000:163).

Kesinlik, kararlılık ve insanları idare etme yeteneği;

Lider okuyan, araştıran örgütü ve kendi adına kararlar veren ve verdiği kararları kararlılıkla uygulayan, uygulanmasını sağlayan, bunları yaparken de takipçilerinin ihtiyaçlarını gözeterek, onlara emirler vererek değil, yardım ederek yönlendiren kişidir (Erçetin, 2000: 19).

Yaratıcılık;

Her alanda etkili liderler, alışılmışın dışında yaratıcı özellikleri olan kimselerdir. Harekete geçmek için birilerinin talimatını beklemezler. Etkili lider yenilikçidir ve sorumluluklarını bilerek hareket eder. Yaratıcılık bir şeyi yoktan var etmek anlamında

değil liderin hafızasında var olan ve daha önce başkalarının kuramadığı bir bağ kurarak yenilik yapmayı anlatmaktadır. Örgütte yaratıcılığın yerleşmesini sağlayacak olan kişiler liderlerdir. Lider yaratıcılığı ortaya çıkaran kişidir (Cox ve Hoover, 2003: 46).

Sağlık ve dinçlik;

Lider bulunduğu çevrede diğerlerinden farklıdır. Takipçilerini etkilemek isteyen bir lider gerek dış görünüşü gerek fiziki durumu ile takipçilerine örnek olurken aynı zamanda takipçilerine gerekli destekte bulunmak için yeterli gücü kendinde barındırmalıdır. Liderlerin fiziksel ve ruhsal dinçliği sadece kendileriyle ilgili değildir. Liderlerin aldıkları kararlar örgütlerin birçok açıdan etkilemektedir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29–31).

Hizmet yönelimli olmak;

Lider; takipçilerinin ihtiyaçlarını gözetmek ve bu ihtiyaçlara cevap vermek zorundadır. Örgüt çalışanları, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin ihtiyaçlarını bilir, bu ihtiyaçlara uygun ürün ya da hizmeti sunar. Farklı çözümler geliştirerek müşterilerin memnuniyet ve bağlılık düzeylerini artırır. Onların gözünden bakmayı bilir ve güvenilir şekilde öneriler sunarlar (Gürsoy, 2005: 20).

1.1.3. Çağdaş Liderlik Tarzları

Çağdaş liderlik tarzları ve özellikleri konusunda yürütülen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı sınıfında yer alan liderler çevrelerine olumlu davranışlar getirerek, olumlu davranışların buldukları çevrede de gelişmesini ve yerleşmesini sağlarlar. Kendi çıkarları ya da astlarının çıkarlarından çok örgütsel çıkarların ve amaçların ön planda olmasını sağlarlar (Gürdoğan, 2018: 29).

1.1.3.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlikte vizyon, liderin geleceği görmesini, buna karşı hazırlıklı olmasını ve bilinmezliklerin ortadan kaldırılması niteliğini kazandırır. İleriyi tam anlamıyla görebilen bir liderlik türüdür. Bu tarz liderler, belirsiz durum ve olaylar karşısında, kısa sürede çözüm üretme yeteneği ve kapasitesine sahip kimselerdir (Genç, 2017: 49).

Vizyoner liderlerin güvenilir liderler olması önem taşımaktadır. Geleceğe yönelik öngöründe bulunarak bir rota belirlemeleri, çalışanları motive etmeleri için dürüst ve

güvenilir olmaları şarttır (Bakan ve Doğan, 2013: 142).

Modern liderlik tarzlarının birçoğunun ortak noktası vizyoner olmaktır. Bu liderlik kuramlarında da sık sık vizyonerlik kavramının öneminden bahsedilmektedir. Vizyoner liderlik tarzı gidilen yeri, geleceği anlatmakta, ancak bu noktaya ne şekilde gidileceğinin yorumunu takipçilere bırakmaktadır (Aslan, 2013: 36).

Vizyoner liderler, bireyleri ortak hayaller noktasında birleştirir. Takipçilerinin amaçlarına ulaşmada kullanacakları yola müdahale etmez, kendilerine bırakırlar. Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlarlar. Tüm görevleri büyük vizyonla ilişkilendirerek çalışanların rutin işlerinin daha büyük bir anlam ifade etmesini sağlarlar. Böylece çalışanlar yaptıkları işi daha fazla sahiplenirler. Ortak hedefin bir parçası olduğunun farkına varan çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar. Vizyoner liderler empati yetenekleri sayesinde izleyicilerinin ne düşündüğünü, ne hissettiğini anlarlar ve herkes tarafından benimsenecek bir vizyon oluşturabilirler (Barutçugil, 2006: 301-305).

1.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Dillard (1985) dönüşümcü liderliği *“gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren anlamlar kazandıran ve farkında olunmayı arttıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceridir”* şeklinde tanımlar (Celep, 2004: 23).

Dönüşümcü liderlik, farklılaşan çevre şartlarında örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak değişim ve dönüşümü ortaya koyabilen liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında izleyiciler ile lider arasında duygusal bir bağ bulunmaktadır. Lider güvenilir ve örnek kimsedir. Dönüşümcü lider takipçilerinin beklenti ve isteklerini gözeterek hedeflere ulaşmada üst düzey motivasyon sağlar. Bu liderlik tarzında lider takipçilerinin düşünce ve hedeflerini, örgütün ortak amaçları yönünde dönüşüme uğratarak örgütsel verimliliği, motivasyonu en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 31).

Dönüşümcü liderler, işgörenlerin mevcut yeteneklerini ortaya çıkararak, özgüvenlerini arttırarak, bireyin, aynı zamanda örgütün gelişimine katkı sağlayarak yüksek amaçlar doğrultusunda normalin üzerinde değer üretmeyi amaçlarlar (Celep, 2004: 24-25). Değişim ihtiyacının ortaya çıktığı zamanlarda liderin dönüştürücü bir anlayışla ön plana çıkması ve bu doğrultuda davranması izleyicilerinin çoğunun desteğini almasını sağlayabilir. Sosyal, siyasi, ekonomik ve dini alanda örnekleri oldukça fazla olan

bu liderlik türü değişim ihtiyacının devamlı olması sebebiyle sürekli olarak gündemde olacaktır (Genç, 2017: 262).

1.1.3.3. Kültürel Liderlik

Kültürel lider, örgütün ortak misyon ve amaçlarının oluşturulması, bu doğrultuda çalışanların görev ve sorumluluklarını açık şekilde anlaması, mevcut kültürün yerleşmesi, korunması ve daha da güçlendirilmesi için çaba harcar. Kültürel niteliklerin temsilcisi gibi davranarak hedefler kapsamında çalışanları etkileyerek kültürel değişimin liderliğini yapar (Uğurlu, 2009: 32).

Kültürler değişebilir ve yönetilebilir. Liderler, özellikle eğitim örgütlerinin liderleri öğretmen ve öğrencileri kendi okulunun kültürel değerleri etrafında birleştirerek etkili çabaları sağlayabilir ve başarılı sonuçlar alabilir. Liderin davranışları diğer çalışanlar tarafından yakından izlenir, değerlendirilir. Kurumun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılayacak eylem ve etkinlikler bireyleri etkiler. Yeni ve farklı davranış kuralları, uyulması gereken normlar ve değerler bireylerin kalıplaşmış davranışlarını etkiler ve değişmesine zemin hazırlar. İnsanları etkilemeyi başarabilen liderler, kültürel değerlerle yine onları yönlendirebilirler. İnsanlar tarafından oluşturulan, değiştirilip geliştirilebilen unsurlar, insanlar tarafından yönlendirilebilir ve yönetilebilir (Şişman, 2014: 35-36).

1.1.3.4. Karizmatik Liderlik

Yılmaz ve Akdemir'e (2005: 39) göre karizmatik liderler, saygınlıkları ve etkileme kabiliyetleri oldukça yüksek, kendini sürekli geliştiren, yeteneklerinin farkında ve bu yetenekleri kullanan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Karizmatik liderler genellikle örgütün sıkıntılı olduğu zamanlarda ortaya çıkarlar. Karizma otoritenin gücünü kaybettiği kriz ortamlarında, süregelen değer ve görüşlerin etkisini yitirmeye başlamasıyla filizlenir. Karizmatik liderin kişilik özellikleri şu şekildedir (Zel 2001: 152-153);

- a) Uç noktalardaki görüş,
- b) Yüksek riske girme,
- c) Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma,
- d) Durumu net bir şekilde değerlendirme,
- e) İzleyicilerin düş kırıklığı,

- f) Kendine güven,
- g) Kişisel gücün kullanılması.

Özetle karizmatik liderler; özgüvenleri, cesaretleri, vizyon ve değerleri, konuşma ve ikna yetenekleriyle bireyleri ve toplulukları etkileyebilen kimselerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405).

1.1.3.5. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kendi kişisel özelliklerinin farkında olan ve liderlik tarzlarını bu özellikler üzerine kuran, özgün olmayı başarmış lider modelidir (Sarı, 2016: 228).

Otantik liderlik yaşam boyu gelişime açık dinamik bir süreçtir. Otantik liderlik ile liderin hayat tecrübesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Otantik liderler örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutarlar. Örgüt ruhu ile hareket ederek sorunlar karşısında astlarının haklarını savunurlar (Memiş vd.,2009: 297).

Otantik liderler, izleyenlerinin bireysel farklılıklarını anlayarak, onlara yeteneklerine göre değer verip, onların var olan yeteneklerini tanımalarını ve bu yeteneklerini ne şekilde kullanacakları, eyleme geçirecekleriyle ilgili rehberlik ederler. Bu anlamda yüksek motivasyon sahibidirler (Kıyık-Kıçık ve Paşaoğlu, 2014: 1).

Otantik liderler liderlik ile kendileri için herhangi bir yarar sağlamayı değil, başkaları için yarar sağlamayı, onları güçlendirmeyi, onlara hizmet etmeyi amaçlamaktadırlar. Onlar için önemli olan başkalarıdır. Otantik liderler tutarlı, öz disiplinli, kişisel gelişimin önemini bilincinde olan ve buna özen gösteren kimselerdir (Gül ve Alacalar, 2014: 542).

Otantik liderler samimi ve güvenilirlerdir. Farklı paydaşların ihtiyaçlarını gözetirler, yüksek ahlaki kapasiteye sahiptirler. Otantik liderleri diğer liderlerden ayıran temel noktalar; özgüvenleri, kendilik bilincine ve yüksek duygusal zekaya sahip olmalarıdır (Aslan, 2013: 223-224).

1.1.3.6. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik kavramını diğerlerinden ayıran en önemli özellik genel olarak öğrenme-öğretme süreçlerine yoğunlaşmış olmasıdır. Bu liderlik türü okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin okul ile ilgili durumları, süreçleri ve diğer bireyleri yönlendirme ve etkilemede kullandıkları güç ve davranış şekillerini anlatmaktadır. Öğretimsel liderlik

okul yöneticisi açısından değerlendirildiğinde belirlenen eğitsel amaçların gerçekleşmesinde kendisinin yapması gereken, eş zamanlı olarak diğer insanları da etkileyerek onlar vasıtasıyla yaptırdığı davranışlardır (Şişman, 2014: 58-59).

Öğretimsel liderlik örgüt üyelerinin başarılarını esas alan, okulun varoluş sebebini açıklayan, eğitim programları ve okul faaliyetlerini yönetme, eğitim-öğretime uygun bir çevre meydana getirme gibi işlevler ve bunların getirdiği sorumluluklardan oluşan liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında lider, herkes tarafından örnek alınacak davranışlar göstermeli, her türlü sorumluluğu sahiplenmeli, belirlenen amaçlara hizmet etmeli, adalet, saygı, sevgi ve hoşgörü sahibi olmalıdır. Çalışanların tümüne değer verdiğini hissettirmeli, karar ve davranışlarında yasa ve yönetmeliklere uygun hareket etmelidir. (Ertürk, 2012: 29-30).

1.2. Etik Liderlik Kavramı

Yönetim alanında toplumsal değerlere ters düşen davranış ve uygulamalar, yaygınlaşan etik dışı davranışlar, etik kavramının ön plana çıkmasını sağlamıştır. Etik, bireylerin karar ve davranışlarında ahlaklı olmalarını, doğru olanı tercih etmelerini hedeflemektedir. Dolayısıyla etik, doğru - yanlışın belirlenmesinde çalışan ve yöneticilere rehberlik etmektedir. Bu şekilde organizasyonlarda etiğin yerleşmesi ve gelişmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Kızıldağ ve Saylı, 2007: 233).

1.2.1. Etik Kavramı

Etik kökleri antik Yunan'a dayanan geleneksel bir felsefi araştırma alanı olarak bilinmektedir (Karabay, 2015: 3). Etik kelimesi, Yunanca "karakter" anlamı taşıyan "ethos" kelimesinden türetilmiştir. Ethos'tan türetilen "ethics" kavramı ise ahlak kural ve değerlerinin incelenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Etik insan ilişkilerinin temelinde yer alan değerleri ahlaki olarak inceleyen bir felsefe disiplini (Pehlivan Aydın, 2002: 5). Etik ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Etik ahlak anlayışının toplumsal hayata yansımalarıdır. Herhangi bir durum karşısında insanın doğru davranışı belirlemede yol gösterici olan değer, ilke, prensip ve inanışlardır. Etik herkesin işini en doğru şekilde ve tam olarak yapmasını, diğer insanlara zarar vermemesini gerektirir (Kılıç, 2017: 2). Etik aynı zamanda, insanlar tarafından oluşturulan sosyal ilişkilerin temelinde yer alan değerler, normlar ve kuralları, doğru/yanlış veya iyi/kötü olarak ahlaksal yönden araştıran bir felsefe disiplini olarak da değerlendirilmektedir (Yürütücü

ve Gürbüz, 2001: 158). Türk Dil Kurumu'na göre etik “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” “ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan felsefe dalı” olarak tanımlanmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr/>).

Etik ilkeler, toplumlar arasında değişiklik gösterse de esas amaç, bireylerin huzurlu bir şekilde hayatlarını devam ettirmelerini sağlamaktır. Günümüzde iş yaşamında etik değerlerle uyuşmayan davranışların görülmesi ve yapılan işlemlerin usulüne uygun olarak yapılmaması gibi sebeplerin sonucunda etiğin önemi giderek artmaktadır (Sayılı vd., 2009: 173).

Etik kavramı aynı zamanda, “iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi, neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki değerler ve standartlar sistemi” şeklinde de ifade edilmektedir (Güngören vd., 2013: 223).

1.2.2. Etik Liderliğin Tanımı

Etik liderlik örgütün ortak amaçlarının belirlenmesinden, belirlenen bu amaçlara ulaşılmasına kadar izlenen yolun tümünde, iyi-kötü, doğru-yanlış tanımlamalarını açık şekilde yapmak, anlaşılmasını, benimsenmesini sağlamak yönünde çalışanları etkileme kabiliyetidir (Gürdoğan, 2018: 36).

Liderlik kavramının zaman içerisinde liderlik özelliklerini temel alan bir kavram olmaktan çıkarak, takipçileri ve çevresel değişkenleri de dikkate alan bir kavram olarak farklılaştığını görmekteyiz. Fakat çağımızda çok büyük bir hızla gelişen teknoloji ve bu hızlı gelişimin sosyolojik yansımalarıyla birlikte insanların liderlik olgusuna bakışı da değişmektedir. Tüm bunların sonucu olarak günümüzde yeni liderlik tarzları incelenmeye başlanmıştır. Bu liderlik tarzlarından birisi de iş yaşamında çok fazla karşımıza çıkmaya başlayan yozlaşma, egoist ve otokratik davranışların sonucunda ihtiyaç haline gelen etik liderliktir (Şentürk vd. 2016: 556).

Sivil toplum kuruluşlarının son dönemlerde artışı, demokratik uygulamaların çoğalması, örgütlerin etik davranışa ve liderliğe olan ihtiyacını artırmıştır. Bununla beraber yaşanan finansal skandallar, birçok lidere duyulan güveni sarsmış ve piyasalarda güven ortamı bozulmaya başlamıştır. Çalışanlarca liderin benimsenmesi, liderin etik

davrandığına ilişkin ortak bir kanı oluşmadığı sürece mümkün olmayacaktır (Aslan, 2013: 210).

İyi ve doğru sözcüklerinin önemli olduğu etik kavramı, neyin doğru neyin yanlış olduğunu ortaya koyan bir disiplindir. Bir liderin, topluma hitap edebilmesi ve onları peşinden sürükleyebilmesi öncelikle güven duyulan bir kişi olmasına bağlıdır. İçselleştirilmemiş etik kavramıyla lider, toplumuyla özdeşleşemez. Çünkü etik ve liderlik birbiriyle paralel olan kavramlardır. Etik bir lider, kişileri yargılamadan kabul eden, onları anlamaya çalışan ve onların bireysel inanç ve farklılıklarına saygı gösteren bir tutuma sahip olmalıdır (Akdoğan, 2016: 2).

Lider, işgörenlerin davranışlarını etkileyerek onları örgütün belirlenmiş amaçlarına yönlendirebilen bir güçtür. İşte tam bu noktada liderin elindeki gücü nasıl kullandığına bakmak gerekir. Bazı kurumlarda ortaya çıkan skandallar, liderliğin etik boyutuna önem katmıştır. Liderliğin etik boyutunun evrensel değerler üzerine kurulması gerekliliğinin ortaya çıkmasıyla etik liderlik kavramı literatüre girmiştir (Palalar Alkan, 2016: 33).

Etik liderler, ancak ahlak ve etiği yaşamlarının merkezine yerleştiren bireylerden oluşan toplumlarda var olabileceklerdir. Çünkü bir toplumda kişiler etik davranışlar gösterirse, etik düşünce ve davranış yapısına sahip örgütleri oluşturacaklar ve bu örgütler de etik liderler ortaya çıkarabileceklerdir (Aslan, 2013: 210). Ahlaki değerlere sahip liderler, başkalarını da bu yönde güdüleyebilir ve iyeye, doğruya yöneltebilirler.

Etik lider, karar alma aşamasında alacağı kararın sonucunu düşünür. Eğer alacağı kararın sonucunda etik açıdan sorun yaratacak bir durum öngörmesi halinde bu kararı almaz ve “iş doğru” değil “doğru işi” yapar (Bennis, 1995: 138).

Etik bir lider, çalışanların bazı sorumluluklara sahip olmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte etik kavramının bireyi davranış ve tutumlarında doğru olana, iyi olana yönlendirdiği değerlendirildiğinde, etik liderliğin de bu hususlarda yol gösterici bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Sezgül, 2010: 246).

Etik ile etik liderlik sıkı bir etkileşim içinde olmakla birlikte etik liderliği etik değerler ile sınırlamak yanlış olacaktır. Etik liderlikte liderin etik özelliklerinin yanında sosyal öğrenme teorisini kullandığı görülmektedir. Bu çerçevede etik liderlik, bireysel ve bireyler arası ilişkilerde normatif olarak doğru tutumun gösterilmesi ve bu tutumun çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığıyla izleyicilere aktarılması olarak

tanımlanmaktadır (Çıraklı vd. 2014: 55). Dolayısıyla etik liderliğin sadece liderin etik özelliklerini değil aynı zamanda sosyal özelliklerini de içerdiği görülmektedir.

Verilen bilgiler ışığında etik liderliğin gücünün bireylerin moral düzeyine yönelik olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile etik liderlikte liderin ve takipçilerin moral güçleri önem ifade etmektedir. Bunun yanında etik liderlik kapsamında etik değerlerin de gözetilmesinin gerekmesi, etik liderlik ve etik değerler arasında bir denge gözetilmesini gerekli kılmaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261). Dolayısıyla etik liderlik yaklaşımına göre sadece liderlik özelliklerine sahip olunması yeterli değildir. Liderlik becerilerinin etik davranışlar aracılığıyla bir araya gelmesinin ardından (liderlik ve etik arasındaki bütünleşme sağlanması) etik liderlikten söz edilmesi mümkün olacaktır.

Etik liderlik tarzını benimseyen lider takipçileri ile değer ve ilkeleri paylaşıyor olması gerekmektedir. Bunun yanında liderin etik açıdan örnek teşkil edecek bir birey olması gerekliliği de etik liderlik kapsamında oldukça önemlidir. “Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir” (Teyfur vd. 2013: 88).

1.2.3. Etik Liderlik Davranışları ve Özellikleri

Her bir liderlik biçiminde geçerli olduğu gibi etik liderlik için de gerekli olan bir takım beceriler bulunmaktadır. Bu becerilerden önce etik liderlik için uygun ortamın olması gerektiği, dolayısıyla takipçilerin de lider ile aynı değerleri ve ilkeleri kabul etmeleri gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir (Teyfur vd. 2013: 88). İfade edilen bu hususa paralel olarak etik liderliğin, çözümü gereken unsurlara yönelik olarak farkındalık oluşturacak şekilde becerileri kapsadığı söylenebilir.

Etik liderin davranışlarının ve becerilerinin incelenmesinin öncesinde, bu davranış ve becerilerin boyutlarına değinmek gerekmektedir. Buna göre etik liderin becerileri dört temel boyutta incelenmektedir. Bunlar; karar verme süreci boyutu, davranışsal boyut, iletişim süreci boyutu ve örgüt iklimi oluşturma süreci boyutu şeklinde sıralanmaktadır (Erdem, 2015: 1). İfade edilen boyutların incelenmesi ile birlikte etik liderlik davranış ve becerilerinin bir toplum içerisinde etik değerlerin var olması ve bu varlığın süreklilik kazanması sonucu etrafında şekillendiği değerlendirilebilir.

Etik liderlik becerileri arasında ilk olarak takipçileri güdülerken moral verme becerisinin yer aldığı, dolayısıyla etik liderliğin moral güce dayanan bir liderlik türü

olduğu ifade edilebilir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261).

Verilen bilgilerden yola çıkılarak etik liderliğin özellikle davranışsal olarak çok sayıda beceriyi gerektirdiği söylenebilir. Ancak etik liderlik becerilerinin açıklanmasına yönelik olarak değinilmesi gereken çok sayıda beceri bulunmaktadır. Buna göre etik liderlik becerileri aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 2010: 44):

- a) Doğru sözlü olmak,
- b) Adil bir yönetim anlayışı benimsemek,
- c) Cesaretli olmak,
- d) Alçak gönüllüğe sahip olmak,
- e) Sabırlı olmak ve olaylar karşısında sakinliği koruyabilmek,
- f) İlmli bir yaklaşımı benimsemek,
- g) Cömert olmak ve toplumun refah düzeyini artırabilmek,
- h) İyi performans sergileyen bireyleri ödüllendirmek şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen becerilerden de anlaşılacağı gibi etik liderlik oldukça geniş bir kapsama sahiptir ve buna paralel olarak çok sayıda beceriyi gerektirmektedir. Burada ifade edilen beceriler, diğerlerine nazaran daha çok bilinen, öne çıkan becerilerdir.

Etik liderlerin sahip olmaları beklenen beceriler şu şekilde özetlenebilir: “Etik liderlerin, çalışanları ve çevresindeki diğer insanlar ile ilişki kurabiliyor olmaları, işgörenlerin ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasında etik standartları temel almaları beklenir. Etik liderler çalışanların istek ve önerilerini dinler, iletişim fırsatı tanır, karar vermede yardımcı olarak çalışanlarına teşvikler sunar, onları ödüllendirirler” (Bakan vd. 2013: 75). Bu ifadelerden hareketle etik liderliğin insanların hal ve hareketlerini, kişilerarası ilişkileri yönetebilme ve yönlendirebilme yeteneği olduğu değerlendirilebilir.

Etik liderlik ile verilen tüm bilgiler göz önünde bulundurularak etik liderlik becerileri ve etik olmayan liderlik türleri karşılaştırılmak istenirse ortaya aşağıdaki gibi bir tablo çıkacaktır.

Tablo 2. Etik Liderler ve Etik Olmayan Liderler

Değerlendirme kriteri	Etik lider	Etik olmayan lider
Güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder	Personelin kişisel ihtiyacını karşılar
Paydaşlarla ilgilenme	Denge ve bütünlük içinde ortak hareket eder	Kişisel kazancın yüksek olduğu birliktelikler kurar
Vizyon	Örgütü düşünerek vizyon oluşturur	Kişisel vizyon geliştirir
Doğruluk	Doğruluk konusunda tutarlıdır	Kişisel amaçlarına yönelik doğrucudur
Karar alma	Kişisel risk almaktan çekinmez	Riski üstlenmeyi çok sevmez
İletişim	Etkin ve eksiksiz bir iletişim tarzı vardır	Sonuçlara göre değişen bir iletişim tarzı vardır
Özgüven geliştirme	Çalışanların özgüvenlerini geliştirmesi için eğitim verir	Özgüven geliştirmede çok aktif olmayarak takipçileri kendine daha çok bağımlı yapar

Kaynak: Yukl, 2002: 406.

Etik liderler bireysel ilişkilerde diğer liderlik biçimlerine göre daha yeteneklidirler. Bununla birlikte etik liderlerin insani ilişkilerde iyi oldukları ve örgütü başarıya götürebilecek özelliklere de sahip oldukları anlaşılmaktadır.

1.2.4. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik olgusunu anlamlandırabilmek için etik liderlik boyutlarını bilmemiz gerekir. Etik liderlik becerileri olarak değerlendirilebilen bu boyutlar; iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik şeklinde ifade edilebilir.

İklimsel etik;

İklimsel etik çalışanların motivasyonlarını en üst düzeye çıkarabilmeleri için uygun çalışma ortamının yaratılmasıdır (Yılmaz, 2005: 568).

Etik iklim kavramı neyin etik olarak doğru olduğuna etik konular ile nasıl baş edileceğine yönelik algılar bütünüdür. Etik iklimin temelini çalışanların algıları ve ahlaki ortam oluşturmaktadır. Örgütteki ahlaki ortam bireylerin etik karar verme kabiliyetlerini belirlemektedir (Gerçek, 2017: 954).

Etik iklim oluşturma sürecinde, etik olarak sürdürülmesi gereken konuların, çözüm önerilerinin ve bunun yanında karar verme mekanizmasının oluşturulması amaçlanmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 106).

İklim olgusu, kişilerin davranış ve tutumlarını sergilediği psikolojik çevreyi

anlatmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 182). Bu durumda etik iklim, bir tür örgütsel iş iklimidir. Örgütsel davranış şeklinde kendini belirginleştiren sosyoloji ve psikoloji, örgütsel etik ikliminin çevresini sarmıştır. Bu suretle etik iklim, iş etiği alanında etkili bir kavram haline gelmiştir (Büte, 2011: 172).

İklimsel etik, etik içeriğe sahip uygulama ve prosedür algılarını barındırır. Çalışanlar açısından en iyi ahlaki sonuçları ile kurumsal prosedürler, politikalar ve uygulamaları yansıtan iş ortamı türüdür ve örgüt ikliminin bir alt kümesidir (Martin ve Cullen, 2006: 177).

Karar vermede etik;

Liderler, karar verme aşamasında çoğu zaman neyin doğru ya da iyi olduğuyla ilgili sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Karşı karşıya kalınan bu sorunların pek çoğu etik ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Bu noktada etik, liderlerin karar aşamasında doğru veya yanlış değerlendirmelerini ve isabetli kararlar vermelerinin temelini oluşturur. Etik ve ahlak bireysel kararlar verilmesinde oldukça önemli olduğu gibi örgütsel kararlar verilmesinde de önemlidir. Çalışanlar etik ve ahlaki açıdan doğru, tutarlı kararlar verilmesini beklerler. Liderler ortaya çıkan sorunların çözümünde etik ilkelere uygun tutum ve davranış sergilediklerinde çalışanlar tarafından etik lider olarak algılanacaklardır (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Davranışsal etik;

Örgütün başarıya ulaşmasındaki en büyük faktör çalışanlardır. Yönetici çalışanlarla arasında karşılıklı güven ortamını oluşturmalı, inanç ve sevgi bağı kurmalıdır. Bu durumun sağlanması için de yönetici tutum ve davranışlarıyla çevresine güvenilir olduğunu yansıtmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin doğruluk, adalet, eşitlik, sabır gibi değerleri yönetim tarzlarına yansıtmalıdır. Etik değerler çerçevesinde davranan, adil bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayan lider, çalışanlarının haklarının koruyarak, ihtiyaç ve isteklerini gözeterek çalışanların daha istekli olmasını, daha fazla çaba göstermesini sağlar. Yöneticinin davranışlarına etik değerler şekillendirmelidir (Yılmaz, 2006: 38).

Herkesin kendine özgü bir değer dünyası olduğu gibi ilişki içinde oldukları kişilerinde kendilerine özgü bir değer dünyaları vardır. Etik ilişki bu konumda olaylar silsilesi içinde bireylerin eylemleriyle yer alır. İnsanlarla ilgili her şeyde etik bir ilişki

vardır ve yapılan doğrudan ya da dolaylı olarak kişilerin değer anlayışlarıyla ilgilidir. (Kuçuradi, 2006: 13).

İletişimsel etik;

İletişimsel etik örgütte karşılaşılan sorunların çözümünde yardımlaşmayı teşvik eder. Çatışmaları şiddete yer olmayacak şekilde çözmeyi amaçlar (Erol, 2012: 53).

Örgüt çalışanları ve yönetici arasındaki iletişimin üst düzeyde olması ile birlikte iş doyumuna ulaşılması ile ilgilidir. İletişimsel etik özelliği yüksek olan yöneticiye duyulan güven artmaktadır. Örgüt belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluşan temelinde işbirliği olan planlı bir yapıdır. Örgüt amaçlarına ulaşılması noktasında iletişimin rolü ise, çalışanların uyum içerisinde, koordine olarak, amaca yönelik çalışmasını sağlamaktır. Yöneticinin kişilik özellikleri iletişim sürecindeki başarısının belirleyicilerindedir. İletişim yönü güçlü yöneticiler, çalışanlarının iş doyumunu, başarısını, verimliliğini olumlu şekilde etkilemektedir. Liderin izleyenleri tarafından algılanan güvenilirliği, inandırıcılığı sergilediği etik davranışlara bağlıdır. Çünkü çalışanlar lideri, davranışına, duruşuna, kendini ifade etme tarzına göre değerlendirmektedir (Yılmaz, 2006: 40).

Liderler işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayabilirler ve bunların çözümüne yönelik çalışma ve uygulamalarda bulunabilirlerse, örgütte güven ortamı sağlanmış olur. Örgütteki güven ortamının sağlanmasının çalışanların örgüte bağlılığını olumlu etkilediği varsayılır (Dökmen, 2016: 18).

1.2.5. Kamu Kurumlarında Etik Liderlik

Kamu hizmetinin temelini etik değerler oluşturmaktadır. Bu değerler kamu görevlilerinin günlük çalışmalarında neyin iyi ve doğru olduğuna ilişkin karar süreçlerini yönlendirir (Yüksel, 2010: 61).

Kamu yönetiminin en temel amacı kamu yararadır. Kamusal amaçların gerçekleştirilmesinde kamu yararı ilkesine uygun hareket etmek esastır. Kamu kurumları bu noktada özel sektör örgütlerinden ayrılmaktadır. Özel sektör kuruluşlarında kar, verimlilik, rekabet, büyüme gibi kavramlar öne çıkmaktayken, kamu kurumlarında ise kamu yararı, fırsat eşitliği, katılımcılık, hakkaniyet, adalet gibi ilkelere uygun davranmak önemlidir. Ayrıca kamu kurumlarının bazı ayrıcalıkları vardır. Kamu yönetimi kamusal amaçları gerçekleştirmede gerekli gördüğü hallerde kamu gücünü kullanmakta, karşı

tarafın rızası olmaksızın tek taraflı kararlar almakta ve uygulamaktadır (Taşdan ve Gül, 2013: 72-73).

Bu noktada kamu gücünün toplumsal etik değerler çerçevesinde kullanılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü etik, kamu gücünün yanlış ya da kamu yararı ilkesine aykırı kullanılmasını engelleyen önemli bir husustur. Bu, devlete ve kurumlarına karşı güveni tesis etmenin ve korumanın temel unsurudur. Etik davranışın desteklenmesi devamlılık arz eden bir yönetim sürecidir (Yüksel, 2010: 38).

Günümüzde çok sayıda ülke kamu çalışanları için etik davranışla ilgili düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeler kamu görevlilerinin davranışlarını yönlendirmek üzere temel etik değerleri içermekte, bunun yanında kamusal faaliyetler için bir kılavuz özelliği taşımaktadır (Yüksel, 2010: 61).

Toplumsal değerler etik anlayışını şekillendirir. Bu durum da devlet etiğine yansır. Zaman içinde toplumsal değerlerin gelişmesiyle birlikte etik değerlerde gelişim göstermektedir. Bir takım konulardaki etik değerler kişiden kişiye, bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye değişiklik gösterse de günümüz kamu yönetiminde bazı temel etik değerler herkes tarafından kabul görür hale gelmiştir. Aşağıda yer alan temel etik davranış ilkeleri evrensel kabul edilmektedir (Yüksel, 2010: 62-65):

- **Hesap Verilebilirlik:** Kamu görevlilerinin tümünün, kamu hizmetini yerine getirirken yaptığı iş ve işlemlerle ilgili yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği konusunda her zaman açıklamaya hazır olmalıdırlar. Kamu görevlileri kamu gücünü ve kaynaklarını elinde bulunduran kimselerdir ve mali, idari, program görevlerinden dolayı açıklama yapma, görevi kendilerine verenlere durumu bildirme zorunlulukları vardır.
- **Saydamlık:** Kamu görevlileri her alanda saydam olmalıdırlar. Karar alma aşamasında bu kararların getireceği sonuçların izlenebilmesi için gerekli bilgiyi düzenli şekilde herkes tarafından anlaşılabilir, tutarlı ve güvenilir olarak sunmalıdırlar. Gerçek ve tüzel kişilerden gelen bilgi taleplerini usulüne uygun şekilde cevaplamalı, herkesin bilgi edinme hakkını kullanmasına yardım etmelidirler.

- **Tarafsızlık:** Kamu görevlileri görevlerini yerine getirmeleri esnasında hiçbir ayırım gözetmeksizin, dili, dini, ırkı, siyasi görüşü, cinsiyeti ne olursa olsun herkese eşit olarak hizmet vermelidirler. Tarafsızlık ilkesi gereği hiçbir siyasi parti, kişi veya grubun faydasını ya da zararını gözetecek bir davranış içinde olamazlar. Tüm halkın hizmete eşit erişimini sağlarlar.
- **Hukukilik:** Kamu görevlileri görevlerini yerine getirirken mevcut kanunlara, etik kodlara ve yasal düzenlemelerin tamamına uygun şekilde davranmalıdır. Takdir yetkilerini kullanırken de bunların hepsini gözetmelidirler.
- **Bütünlük:** Kamu görevlileri her zaman kamusal çıkarları gözetmelidirler. Görevleri esnasında etik ilkeleri, güvenilirliği, saydamlığı, tarafsızlığı her zaman ön planda tutmalıdırlar.
- **Dürüstlük:** Kamu görevlileri bütün iş ve işlemlerinde dürüst olmalıdırlar. Karar verme aşamasında ya da görevleri esnasında kendilerini etkileyecek kişi ve kuruluşlardan uzak durmalıdırlar.
- **Eşitlik:** Kamu görevlileri kamu hizmetinden herkesin yararlanmasını sağlamalıdırlar. Kamu hizmetinin talep aşamasından, talebin karşılanması, hizmetin kalitesine kadar bir standart sağlayabilmelidirler.
- **Liderlik:** Kamu görevlileri görevin ifası ve özel yaşamlarında etik ilke ve değerleri dikkate almalı, bu değerlere uygun davranışlar sergileyerek vatandaşlara örnek teşkil etmelidirler. Toplumda ve kamu yönetiminde etigin yerleşmesi ve gelişmesi konusunda öncülük ederler.
- **Sadakat:** Kamu görevlileri yasal olarak atanmış tüm otoritelere sadakatle hizmet etmekle yükümlüdürler.
- **Liyakat ve Profesyonellik:** Kamu görevlileri kamu hizmetinin ifasında görevleriyle ilgili ileri düzeyde bilgiye sahip olmalı, mesleki anlamda sürekli bir gelişim içinde olmalıdırlar.
- **Nesnellik:** Kamu gücünü elinde tutanlar, kamusal atamalar, sözleşmelerin onaylanması gibi her türlü kamusal işlerinde nesnellik esasına göre yapmalıdırlar.
- **Nezakat ve Saygı:** Kamu görevlileri gerek üstleri gerekse alt düzeydeki personel ve vatandaşla ilişkilerinde nazik, saygılı ve ilgili davranmalıdırlar.

- **Saygınlık ve Güven:** Kamu görevi kamu yararı gözetmeyi gerektiren güvene dayalı bir hizmettir. Kamu görevlileri iş ve işlemlerinde vatandaşın güvenini zedeleyecek davranışlardan kaçınmalıdır. Kamu itibarını ve güvenini davranışlarıyla göstermeli, kamu hizmetinin her türlü kişisel faydanın üzerinde bir görev olduğunun bilinciyle hareket etmelidirler.

Kamu yönetiminde etik davranışların benimsenmesi öncelikle kurumun en üst kademesinden başlayarak en alt kademesine kadar aktarılmalı ve kurumun tamamını kapsamalıdır. Kurumda etik ilkelerin yerleşmesi ve gelişmesi büyük ölçüde kurum yönetici ve liderleriyle ilişkilidir. Bu sebeple üst yönetimin etik liderlik rolü sadece kendileriyle ilgili olmayıp, etik değerlerin kurumun tamamında etkili olmasında büyük önem taşımaktadır (Yaman, 2010: 11). Yöneticiler kurumda temsilci aynı zamanda örnektirler. Çalışanlara davranışları, değerleri, kültürleri konusunda rehberlik ederler. Kurumda iş etiğine uygun olan ve olmayan davranışların belirlenmesi ve bunlarla yüzleşilmesi büyük oranda üst yönetimle ilgilidir (Kirel, 2000: 61).

1.3. Etik Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Moorhouse (2002), tarafından etik liderlerde olması istenen vasıflara ilişkin yürütülen çalışma sonucunda örgütte bulunması gereken beş nitelik ile liderde bulunması gereken yedi liderlik niteliği belirlenmiştir. Örgüte ilişkin nitelikler güvenilirlik, dürüstlük, adillik, yüksek ahlaki normlara uygunluk ve amaç-araç dengesinin örgüt kültürünün yerleşmiş bir parçası olmasıdır. Liderlik nitelikleri ise; örnek olma, güven atmosferi yaratma, dürüstlük, katılımcılığı teşvik etme, ekip çalışması yapma, etkili iletişim becerilerini kullanabilme ve vizyon sahibi olma olarak tespit edilmiştir.

Aronson (2003), tarafından Kanada'da bulunan bir hastanenin çalışanları ile hazırlanan çalışmada, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerileri ile etik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticinin ahlaki bütünlüğü ve zihinsel potansiyelinin etik liderlik davranışlarıyla olumlu ilişkiye sahip olduğu da bulunmuştur.

Brown vd., (2005), çalışmalarında etik liderliğin tanımlanmasını ve etik liderliği ölçümleyecek bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışma örnekleminin büyük bir kısmını finans sektörü çalışanları ve yükseköğretim öğrencileri oluşturmaktadır. Çalışma

neticesinde tek boyutlu etik liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

Neubert vd. (2009), etik liderliğin örgüt üyelerinde işe ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Etik liderlik algısının işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı etkilediği etik iklimi şekillendirdiği görülmüştür.

Akker vd. (2009), Avrupa’da faaliyet gösteren şirket çalışanlarının katılımcı olarak yer aldığı çalışmada etik liderlik ve güven ilişkisi incelemiştir. Etik liderlik ile güven ilişkisinin pozitif yönde olduğu liderin çalışanların sezgilediği şekilde hareket etmesiyle ve tutarlı tavırları ile güven ilişkisinin kurulduğu gözlemlenmiştir.

Johnson vd. (2012), etik liderlik davranışları ile örgütsel güven ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada etik liderlik algısı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu, etik davranışlar sergileyen liderin çalışanlar yönünden örgütsel sonuçlardan memnuniyet duygusu ile güven algısı yarattığı görülmüştür.

Yeşiltaş (2012), hazırladığı doktora tezinde çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinde etik iklimin ve etik liderlik davranışlarının etkileri incelenmiştir. Yapılan analizlerde etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve etik iklim arasında bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Etik liderlikle örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve bunun pozitif yönde olduğu görülmüştür. Aynı zamanda etik iklimin, etik liderlikle örgütsel özdeşleşme üzerinde aracılık rolünün var olduğu belirlenmiştir.

Liu vd. (2013), etik liderliğin aracılık rolüne ilişkin bir çalışma hazırlamıştır. Çin’de bulunan ve otomotiv sektöründe çalışan katılımcılar ile hazırlanan bu çalışmada etik liderlik davranışlarının çalışanlara rol model olma ve yönetici tarafından yapılan performans ölçümünü etkilediği sonucuna varılmıştır.

Mete (2013) yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışı ile akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin orta düzeyde etik liderlik sergilediği algısının var olduğu görülmüştür. Etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup yöneticilerin etik liderlik davranışları arttığında çalışanların örgütsel sinizm davranışlarının azaldığı belirlenmiştir.

Demirtaş (2013), havacılık sektöründe çalışan katılımcılar ile etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde örgütsel politik algılamaların rolü üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada etik liderlik ve etik iklim algısının ortalamanın üzerinde olduğu, örgütsel politika algısının ise ortalamanın altında olduğu tespiti yapılmıştır. Yapılan

analiz sonucunda etik liderlik davranışları arttıkça örgütsel politik algısının azaldığı ve etik iklim algısının arttığı bulgulanmıştır.

Sıgır ve Başar (2015) çalışma alanı kamu sektörü olan fabrikanın işgörenleri ile hazırladığı çalışmada etik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliği üzerindeki etkileri ve çalışanların örgütsel politika algısının etik liderliğin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliği üzerindeki etkilerinde nasıl bir değişikliğe sebep olduğunu incelemiştir. Analizler sonucunda yapılan değerlendirmede etik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliğini etkilediği ve bu etkinin olumsuz yönde olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların örgütsel politika algısının etik liderliğin işten ayrılma niyeti, ihmalkârlığı ve tükenmişliğindeki etkiyi azalttığı belirlenmiştir.

Ayan (2015), tarafından etik liderlik ile motivasyonun iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla hazırlanan çalışma, Ankarada bulunan bir kamu kuruluşu çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma neticesinde etik liderlik algısı ve iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu belirlenmiş ve işgörenlerin etik liderlik algısı fazlalaştıkça performanslarının yükseldiği görülmüştür. Etik liderlik algısı ile içsel motivasyon ilişkisi incelendiğinde işgörenlerin etik liderlik algıları fazlalaştıkça içsel motivasyonlarının da arttığı tespit edilmiştir. Etik liderliğin duyarsızlaşma üzerine etkisi incelendiğinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve etik liderliğin olumsuz bir öge olan duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilediği görülmüştür

Sami vd. (2016), Pakistan'da bulunun ve katılımcılarını kamu bankası çalışanlarının oluşturduğu çalışmada etik liderlik ile kamu değeri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda etik liderlik ile kamu değeri ilişkisi incelendiğinde ilişkinin anlamlı ve olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Arıkök ve Çekmecioğlu Gündüz (2017) tarafından yapılan çalışmada etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, Ankara ilinde üretim alanında faaliyet gösteren işyerlerindeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, yaş, sendika üyeliği, işyerinde bulunulan konum değişkenleri yönünden etik liderlik algısının değişmediği sonucuna varılmıştır. Toplam çalışma yılı 1 yıldan az olan çalışanların etik liderlik algısının, 11 ila 15 yıl çalışma süresi bulunanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

1.4. Devlet Üniversiteleri ve Etik Liderlik

Kesen (2016) tarafından hazırlanan çalışmada etik liderliğin öğretim elemanlarının işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın kapsamını Karadeniz bölgesinde hizmet veren 10 farklı devlet üniversitesinin öğretim üyeleri dışında kalan akademik personeli (okutman, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi) oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda etik liderliğin yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma ile ilişkisinin olumsuz yönde olduğu gözlemlenmiştir. Etik liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelendiğinde ise etik liderlik ile güçsüzleşme ve anlamsızlaşma arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuçta etik liderliğin yabancılaşmanın alt boyutlarından olan anlamsızlaşmanın engellenmesine pozitif yönde etki etmesidir. Çalışma bir bütün olarak değerlendirildiğinde etik liderliği yabancılaşmayı engelleyebildiği görülmüştür.

Kafadar ve Kaygın (2017), tarafından hazırlanan çalışmada etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın kapsamını Kafkas Üniversitesi bünyesinde işgören idari personel oluşturmuştur. Çalışanların etik liderlik algılarının yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Çalışanların etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik yönünden algıları da yüksek düzeyde bir ortalama sahiptir. Karar vermede etik alt boyutu diğer alt boyutlara göre en yüksek seviyede olmaktadır. En düşük seviyede olan alt boyut ise iklimsel etikdir. “Etik liderlik” ile “duygusal emek” arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi, rekabet edebilmesi, örgüt çalışanlarının örgütten ayrılmamasına bağlıdır. Örgüt işgörenlerinin örgüte bağlılığı düzeyinde güçlenebilir. Her örgüt farklı yöntemlerle de olsa bağlılık kavramının örgütte yerleşmesi ve gelişmesi için çaba göstermekte ve çalışanını örgütte tutmaya çalışmaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004: 90). Bunun yanında rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde, çalışanın örgüte olan bağlılığı örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde gösterdiği çabaya doğrudan etki eden bir faktördür. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi noktasında tüm örgütler için sürekli önem kazanan ve hayati bir kavramdır.

2.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık toplum hissini olduğu her alanda var olan bir kavram ve anlayış şekli olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bağlılık, bir varlığa karşı duygusal yönelme durumudur. Bağlılık sadakati, sadık olmayı ifade eder. İşgörenin yaptığı işe sadakati, askerin vatanına sadakati bu duruma örnek gösterilebilir (Balay, 2000: 14).

Bağlılık, “birine karşı saygı, sevgi ile yakınlık hissetmek ve göstermek, sadakat” anlamında da kullanılmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>). Bağlılık kavramında bireyin iradesi ön plandadır. Birey farklı kişi, grup ya da olgulara bağlılık duyabilmektedir. Çalışanların işlerine karşı sadakati ise örgütsel bağlılıkları ile ilgili olup, işgörenin örgütü ile bütünleşmesi, özdeşleşmesi, uyumunu anlatmaktadır.

Bağlılık, kişinin ya da kişilerin kendilerini bir grubun, bir topluluğun, toplumsal bir yapının veya toplumsal bir kümenin üyeleri olarak kabul etmesidir (İnce ve Gül, 2005: 5). Başka bir tanımla ise, kişinin kendinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı ki bu bir kişi, bir düşünce veya bir kurum olabilir, yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluk ve yükümlülükler olarak ifade edilmektedir (Balay, 2014: 14). Yine başka bir tanımda bağlılık, kişinin belirli bir şekilde ve amaca yönelik davranmasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2004: 13).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık tanımından hareketle, kişinin kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurumun bu amaçlara ulaşması için emek harcaması ve kurum üyeliğini devam ettirme isteğidir (Durna ve Eren 2005: 211). Örgütsel bağlılık kişinin üyesi olduğu örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili şekilde bağlılık duyması olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılıkta işgören görevini sadece örgütün iyiliği için örgüt amaç ve değerleri doğrultusunda yapmaktadır. Örgüt amaç ve hedeflerine içten şekilde inanan çalışan görev ve sorumluluklarını kendi isteğiyle yerine getirir. Bu tip çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda beklenenin üstünde performans gösterirler ve örgüt üyesi olarak kalmaya devam etmek isterler (Balay, 2000: 3). Örgüt için ciddi sonuçları olduğu bilinen örgütsel bağlılık kavramı çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Örgüt çalışan etkileşimi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duyduğu bağlılık duygusunun kuvvetini anlatmaktadır. Bundan dolayı çalışanın işinden ve iş ortamından memnuniyeti, örgüt için en öncelikli konulardan birisidir (Uygur, 2015: 3).

Örgütsel bağlılığı Martin ve Nicholls (1987), “işyerindeyken yapılabileceğin en iyisini yapmak” şeklinde tanımlamışlardır ve şunları içerdiğini savunmuşlardır (Bakan, 2011: 41-42);

- Kişinin zamanının tümünü faydalı ve yaratıcı şekilde değerlendirmesi,
- Detayların gözden kaçırılmaması,
- Normalin üzerinde performans gösterilmesi,
- İşlerin ilk seferde doğru olarak yapılması,
- Değişime açık olunması,
- Yeni şeylerin denenmesine hevesli olunması,
- Yeni fikirler ortaya konulması,
- Diğer çalışanlarla yardımlaşma, işbirliğinin geliştirilmesi,
- Kişinin kendini geliştirmesi,
- Güvenin kötüye kullanılmaması,
- Kişinin yetenekleriyle onur duyması,
- Devamlı gelişim isteği,
- İşten duyulan memnuniyet,
- İhtiyaç duyulan her yerde herkese yardım etme arzusu.

İşgörenin örgüte olan bağlılığı, örgüt amaçlarına inanması ve örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etme isteğidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar; örgüt faydası için yoğun çaba gösterir, örgüt değer, hedef ve vizyonuna yüksek inanç duyar ve örgüt üyesi olarak kalmak için büyük istek duyarlar. Yani örgütsel bağlılık işgörenin örgüte sadakati ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilir (Gürdoğan, 2018: 39). Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütte çalışmaya devam etmek istemeleri, örgüt menfaatleri, başarısı, etkinliği ile kimliklenmeleri, çalışanların örgüte karşı sadık olması, örgüt hedefleri doğrultusunda gösterdikleri özen olarak tanımlanabilir (Bayram, 2005: 128).

Meyer, Allen ve Smith (1993) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütleriyle ilişkisini ifade eden psikolojik bir durum olarak örgüt üyeliğinde kalmak ya da kalmamak kararının belirleyicisi şeklinde anlatmışlardır.

Örgütsel bağlılık genel anlamda işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine inanç da dahil olmak üzere kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını anlatır. Bağlılık; itaat, dahil olma ve kimlik kazanma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı tanımlayan unsurlar şöyle ifade edilmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004: 90);

- a) Kuvvetli bir güven örgütsel değer ve yargıları benimseme,
- b) Örgüt için güçlü bir çaba gösterme isteği,
- c) Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde kuvvetli istek.

Örgütsel bağlılık, çalışanın üyesi olduğu örgüte olan bağlılığına ilişkin bir davranış ve örgüt katılımcılarının örgüt ile örgüt başarısı için gösterdikleri ilgi, devamlı bir süreçtir. Davranış olarak örgütsel bağlılık; örgütün üyesi olmaya ve örgütün üyesi olarak kalmaya duyulan istek, örgüt için yoğun çaba göstermeye gönüllülük, örgüt amaç ve değerlerine olan inanç ve bunların benimsenmesi olarak ifade edilebilir. Bu ifadelerden yola çıkarak, örgütsel bağlılık; “çalışanların bağlılığı sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” şeklinde tanımlayabiliriz (Reichers, 1985: 468).

Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmeye sadık olması ve işletme hedeflerine ulaşılmasında sağladığı katkıdır. Örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte iş güvenliği, örgütsel kararlara katılım düzeyi, sorumluluk ve örgüt iklimi gibi birçok etmen işgörenlerin

bağlılığı üzerinde etkiye sahiptir (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin diğer örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, daha kaliteli ürün ortaya koyabilmesi için verimlilik ve çalışan memnuniyetini yükseltmek, insan gücünü sıradan bir üretim faktörü olarak gören geleneksel anlayıştan uzaklaşarak, insanı rekabet sağlayıcı önemli bir etken olarak gören anlayışa doğru geçiş zorunluluğunu doğurmuştur. Gelişmiş ülkelerden başlamak üzere insan faktörü örgüt için sıradan bir üretim faktörü olmaktan çıkmış, örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde etkili, rekabet sağlayan, yenilikçi, yaratıcı ve değer gören bir varlık haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışanın örgüte bağlılığı büyük önem taşımaktadır (Bakan, 2011: 40).

Örgütler dünya ekonomilerinin tamamında rekabet edebilir bir konuma gelmek için birçok problemle baş etmek zorundadırlar. Örgütler bir taraftan maliyetlerini düşürmek zorundayken bir taraftan da sürekli olarak verimliliklerini, üretim süreçlerini ve ürün kalitelerini artırmak durumundadırlar. Bu noktada çalışanların örgüte bağlılığı daha önemli hale gelmiştir (İnce ve Gül, 2005: 13).

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık verimliliği artırması, çalışanın örgüt faaliyetlerine katılımını artırması, çalışanın örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmesini sağlaması, işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz durumları azaltması nedeniyle örgütlerin hassasiyet göstermesi gereken bir konudur (Uygur, 2015: 4-5).

Modern insan toplumsal hayata ve iş hayatına gün geçtikçe daha fazla benlik katmak istemektedir. İşin insani tarafları daha ön plana çıkmakta, bireyin duyguları ve güdüleri önemli hale gelmektedir. Çağdaş bireyin maddi unsurlardan ziyade özerklik, katılım, seçim ve özgürlük gibi unsurları önemsendiği anlaşılmaktadır (Balay, 2000: 11-12).

Çalışanların örgüte karşı duyduğu bağlılık hissi örgütlerin başarısında en önemli etken olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin tümü işgörenin örgüte bağlılığını yükseltmek düşüncesindedirler. Çünkü örgütsel bağlılığın yükselmesiyle çalışanlar sorun üreten değil, sorun çözen bireyler haline gelirler. Örgütlerin varlıklarını refah içinde devam ettirmelerinin yolu çalışanların örgüte bağlılıklarından geçmektedir (İnce ve Gül,

2005: 13-14).

Örgütsel bağlılığın artmasıyla çalışanların örgüt amaç ve değerlerini benimseme düzeyi de artacaktır. Böylece çalışanların örgüt amaçlarına ulaşılmasında gösterdiği çaba ve örgütte kalma isteği artacaktır (Dağdemir, 2008: 22).

2.4. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık işgören ile örgüt arasındaki ilişkiye göre şekillenen ve örgütte kalma isteğinde etkili olan bir davranıştır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmaların genel olarak duygusal bağlılığa yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Bu iki araştırmacı duygusal bağlılığın örgüt için önemli ve örgütte istenen bir bağlılık türü olmasına rağmen, örgüt yönetim uygulamalarının diğer bağlılık türlerini de etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle tek boyutlu değerlendirilen örgütsel bağlılığı, üç boyutlu olarak değerlendirmişlerdir. Allen ve Meyer'in (1997) geliştirdiği modele göre insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları çalışanları şu şekilde etkileyebilir (Bakan, 2011: 115);

- a) Bireyin kendinin ne kadar değerli görüldüğüne ilişkin algılaması,
- b) İşten ayrılmanın getireceği maliyet algılaması,
- c) Karşılığını verme gereksinimine ilişkin algılama.

Allen ve Meyer (1990: 3), işgörenlerin bu durumlarından yola çıkarak örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta değerlendirmişlerdir.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütle özdeşleşmeleri, örgüte karşı hissettikleri duygusal bağ olarak tanımlanabilir (Gürdoğan ve Çavuş, 2010: 142).

Duygusal bağlılık örgüt menfaatlerinin çalışanın menfaatlerinden üstün tutulduğu gönüllülük esasına dayanan ve örgütsel bağlılığın temelini oluşturan bir kavramdır. Diğer bağlılık türleriyle karşılaştırıldığında koşulsuz şekilde ve hiçbir güçten etkilenmeden kendiliğinden gerçekleşen bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılıkta işgörenler örgütün bir parçası olmaktan memnundurlar ve iş motivasyonları yüksektir (Nart ve Yıldırım, 2018:

283).

Duygusal bağlılık çalışanın örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık ortak hedef ve değerlerin çalışanlarca benimsenmesi ve bunun sonucunda örgüt faydasına ortalamanın üzerinde çaba gösterilmesi anlamına gelmektedir (Gül, 2002: 45). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalmaya ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcamaya devam ederler. Bu nedenle gerçekleşmesi istenen ve beklenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır.

Bu bağlılık türünde işgören örgüt değerlerini güçlü bir şekilde benimsemekte ve örgütün bir üyesi olarak kalmak istemektedir. Örgütte kalma durumu çalışan için arzu edilen bir mutluluk durumudur. Kişi duygusal yönden örgüte bağlıdır, kendi istediği için örgütte kalmaktadır. Bu tarz çalışanlar işveren için en iyi çalışanlardır. Çünkü bu çalışanlar sorumluluk almaktan çekinmezler, kendilerini örgüte adanmışlardır. Sadakat duyguları yüksek olup, koşulsuzca örgüt hedefleri doğrultusunda çaba harcama eğilimindedirler (Ölçüm-Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar örgütler için önemli yere sahiptir. Bu bağlılık türünde çalışanın üretkenliği ve yaratıcılığı artış gösterecek bunun sonucunda örgüt amaçlarına ulaşılmasında, kısa ve uzun vadede örgütsel başarının istenen noktaya gelmesinde fayda sağlayacaktır. Bunların yanında yüksek duygusal bağlılığa sahip işgörenler yüksek performans ve düşük iş gücü devir hızı gibi sonuçlar doğuracaktır (Uygur, 2015: 9).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının oluşmasında etkili bazı faktörler bulunmaktadır (Uygur, 2015: 22-23). Bunlar:

- a) *İşin gücü*: Çalışanın örgüt içerisindeki işinin güç ve mücadele gerektirmesi, çalışana heyecan vermesi,
- b) *Rolün açıklığı*: Çalışandan beklenenlerin açık ve ayrıntılı bir şekilde ortaya konması,
- c) *Amaç açıklığı*: Çalışan tarafından örgütte yapılan işlerin hangi amaçla yapıldığının açık olması,
- d) *Üst Yönetimin öneriye açıklığı*: Üst yönetimin, çalışanlardan gelen her türlü fikre açık olmaları, bu fikirlere değer vermeleri,
- e) *Arkadaş Bağlılığı*: Çalışanların birbirleriyle samimi ve yakın ilişkiler kurmaları,

- f) *Örgütsel Bağımlılık*: Örgütsel görevler ve kaynakların dağıtımında adaletli olunması, örgüte duyulan güven,
- g) *Bireysel önem*: Çalışanın yaptığı işi önemli görmesi, örgüt amaçlarına ulaşmada katkı sağladığını hissetmesi,
- h) *Geri besleme*: Çalışanların performansları konusunda sürekli olarak bilgilendirilmesi,
- i) *Katılım*: İşgörenlerin işleriyle ve performans seviyeleriyle ilgili kararlara katılımının sağlanmasıdır.

2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetini düşünerek örgütte kalmaya devam etmesidir. Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda katlanmak zorunda olacakları kayıpların yüksek olacağını düşünerek örgütte kalmaya devam etmektedirler. Devam bağlılığı ile diğer bağlılık türlerinin ilişkisi değerlendirildiğinde; çalışanların devam bağlılığı düzeyinin artmasıyla duygusal ve normatif bağlılık düzeyi azalmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 96-97).

Bu bağlılık türünde işgören örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görür. Çünkü işgören örgüt için çok fazla zaman ve emek harcadığını düşünmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanı örgütte tutan maddi unsurlardır. Çalışan örgütten ayrılması durumunda çok fazla şey kaybedeceğini düşünür. Devam bağlılığına sahip çalışanlar fırsat bulmaları halinde örgütten ayrılmak düşüncesindedirler. Ancak iş olanaklarının azlığı, başka iş bulacak niteliklere sahip olmamaları gibi nedenlerle işlerine devam etmek zorundadırlar. Bu tip çalışanların bazıları ise ailevi durumlar, sağlık, emeklilik gibi durumlardan dolayı başka çareleri olmadığını düşünür ve çalışmaya devam ederler. Düşük verimlilik, olumsuz tavırlar sebebiyle yöneticileri için sorun teşkil ederler (Ölçüm-Çetin, 2004: 95).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerine harcadıkları emeğin sonucu olarak ortaya çıkan bir bağlılık türü olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda devam bağlılığı, çalışanın örgütte kaldığı zaman içerisinde harcadığı vakit, emek, çaba gibi unsurlar sonucunda örgütte geldiği konum, maaş düzeyi gibi bazı kazanımlarını örgütten ayrılması neticesinde kaybedeceğini düşünmesiyle meydana gelen bağlılıktır. Devam bağlılığının temeli örgütte kalma ihtiyacına dayanmaktadır. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın maliyeti düşünülmekte olup duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu bağıllık türünde örgütten ayrılmanın getireceği olumsuzluklar sonucunda örgütte kalmaya devam etme durumu söz konusudur (Balay, 2000: 21). Başka şekilde ifade edecek olursak, çalışanın mevcut örgütündeki yatırımları örgütten ayrılmanın maliyetini geçiyor ise, çalışanın örgütsel bağıllığı artacaktır (Balay 2014: 22). Özetle, devam bağıllığının temeli örgütte kalma ihtiyacıdır. İşgörenlerde devam bağıllığını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır (Uygar, 2015: 24-25). Bunlar:

- a) *Beceriler*: Çalışanın örgütte sahip olduğu bilgi ve beceriyi ne ölçüde başka bir örgüte taşıyabileceği,
- b) *Eğitim*: İşgörenin sahip olduğu eğitimin çalıştığı örgüt ve benzerleri dışında bir örgüte faydalı olmayacağı düşüncesi,
- c) *Yeniden Yerleşme*: İşgörenin işini değiştirmesi durumunda farklı bir yere taşınması gerekeceği düşüncesi,
- d) *Yatırım*: Çalışanın örgüte zaman ve emek harcamış olması,
- e) *Emeklilik primi*: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere kazanımlarını kaybedeceği düşüncesi,
- f) *Topluluk*: Çalışanın yaşadığı yerleşim bölgesinde uzun zaman geçirmiş olması,
- g) *Seçenekler*: İşgörenin, örgütten ayrıldığında, benzer veya daha iyi bir iş bulma durumu.

2.4.3. Normatif Bağıllık

Normatif Bağıllık örgüte duyulan sadakat olarak adlandırılmaktadır ve örgüte karşı borçluluk duyulmasından kaynaklanan örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir. (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017: 345). Bu bağıllık türünde çalışan örgüte bağıllığı bir görev olarak görmekte, işten ayrılması durumunda işverenini yüzüstü/zor durumda bırakacağını düşünmektedir. Doğru olan şey örgütte kalmaya devam etmektir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017: 437).

Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluk duygusunu anlatmaktadır (İnce ve Gül, 2003: 48). Normatif bağıllığı, işgörenlerin bireysel ve ailevi yaşantıları, sosyalleşme süreçleri, buldukları sosyal sınıf ile statüleri etkilemektedir (Gürdoğan, 2018: 59). Normatif bağıllıkta çalışan örgüte karşı sorumluluk duygusu sonucunda örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu bağıllık türünde çalışan kendi çıkar ve yararını

düşünmez. Çalışan yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandığından belirli davranışlar sergilemek çabasıdadır (Balay, 2000: 22).

Normatif bağlılıkta temel olan çalışanın sorumluluk duygusu nedeniyle örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmesidir. Bu bağlılık türünde çalışanın doğru, ahlaki olanın örgütte kalmak olduğuna inanması, örgütte kalmasındaki en büyük faktördür. Normatif bağlılıkta çalışan sadakate önem vermekte ve buna etik açıdan zorunluluk duymaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Ayrıca örgütün onun sadakatini hak ettiğini düşünmektedir (Cengiz, 2001: 22). Normatif bağlılık düzeyi bazı değişkenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Normatif bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Uygar, 2015: 27):

- a) *Ailesel / Kültürel Sosyalleşme*: İşgörenin örgüt üyesi olmadan önce ailesi ve ait oldukları kültürel çevredeki yaşamı,
- b) *Örgütsel Sosyalleşme*: İşgörenin örgüte girdikten sonraki yaşantısı,
- c) *Sosyal Sınıf*: İşgörenin sosyal sınıfı,
- d) *Statü*: İşgörenin örgütteki pozisyonu.

Tüm bu bilgiler ışığında, üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar kendileri istedikleri için, devam bağlılığı yüksek çalışanlar gereksinim duymaları nedeniyle, normatif bağlılığı yüksek çalışanlar ise yükümlülük duygusuyla örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2014: 22).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık duymasının örgüt için pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütün, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin farkında olarak bu doğrultuda yönetim politika ve uygulamalarını belirlemesi önemlidir (Ölçüm-Çetin, 2004: 98). Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin gruplandırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmakta olup, bu yaklaşımlar genellikle bireysel ve örgütsel faktörler üzerine yoğunlaşmıştır.

2.5.1 Bireysel Faktörler

Yaş:

Bireysel unsurlarla ilgili en önemli değişkenlerden birisi çalışanların yaşıdır ve genellikle kıdemle beraber değerlendirilmektedir (İnce ve Gül 2005: 65-66). Kıdem ile yaş genellikle aynı yönlü etkiye sahiptirler. Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini değerlendiren pek çok araştırmada, yaş ile bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve işgörenin yaşının artmasıyla bağlılığının da arttığını ifade eden sonuçlara ulaşılmıştır

Yaşla örgütsel bağlılık arasındaki etkiyi Meyer ve Allen; çalışanların yaşının artmasıyla örgütteki daha iyi pozisyonlarda yer almaları ve tecrübelerinin de artmasıyla buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın artacağını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, meslek hayatının başında olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ise yaşlı işgörenlere kıyasla daha düşüktür. Bunun sebebi genç çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından tam olarak karşılanmaması durumunda, alternatif iş olanakları aramaları, bulduklarında ise düşünmeden örgütlerinden ayrılmalarıdır (Bakan, 2011: 122-123).

Angle ve Perry, yaptıkları araştırmada yaşın artmasıyla farklı iş imkanları bulma şansının ve farklı eğitim alma olanaklarının azaldığı, böylece işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir (Keleş, 2006: 55). Kirel (1999), yaptığı araştırmada genç işgörenlerin yaşlılara kıyasla işlerini daha eğlenceli gördükleri ve bunun sonucunda yaşlı çalışanlardan daha istekli çalıştıklarını, örgütlerine bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Cinsiyet:

Toplumda kadın ve erkeğe yüklenen görevler farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmaların bir kısmında kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkarken diğer kısmında ise erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmaktadır.

Grusky, (1966) kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durumun sebebinin ise, kadın çalışanların buldukları konuma gelebilmek için aynı ya da benzer konumda olan erkek çalışanlara göre daha fazla zorlukla karşılaşmaları, daha fazla mücadele etmeleri gerekmesi ve çok fazla ayrımcılık yaşamaları olduğunu ifade etmektedir (Bakan, 2011: 125).

Powell ve Meyer kadın işgörenlerin işten ayrılmaları durumunda katlanmak zorunda olacakları maliyetin erkeklere göre daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Mathieu ve Zajac ise, cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilemediğini belirtmişlerdir (Akpınar, 2007: 77). Bunların aksine erkeklerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu değerlendiren çalışmalarda; erkekler için iş hayatının her şeyden önemli olduğu, kadınların ise ailesel rolleri daha fazla önemseyerek kariyer beklentilerine yeteri kadar emek harcamadıkları ve bunun sonucunda daha düşük örgütsel bağlılık gösterdikleri belirtilmiştir (Samadov, 2006: 92-94).

Medeni durum:

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden birisi de çalışanların medeni durumlarıdır. Hayattaki en önemli olgulardan biri ailedir. Evli çalışanlar sadece kendilerinin değil ailelerinin de sorumluluğunu taşımaktadırlar ve yaşamlarındaki değişiklikler kendileriyle birlikte ailelerini de etkilemektedir. Dolayısıyla evli çalışanların daha fazla maddi yük ve sorumlulukları olması sebebiyle bekar çalışanlara kıyasla bağlılıkları daha yüksektir. (Cengiz, 2001: 37).

Evli ya da eşinden ayrılmış bireylerin işlerinden ayrılmalarının maddi yönlerini göze alamamaları nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, bunun aksine bekar işgörenlerin ise örgütlerine daha az bağlandığı ve çalışma şartları daha iyi olan bir iş bulmaları durumunda ise mevcut işlerinden kolayca ayrılabilirdiği görülmektedir (Bakan, 2011: 126-127).

Kıdem:

Örgütsel bağlılığı etki eden diğer bir unsur kıdemdir. Kariyerinin ilk dönemlerinde olan ve çalışma süresi, tecrübesi düşük olan çalışanların alternatif iş olanakları tecrübesiz olmaları sebebiyle kısıtlıdır. Bunun sonucunda tecrübesiz, mesleğe yeni başlamış çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksektir. Çalışma süresinin artmasıyla, tecrübe kazanılması ve buna paralel olarak iş seçeneklerinin de artmasına rağmen örgütsel bağlılık düzeyi azalmamakta, tam tersine çalışılan örgüte özgü bilgi ve becerilerin yatırım maliyetinin artması sonucunda artış göstermektedir (Şen, 2008: 26).

Cohen (1993), örgütte çalışma süresinin artmasıyla birlikte maaş düzeyinin de arttığını, buna bağlı olarak kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin yer aldığını ileri sürmüştür. Örgütte uzun süre çalışanlar harcadıkları emek ve zamanın

karşılığı olarak örgüt içinde belirli bir statü ve farklı terfi olanakları kazanmışlardır. Sonuç olarak çalışanın bu tür yatırımları kaybetmemek adına örgütsel bağlılığı artmaktadır (Bakan, 2011: 124).

Eğitim durumu:

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden birisi de çalışanların eğitim durumudur. Bir başka ifade ile eğitim düzeyine göre çalışanların iş hayatına bakışları ve beklentileri değişmektedir. Örgütte eğitim düzeyi düşük çalışanları motive etmek beklentilerini karşılamak her zaman daha kolay olacaktır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanları mutlu etmek, beklentilerini karşılamak ise daha zordur. Bunların yanında eğitim seviyesinin artmasıyla alternatif iş olanakları da artış göstermektedir. Eğitim düzeyinin artması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Cengiz, 2001: 52).

Eğitim seviyesi düşük işgörenlerin, alternatif iş olanakları eğitim seviyesi daha yüksek işgörelere kıyasla düşük olacağından, örgüte bağlılığı artacaktır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanları tatmin etmek daha zor olacaktır. Bunların aksine Gallie ve White (1993) eğitim düzeyinin yüksek olmasına paralel olarak bireyin iş olanaklarının artacağı ve bu şekilde bireyin sevdiği bir işte çalışarak örgütsel bağlılığının artacağını ifade etmektedir (Bakan, 2011: 124).

2.5.2 Örgütsel Faktörler

İşin niteliği ve önemi:

Çalışanlar işin tanımını ve niteliğine oldukça önem vermektedirler. Çalışanın yaptığı iş konusunda bilgi sahibi olması, görev, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olması hem çalışan, hem de örgüt için önemlidir. Çalışanın yetki ve sorumluluklarının artmasıyla birlikte örgüte bağlılığı da değişmektedir. Çalışanın yaptığı işi önemli görmesi, yaptığı işe kişisel bir anlam yüklemesi, örgüte bağlılığını arttırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

Yönetim ve liderlik tarzı:

Yönetim tarzı örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerindedir. Çalışanların örgütte buldukları zaman zarfında davranışlarını şekillendirir, örgüt değer ve amaçlarını benimsemelerini sağlar. Yeniliğe açık, katılımcı ve güven ortamının hakim olduğu bir yönetim tarzı çalışanlar tarafından beğenilerek örgütte olumlu davranışları geliştirir. Bunların aksine katı, yeniliğe kapalı, güven ortamının sağlanamadığı, katılımın

düşük düzeyde olduğu bir yönetim tarzı ise, çalışanın örgüt amaç ve değerlerinden uzaklaşmasına, örgüte yabancılaşmasına yol açarak örgüte bağlılığı azaltacaktır. Esnek yönetim tarzını benimsemiş, çalışanın kararlara katılımının yüksek olduğu, çalışanın kendini rahatlıkla ifade edebildiği örgütlerde çalışanın üst yönetimden memnuniyetinin yüksek olmasıyla birlikte örgütsel bağlılığı da artacaktır (Bakan, 2011: 147).

Lider kendi değer yargılarının çalışanlar tarafından anlaşılmasını istiyorsa, çalışanlarla aynı dili konuşmalıdır. Bu sayede çalışanlar bu değer yargılarına karşı daha olumlu davranışlar gösterebilirler (Demir, 2012: 35).

Yöneticilerin işgörenlere karşı tutumunun baskıcı ve kontrolcü olması işgörenlerin kendilerini ifade etmesini ve yeni fikirler oluşmasını aynı oranda zorlaştıracaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde esnek ve katılımcı yönetim anlayışı çalışan memnuniyetini, bağlılığı artırırken, otokratik yönetim anlayışı örgütsel bağlılık düzeyini azaltmaktadır.

Çalışanların örgüt yönetimindeki konumları, çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden bir diğer faktördür. Örgütsel bağlılık, örgüt politikaları, yönetimin çalışana karşı tutumu, fiziki çalışma koşulları, çalışanlar arası iletişim gibi pek çok unsur sonucunda oluşur (Yüceler, 2009: 455).

Rol belirsizliği ve çatışması:

Rol belirsizliği çalışanın kendi işine ilişkin beklentilerin net olmamasını, rol çatışması ise çalışanların örgütteki rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki farklılığı anlatır. Rol çatışması sonucunda içsel çatışma ve iş ortamındaki gerilim artmakta, çalışanın örgüte duyduğu güven azalmaktadır. Benzer şekilde rol belirsizliği sonucunda çalışan işe yaramazlık hissine kapılarak moralini düşürmekte, örgüte olan bağlılığını kaybetmektedir (Özcan, 2008: 21).

Rol çatışmasının davranışsal olmasa bile psikolojik olarak olumsuz etkileri olabilmektedir. Bunlar çalışanın işe olan ilgisizliği, diğer çalışanlarla iletişim kurmaması şeklinde kendini göstermektedir. Bu durumlarda çalışanın iş doyumunu oldukça düşüktür. Rol belirsizliğinin varlığı alternatif iş olanaklarını daha çekici bir hale getirerek örgüte bağlılığı düşürmektedir (Balay, 2000: 61).

Karar alma sürecine katılma:

Günümüz yönetim sürecinin en önemli faaliyetlerinden birisi karar almadır. Katılımcı karar verme “çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili kararları etkileyebilme derecesidir”. Yöneticinin karar verme aşamasında karardan etkilenecek çalışanlarının da görüş ve düşüncelerini gözeterek karar vermesidir. Bu şekilde önemli olduğunu hisseden çalışan, karar verme sürecinin içinde olduğundan örgüt amaçlarını daha kolay kavrayabilecek ve benimseyecektir. Çalışan karar alma sürecinde katkı sağlaması sonucunda daha çok sorumluluk hissedecek ve üst düzey çaba harcayacaktır. Kararlara katılım örgütle bütünleşmeyi ve örgütsel kararlara bağımlılığı artırdığından örgütsel bağıllığı güçlendirecektir (Bakan, 2011: 157).

Ücret düzeyi:

Ücret düzeyi çalışanların örgütsel bağıllığını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Ücret çalışanın emeği karşılığında örgütün sağlamış olduğu ciddi bir ödüldür. Ücret düzeyindeki artış çalışanın işe olan ilgisini artırmakta ve çoğunlukla da örgütsel bağıllığı daha ileri bir noktaya taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanları gözetecek yönde yapılan kar paylaşım politikalarının çalışanın verimliliğini, çabasını, çalışanlar arası ilişkileri olumlu yönde etkilediği, çalışanın işini daha çok sahiplenmesini sağladığı ve örgütsel bağıllığı artırdığı görülmüştür (Balay, 2014: 68).

Çalışanların örgüt içindeki ücret dağılımını adil algılamaları da oldukça önemlidir. Çünkü işgörenlerin örgütsel bağıllığı, örgüt yönetiminin ücret politikalarını, örgüt içindeki dağılımını eşit ve adil bulduğu düzeyde artacaktır. Emeğinin karşılığını hak ettiği oranda aldığını düşünen çalışan alternatif işler aramayacak, örgütte kalmaya devam edecektir.

Takım çalışması:

Takım çalışması, işin bir bölümünün birkaç katılımcı tarafından yapıldığı bir çalışmadır (Şen, 2008: 61). Örgütsel bağıllığa ilişkin araştırmalara bakıldığında takım üyeliğinin örgütsel bağıllığı pozitif yönde etki ettiği anlaşılmaktadır (Kama, 2005: 29). Takım çalışmasında, işgören birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin güçlü yönlerinden fayda sağlamakta, zayıf yönlerinin örtülmesine yardım etmekte, bu şekilde birbirlerini desteklemektedirler. Bununla birlikte takım çalışmasında şeffaf ve güvenilir bir ortam sağlanmakta, güçlü bir iletişimle yardımlaşma artmaktadır. Grup üyeliğinin getirdiği

güven ortamı çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir (Şen, 2008: 61-62).

Örgüt kültürü:

Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren norm, değer, inanç ve alışkanlıklar sistemidir (Gedikoğlu, 2015: 56). Örgüt kültürü oldukça önemlidir. Örgüt kültürü, örgütte işlerin ne şekilde yapıldığını ve örgüte etki eden niteliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir. Örgüt kültürü çalışanların iş ve örgütleriyle ilgili düşüncelerini açıklamalarına katkı sağlar (Balay, 2014: 142).

Örgüt kültürü, kişilerin fikirlerini düzenlemek ve bu şekilde yorumlamak, karar alabilmek ve sonuçta davranışlarına yol göstermek üzere kullandıkları sembol ve anlamlar toplamıdır. Örgüt kültürü çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmada çabasının artırmasını sağlayarak örgütsel bağlılığın artmasında önemlidir (Ölçüm-Çetin, 2004: 19).

Örgütsel ödül:

Örgütsel ödüllerin, örgütsel bağlılığın gelişmesindeki payı büyüktür. Örgütsel ödüller işgöreni takdir etmenin, işgörene teşekkür etmenin en iyi yoludur. Bu şekilde çalışan kendisine değer verildiğini hisseder. İşgörenlerin ödül uygulamalarını yeterli ve adil bulması sonucunda örgüte daha fazla bağlılık duyacaklardır (Özcan, 2008: 21).

Günümüz iş yaşamında yetişmiş işgörenlerin örgütte kalmasındaki en önemli faktörün maddi ücret olmadığı, işgörenlerin fark edilmeyi ve takdir edilmeyi de beklediği görülmektedir. Çalışanın ihtiyaçlarını görebilen, çalışanı motive edebilen yöneticilerin yetenekli işgörenleri örgütte tutma ihtimali diğer yöneticilere kıyasla daha fazladır. (Koç ve Topaloğlu, 2010: 64).

Örgütsel adalet:

Örgütsel adalet örgüt içerisinde adil uygulama ve işlemlerin yerleşmesini ve gelişmesini özendirir. Faaliyet sonucu oluşan maliyet ve faydaların çalışanlar arasında ne ölçüde adil dağıldığıyla ilgili karar ve davranışları inceler. Adaletli bir örgütte yönetici davranışı adil ve ahlaki algılanır ve bu tip örgütlerde maliyet ve faydaların adil dağıtıldığı, kuralların herkes için uygulandığı, ayrımcılık yapılmadığı algısı yüksek olur (Bakan, 2013: 192).

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin örgütteki kazanımları ile farklı örgütlerde kendileriyle eşdeğer pozisyonlarda görev yapanların kazanımlarını

karşılaştırması ve karşılaştırmanın sonucunda örgütüne, yöneticileri ve işine ilişkin gösterdiği tutumlardır. İşgörenlerin kuralların herkese uygulanabilir olması, çalışana eşit ücret politikasının uygulanması ve eşit izin hakları verilmesi, çalışanların sosyal olanaklardan eşit bir şekilde yararlandırılması gibi beklentileri bulunmaktadır. Bu şekilde çalışan örgütü adil olarak algılayacak ve örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (Cihangiroğlu, 2011: 53).

Örgütsel güven:

İşgörenlerin bağlılık düzeyleri örgüte duyulan güven düzeyine göre değişmektedir. Çalışanlar, örgüte duydukları güvenin artmasıyla birlikte örgütün ortak değerlerini benimsemekte, örgüt üyesi olarak kalmaya devam etmek istemekte ve çift taraflı güven duygusuyla beraber örgütsel bağlılığı bir sorumluluk olarak görmektedirler (Akpınar, 2007: 82).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılık düzeyine göre olumlu veya olumsuz olarak değişmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık “düşük düzey bağlılık”, “orta düzey bağlılık” ve “yüksek düzey bağlılık” olarak sınıflandırılmaktadır .

Yüksek düzey örgütsel bağlılık;

Çalışanın örgüte, önemli anlamda güçlü tutum ve eğilimlerle bağlandığı bağlılık düzeyidir. Yüksek düzey örgütsel bağlılıkla birey, hem mesleki başarı hem de tatminkar ücret düzeyine sahip olabilirken; örgüt, çalışanın bağlılık düzeyinin yükselmesi sebebiyle yetki devri ve üst pozisyonlarda görevlendirme ile çalışanını ödüllendirir. Bu tür çalışanların iş doyumunu diğerlerine kıyasla yüksektir. Bu tip çalışanların örgütten ayrılması ancak, örgüt hedef ve yapısının değişmesi, ödüllendirmedeki sorunlar ya da iş doyumunun azalması gibi olumsuzluklar sonucunda meydana gelmektedir (Bayram, 2005: 136).

Bu tür üyelerin örgüte ciddi katkıları bulunmaktadır. Çalışan örgütten bir gelir elde etmektedir. Ancak elde edilen bu gelir örgütsel bağlılığı sağlamaya yetmeyecektir. Çalışanın örgütten gelir elde etme dışında başarılı bir iş çevresinde çalışma, saygınlık, kişisel gelişim, sürekli öğrenme gibi beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmasıyla yüksek düzeyde örgütsel bağlılık oluşarak, örgütsel performans,

verimlilik artacak, devamsızlık, işe geç kalma davranışları daha düşük seviyeye gelecektir (Uygar, 2015: 36).

Allen ve Meyer, çalışanın yüksek düzeyde örgütsel bağlılığını duygusal bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Çalışanın üyesi olduğu organizasyonla özdeşleşmesi ve bütünleşmesini ifade eden duygusal bağlılık, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın da nedenidir. Çalışan herhangi bir zorunluluk nedeniyle değil, kendi istediği için örgütte kalmaya devam etmekte ve örgüt hedefleri için yoğun çaba harcamaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 26).

Orta düzey örgütsel bağlılık;

Orta ya da ılımlı düzey örgütsel bağlılıkta çalışan, üyesi olduğu örgütle hedef ve amaçlarda, örgütsel özdeşleşme tam, bağlılık ise düşük düzeyde kalmaktadır. Bu tür çalışanlar, kimliklerini korumak adına sistemin onları değiştirmesine izin vermeyerek, örgütün bazı değerlerini kabul etmektedirler. Ancak kişisel değerlerini koruma gücünü gösterirken de, hem örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmekte hem de örgütle bütünleşmeyi başarabilmektedirler (Bayram, 2005: 136). Bu bağlılık düzeyinde, işgören örgütün ona ihtiyacı olduğuna inanmakta, örgütüne sahip çıkmaktadır. İlimli düzeydeki örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında yer alan normatif bağlılık olarak ta isimlendirilebilir. Yani çalışanlar, doğru olanın örgütte kalmak olduğu düşüncesiyle örgütte kalmaya devam ederler (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Bununla birlikte orta düzey örgütsel bağlılığın sonuçları her zaman olumlu olmamaktadır. Bu bağlılık zaman zaman işgörenenin toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında ikilemde kalması sonucunda kararsızlık ve verimsizliğe sebep olabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

Düşük düzey örgütsel bağlılık;

Çalışanın, üyesi olduğu örgüt ile bağının zayıf olduğu, buna bağlı olarak da örgütün hedef ve beklentilerini gerçekleştirmek için isteksiz olduğu durumların temel nedeni, düşük düzeyde örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılık düzeyi Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmasındaki devam bağlılığının da karşılığıdır. Bu bağlılık türünde, çalışan emeklilik hakkı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kıdem, kariyer ya da kurumda işe dair yapmış olduğu yatırımlar sebebiyle örgütte kalmak istemektedir (Koç, 2009: 205-206).

Bağlılık düzeyi düşük işgörenler, çalıştıkları yerlerde “duygusuz iş gören” olarak adlandırılırlar ve kurumun tercih ettiği işgörenler değildirlar. Farklı iş fırsatları bulmaları durumunda işten ayrılma niyetindedirlar. Bunun yanında bireysel görev almaktan kaçındıkları gibi grup çalışmalarında da grup bağlılığının oluşmasında katkı sağlamazlar (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Düşük düzey örgütsel bağlılık devamsızlık, personel devir hızının yüksek olması, tatminsizlik, verimsizlik gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasıyla sonuçlanabilmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşmasında örgütsel bağlılık düzeyleri, önemli bir yere sahiptir. Çünkü üyelerin bağlılık düzeyleri, örgütün hedefleri doğrultusunda hangi düzeyde çaba göstereceklerini, katkı sağlayacaklarını belirleyecektir. Bu noktada her örgütün öncelikli amacı üyelerinin bağlılık düzeyini en üst noktaya çıkarmak olmalıdır. Örgütün en önemli sermayesi olan insan, örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların bağlılıklarını en üst seviyeye çıkarmak için uygulayacakları ve geliştirecekleri yöntem ve politikalar, o örgütün geleceğinin en önemli belirleyicisi olacaktır.

2.7. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kendi iradeleriyle benimsemesidir. Etik liderlik ise, izleyenlerinin ihtiyaç ve amaçlarını gözeterek, örgütte kendisine ve ortaya koyduğu etik ilkelere karşı güven ve inancı sağlamış, etik davranış tarzıyla örnek alınan liderleri ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın yerleşmesinde ve gelişmesinde etik liderlerin sahip oldukları özellikler oldukça önemlidir. Zira örgütsel bağlılık çift yönlü bir olgudur. Örgütün çalışandan bir takım beklentileri olduğu gibi çalışanın da örgütünden bir takım beklentileri bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanın beklentilerine cevap verme noktasında lider ve liderin yönetim tarzı önem kazanmaktadır. Lider çalışanın önemseddiği, ihtiyaç ve beklentilerini gözetdiği düzeyde bir bağlılık duygusunu çalışandan beklemek durumundadır. Bu noktada örgütsel bağlılığın oluşmasında lidere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla, genelde liderliğin özelde etik liderliğin amaç ve sonuçları kesişmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt faydasına kendi isteğiyle fazladan çaba göstermesi ve

örgütteki varlığının devamını istemesidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgüt-üye bütünleşmesi olup, bunun sonucunda bireyin ve örgütün verimliliği artmaktadır. (Dilek, 2005: 131).

Örgütsel bağlılıkla liderin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına ilgisi açık şekilde ilişkilidir. Liderin iletişim yeteneği ile çalışanın örgüte bağlılığı arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında ilk amirlerin, bilgileri eksiksiz, doğru ve zamanında işgörenlere aktarması çalışma ortamını güçlendirerek, çalışanların bağlılığını artırmaktadır (Gürkan, 2006: 40).

Yöneticilerin örgütlerde göstermiş oldukları yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı olumlu şekilde etkilemektedir. Tepe yönetimin örgütsel değerlere önem verdiği örgütlerde verimlilik, bağlılık ve yenilikçe düşünceler artacaktır. Örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden bir tanesi örgütlerde liderden duyulan memnuniyet düzeyidir. Yönetim ve liderlik tarzının etik değerler üzerine kurulu olması, çalışanların örgütsel değerleri benimsemesine ve örgütsel bağlılıklarının artmasında etkili bir faktördür (İnce ve Gül, 2005: 72). Etik lider, herkes tarafından benimsenen ortak değer ve misyon oluşturarak örgütsel bağlılığın artmasını sağlar.

Liderlik davranışı olarak liderin saygısı, nezaketi ve girişimcilik gücü rol gerilimini, rol gerilimi de örgütsel bağlılık değişkenini etkilemektedir. Farklı liderlik tarzları, çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını etkilemektedir. Liderlik tarzlarından dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik biçimleri, çalışanların psikolojik durumlarını olumlu olarak etkilemektedir. Liderlerin girişimcilik özellikleri ve nezaketli davranışları, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini pozitif yönde etkilemektedir (Cox ve Hoover, 2003: 75). Hunt ve diğerleri (1989) ise etik değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedirler (Balay, 2014: 64).

Liderin, çalışanları örgütsel karara katma davranışı adil olduğunda örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, iş performansları, güvenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları bundan etkilenmektedir (Demir, 2012: 66). Adaletin sürekli olarak örgütsel tutum ve davranışları etkilediği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etik liderlik davranışına ihtiyaç duyulmuştur. Etik bir lider, örgüt üyelerinin örgütte kalma ve başarıma arzularını arttırıcı etki yapacaktır (Saldamlı, 2009: 49).

Kurumlarda kalite ve bireye odaklanarak verimliliği sağlayanlar, öncelikli olarak etik değerleri içselleştirmek ve bunları davranış tarzları durumuna getirmelidirler. Bu

değerler; dürüstlük, doğruluk, sözünde durma, bağlılık, adalet, başkalarına yardımcı olma, saygı gösterme, vatandaşlık sorumluluğunu üstlenmedir (Kırel, 2000: 58). Etik temelindeki iş ortamlarında bireyler, etik normlara bağlı davranış sergileyeceklerdir. Bu durum da, güvenli ortamın meydana gelmesini, karşılıklı tutum ve davranışların belli olduğu ortamlarda da sorumluluğun gelişmesini, dikkatli ve düzenli işler yapılmasını sağlayacaktır.

Çağdaş toplumlarda çalışan bireyler, demokratik ve modern anlayışla yönetilmek isterler. Bu durum ise sadece demokratik liderlerle mümkün olabilir. Demokratik liderler ise kişilere saygı duyan, demokrasiyi içselleştiren toplumlarda ortaya çıkarlar. Tersine durumda ise etik ilke ve değerlere sahip olmayan bir toplum ya da örgütten de etik bir liderin ortaya çıkması beklenemez. Dolayısıyla etik bir örgütün ortaya konulabilmesi için bu değerleri ve ilkeleri benimseyen kişilere gerek duyulacaktır. Bu ise örgüte girilen andan başlayarak gerek çalışma etiğinin gerekse bağlı bulunulan örgütün etik ilke ve değerlerinin işgörene etik liderlerce etkinlikle aktarılmasıyla sağlanabilir. Etik lider; tutum ve davranışları ile etiği, örgüt kültürünün bir parçası durumuna getirmeli ve aynı zamanda da davranışları ile göstererek örnek olmalıdır. Etikten yoksun bir kurum kültürü, örgütsel amaçlara zıt olan etik dışı tutumlara zemin hazırlayarak örgütlerde çatışma ve krizlere neden olabilir. Bu bağlamda etik değerlere sahip olmayan bir örgüte de duyulan güven azalır (Kolçak, 2013: 124; Pieper, 2012: 33; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 48).

Kurumlarda etik iklimi oluşturmak ve belli etik norm ve değerlerin yer aldığı formel ve enformel şekilde ortaya koymak da yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken bir husustur. Yöneticiler, iş görenlerin yaptıkları işleri anlamlı kıldıkları ve iş becerileri konusunda bireyleri geliştirebildikleri takdirde örgüte her yönden bağlı olan işgörenlere sahip olacaklardır.

2.8. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Allen ve Meyer (1990), meslek programı öğrencilerinin katılımıyla hazırladığı çalışmada art arda mezun olan iki öğrenci grubu değerlendirilmiştir. Mezuniyetin ardından işe başlayan öğrencilere altı ay ve ardından on iki ay sonra toplam iki anket uygulanmıştır. Her iki anket sonucunda da örgütsel sosyalleşmenin işteki rol değişikliğine bağlılığının olumsuz yönde olduğu, altı aydan sonra ise örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmüştür. İlk anket sonuçları analiz edildiğinde rol değişikliği ile

bağlılık ilişkisinin negatif yönlü olduğu görülmüştür.

Varoğlu (1993), kamu personeli olan katılımcılarla hazırladığı doktora çalışmasında çeşitli değişkenler ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmıştır. Değişkenler: kişisel özellikler, örgütteki ortam algısı, iş deneyimi ile mesleğe bağlılıktır. Çalışmada değer paylaşımı, devamlılığa yönelik bağlılık ve çıkara dayalı bağlılık değerlendirilmiştir. Çalışmada kamu çalışanlarının devam bağlılığı yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte işgörenlerin işe devamının ya da çalışmaya devam etmesinin işten ayrılmasının genellikle iş yerindeki şartlara bağlı olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı görünürdeki bağlılık şeklindedir ve çıkara dayalı bağlılığın gerçekte bağlılık olamayacağı çalışmada ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Meyer vd. (1993), çalışmalarında Meyer ve Allen'ın (1991) kullandıkları üç boyutlu (duygusal, devam, normatif) bağlılık ölçütlerini geliştirerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelininin mesleki bağlılık alanına genellenebilirliğini test etmişlerdir. Çalışmanın örneklemini hemşireler ve öğrenciler oluşturmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, üç boyutlu mesleki bağlılık ölçütlerinin hem birbirinden hem de üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçütlerinden farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları genel olarak üç boyutlu model temelindeki beklentileriyle tutarlıyken mesleki ve örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız olarak mesleki faaliyet ve iş davranışı beklentisine katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Arı ve Ergeneli (2003), çalışmalarında psikolojik güçlendirme algısının değişkenlere göre örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirmiştir. Araştırmanın kapsamını kamu ve özel sektör yöneticileri oluşturmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda örgütsel bağlılığın, cinsiyet, yönetim kademesi ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaştığı bulunmuş ancak eğitim seviyesi değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre, 40 yaş üstü olanların 20-29 yaş aralığında olanlara göre, müdür konumunda çalışanların ise şef unvanında olanlara göre örgütsel bağlılık algısı yüksektir. Ayrıca psikolojik olarak güçlendirilmiş yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiği belirlenmiştir.

Özsoy vd. (2004), bir devlet üniversitesine bağlı meslek yüksekokulu çalışanlarının katıldığı çalışmada demografik bazı değişkenler ile rol davranışların örgüte bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların kuruma bağlılık puanları ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Çalışanların yaşı, medeni durumları, en son

bitirdikleri okul, mezuniyet sonrası geçen süre, toplam çalışma yılları, bu kurumda çalışma yılları her iki ölçekten aldıkları puan ortalamalarını etkilemezken, kurumdaki görevleri, hem rol davranış puan ortalamalarını hem de kuruma bağlılık puan ortalamalarını etkilemiştir. Buna göre; doçent ve teknisyen yardımcılarını diğer gruplardan daha fazla rol davranışlarını benimserken, memur ve yardımcı hizmetlerde görevli personel en az benimseyen gruplar olarak saptanmıştır. Ayrıca yardımcı hizmetlerde görevli personelin diğer gruplara göre kuruma daha az bağlı olduğu, doçentlerin ise kuruma bağlılığı en yüksek grup olduğu belirlenmiştir.

Durna ve Eren (2005), yaptıkları çalışmada Niğde’de bulunan eğitim ve sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ve örgütsel bağlılık ile bileşenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Niğde’de bulunana eğitim ve sağlık çalışanlarının bağlı olduğu kurum, yaş, medeni durum ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ilişki tespit edilmiş ancak devam bağlılığı yönünden herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların demografik değişkenler olan yaş ve meslekte geçirdikleri süre arttıkça örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları artmaktadır. Evli çalışanlar içinde aynı durum geçerlidir. Devam bağlılığında ise farklı bir durum söz konusudur. Çalışanların kurumda çalıştıkları süresi ve yaşı artsa da bu durumun devam bağlılığına bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların eşlerinin çalışıyor olması ve ek bir gelire sahip olması ya da olmamasının örgütsel bağlılığı ve alt boyutları olan bağlılık türlerini etkilemediği de görülmüştür.

Uğurlu ve Üstüner (2011), yaptıkları çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin algısıyla okullarda etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın ilişkisini ve birbirlerini etkileme yordamını araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet arasında ve yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında ise orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığı yordamadığı ifade edilmiştir. Yönetici etik liderlik alt boyutlarından iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, iklimsel etiğin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde açıkladığı görülmüştür. Çalışmada yönetici etik

liderlik davranışının örgütsel adaleti etkilediği ve bu durumda çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Esmer (2013), tarafından hazırlanan çalışmada Ziraat Bankası çalışanlarının katılımıyla etik liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Alt boyutlar ile yapılan değerlendirmede normatif bağlılık ile davranışsal etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve iklimsel etik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Çalışmada analiz edilen duygusal bağlılık ile iletişimsel etik ve karar vermede etik ilişkisi de pozitif yönlü bir ilişkidir.

Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015), tarafından hazırlanan çalışmada etik iklim ile etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Yapılan analizler neticesinde etik liderlik ile etik iklim ve örgütsel bağlılık, etik iklim ile de örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Etik liderliğin örgütsel bağlılığı oldukça yüksek seviyede etkilediği buna karşılık etik iklimin düşük seviyede olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile çalışma kapsamında olanların yaş ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, unvan ve eğitim durumuna göre bağlılık düzeylerinde herhangi bir değişiklik olmamıştır. Etik iklim ve etik liderlik ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte etik iklim ve etik liderlik ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı olmayan fakat olumsuz bir ilişki tespiti yapılmıştır.

Dedeoğlu vd. (2016), Antalya ilinde bulunan otel işletmeleri çalışanları ile etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Cinsiyet ve çalışma süresinin rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada kadınlarda etik liderlik algısının örgütsel bağlılıkta daha önemli bir etken olduğu ve etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin işyerinde çalışma süresi bir yıl ve daha az olanlarda diğerlerine göre nispeten fazla olduğu görülmüştür.

Bedük ve Ata (2019), mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla belediye çalışanlarıyla bir çalışma hazırlamıştır. Çalışmada mobbing ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkide incelenmiş ve aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler yönünden çalışanların mobbing ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülememiştir. Belediye çalışanlarının örgütsel bağlılığı orta düzeydedir ve iş yoğunluğu da bu düzeye etki etmektedir.

2.9. Devlet Üniversiteleri ve Örgütsel Bağlılık

Özmen vd. (2005), örneklemini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde çalışan 280 akademisyenin oluşturduğu çalışma ile akademisyenlerin mesleğe ve örgüte bağlılıklarını bilgi işçiliği çerçevesinde değerlendirmeyi ve “dual bağlılık” biçiminin akademisyenlik için geçerli olup olmadığının sorgulanmasını amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, akademisyenler açısından dual bir bağlılıktan söz edilebileceği, akademisyenlerin mesleki bağlılıklarının, örgütsel bağlılıklarından yüksek olduğu, bununla birlikte akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek olduğu, devam bağlılıklarının ise düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çöl ve Gül (2005), çalışmalarında, kişisel özellikler (yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve ücret düzeyi) ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Örneklemini 13 kamu üniversitesinde çalışan 403 akademisyen ve 222 idari personelin oluşturduğu çalışma sonucunda; yaş ve görev süresi değişkenlerinin gerek akademisyenlerde, gerekse idari personelde bağlılık türlerinden hiçbirinin üzerinde etkisinin olmadığı, eğitim düzeyinin akademisyenlerin üniversiteye olan duygusal ve normatif bağlılıklarını azalttığını, idari personelde ise eğitim seviyesinin artmasıyla devam bağlılığının azaldığı, ücret düzeyinin akademisyenlerde duygusal bağlılığı artırırken, devam bağlılığını azalttığı, idari personelde de duygusal ve normatif bağlılıkları artırdığını tespit etmişlerdir.

Güneş vd. (2009), kapsamı 2007 yılında Sakarya Üniversitesi'nin kadrolu bütün idari personel olan çalışmada örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanların örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş grubuna göre örgütsel bağlılık durumu incelendiğinde 36-50 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının nispeten yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca evli çalışanların örgütlerine bağlılığının bekar olanlara kıyasla fazla olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık incelendiğinde ise ilköğretim mezunlarının örgütsel bağlılığı diğerlerine göre daha fazladır. Yönetici unvanına sahip personel diğer çalışanlara göre örgütüne daha bağlıdır. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Zeynel (2014), Türk Kamu Üniversitelerine bağlı İşletme Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi ve öğretim üyesi olarak görev yapmakta olan çalışanlara yönelik,

amacı mesleki isteklendirme düzeyinin, iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek olan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada cinsiyete göre örgütsel bağlılık değişkenlik göstermemiştir. Akademik süreç değişkenine göre devam bağlılığında farklılıklar bulunmuştur. Buna göre doktora yeterlik sınavına hazırlanma sürecindeki araştırma görevlilerinin devam bağlılığının doçentlerin devam bağlılığı düzeyinden anlamlı bir şekilde farklı ve daha yüksek olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Duygusal bağlılık farklı değişkenler yönünden incelenmiş ve yönetim politikası ile çalışma ortamında var olan ilişkilere bağlı motivasyon arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişki bulgulanmıştır. Öğrenci boyutuna ilişkin motivasyon ile ilişkisi incelendiğinde ise orta seviyede ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi normatif bağlılık ile yönetim politikalarına bağlı motivasyon ve çalışma ortamında var olan ilişkilere bağlı motivasyon arasındaki ilişkinin kuvvetli ve olumlu olduğu görülmüştür. Öğrenciye bağlı motivasyon ile duygusal bağlılık ilişkilendirildiğinde ise orta seviyede ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı ve mesleki özelliklere bağlı motivasyon ilişkisi incelendiğinde iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Bozkurt ve Yurt (2015), çalışmalarında Düzce Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesini amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarına katılım yönünde eğilim gösterdikleri, buna karşın devam bağlılığı boyutu konusunda kararsız kaldıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte evli olan akademisyenlerin duygusal bağlılığının yüksek olduğu, araştırmaya katılanların yaşları arttıkça devam bağlılıklarının düştüğü; ancak diğer boyutlarda bir farklılığın olmadığı, eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı, unvan açısından ise öğretim üyelerinin diğerlerine oranla (öğretim elemanı) bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, kıdem açısından ise 6-11 yıl arası kurumda çalışanlara oranla, işe yeni girenler ve 11 yılın üstünde süre ile kurumda çalışanların normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu; ancak diğer boyutlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini irdelemek amacıyla yapılan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, araştırma anketinin hazırlanması, verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

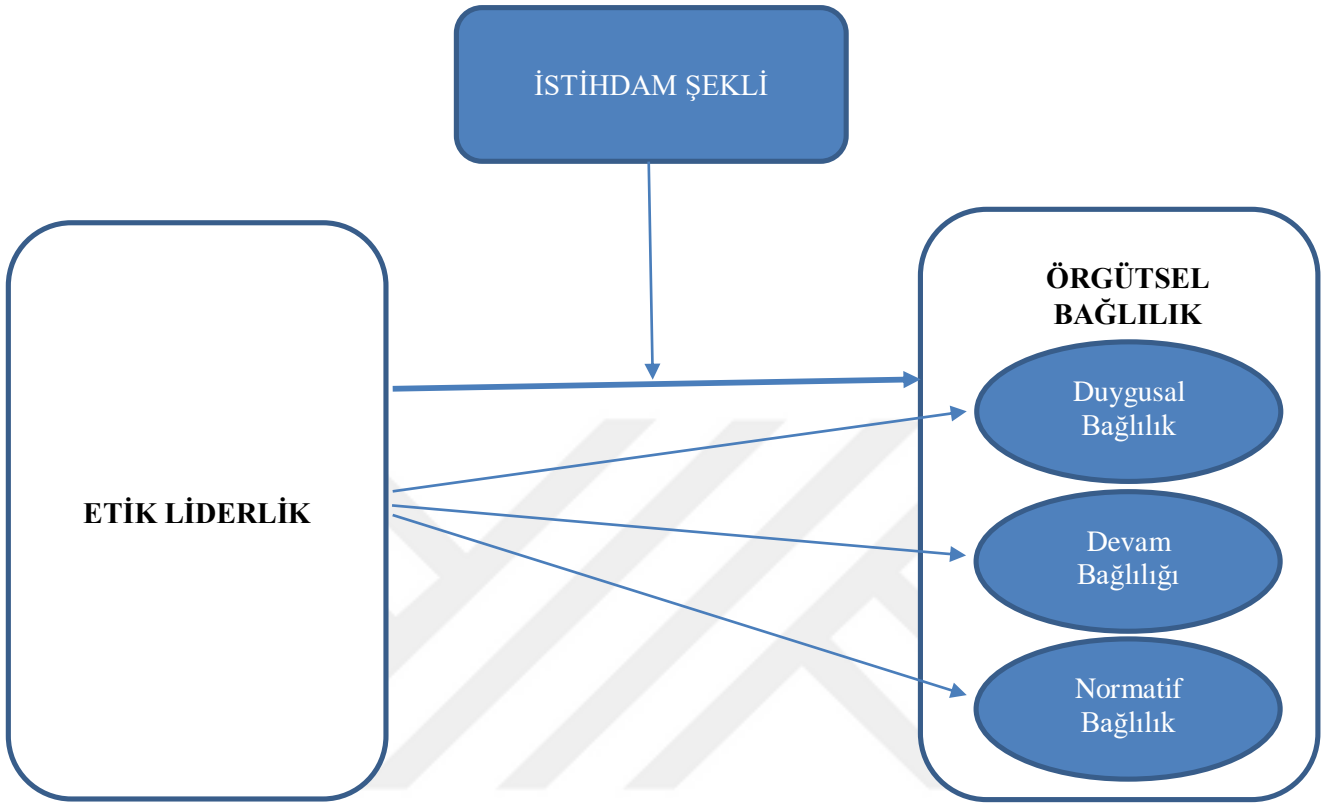
Bu çalışmanın temel amacı Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde çalışan idari personel ve sürekli işçilerin etik liderlik algısının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini incelemektir. Bu ana amaç ışığında belirlenen, çalışmanın alt amaçları şunlardır:

- Etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek,
- Kurum çalışanlarının etik liderlik algısı düzeyini belirlemek,
- Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek,
- Kurum çalışanlarının etik liderlik algısının duygusal bağlılığa etkisini incelemek,
- Kurum çalışanlarının etik liderlik algısının devam bağlılığına etkisini incelemek,
- Kurum çalışanlarının etik liderlik algısının normatif bağlılığa etkisini incelemek,
- Kurum çalışanlarının etik liderlik algılarının istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,
- Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

3.1.2. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma ile Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmış ve ayrıca kurumda görev yapan sürekli işçiler ile idari personellerin etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın teorik modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli



Araştırmanın temel amacı doğrultusunda teorik model dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

Hipotez 1: Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: Etik liderliğin duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3: Etik liderliğin devam bağlılığı alt boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4: Etik liderliğin normatif bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 5: Katılımcıların istihdam şekline göre etik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Katılımcıların istihdam şekline göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7: Katılımcıların istihdam şekline göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 8: Katılımcıların istihdam şekline göre devam bağlılığı alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 9: Katılımcıların istihdam şekline göre normatif bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgi teknolojilerinin her geçen gün gelişmesi, kamu kurumlarının beklentilere daha hızlı cevap verebilecek kuruluşlar olma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Kamu kurumları, kamu yararı gözetilen ve hizmet sorumluluğu olan kurumlardır. Kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve kesintisiz sürdürülebilmesi, kamu çalışan ve yöneticilerine bağlıdır. Kamu yöneticilerinin etik davranışlarda bulunması, etik birer lider olarak algılanmaları, çalışanların onları rol model alması ve etik davranışlarda bulunmalarına katkı sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Bu noktada kamu kurumlarında da etik liderlik kavramının önemi artmaktadır. Etik liderler, örgütte etik ilke ve değerlerin benimsenmesi ve yerleşmesinde önemli yere sahiptir. Kişisel yaşamlarında ve iş yaşamlarında etik değerlere uygun davranan, kararlarının etik olarak doğru olduğuna inanılan liderler, doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin gelişmesine katkıda bulunarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Örgüt ile çalışan arasındaki bağ, ortak amaç, hedef ve değerler etrafında toplanılmasını sağladığından verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığı örgütü güçlendirmekte, çalışanların kurumunu sahiplenmesini, işten ayrılma niyetlerinin ortadan kaldırılmasını veya azaltılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışma etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, kamu kurumu yönetici ve çalışanlarına farklı bir bakış açısı kazandırması ve kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarını değerlendirebilmeleri açısından önemlidir.

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada katılımcıların görüşlerine anket yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan kişiler görüşlerini yansız ve objektif olarak bildirmişlerdir.

- Anket soruları katılımcılar tarafından açık ve doğru şekilde anlaşılmıştır.
- Katılımcılar bilinçli olarak yanlış ve eksik bilgi vermemişlerdir.
- Katılımcılar samimi ve gönüllü olarak cevap vermişlerdir.
- Araştırmada kullanılan veriler doğru ve eksiksizdir.

3.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmış, incelenen literatür bağlamında anket formu tasarlanmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Geri bildirimler doğrultusunda anket formu güncellenmiş ve katılımcılara uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz kapsamında ilk olarak katılımcıların demografik bilgileri derlenmiş; ölçeğe ait güvenilirlik analizi, faktör analizi yapılmış, daha sonrasında örgütsel bağlılık alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri ile etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması için korelasyon ve regresyon analizleri ile bağımsız iki örnek t-testi analizleri yapılmıştır.

3.1.6. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmadan elde edilen neticelerin verimli ve dengeli bir şekilde ortaya konulabilmesi araştırma boyunca ele alınan metodolojiyle direkt olarak ilişkilidir. Dolayısıyla araştırma yönteminin açıklanması oluşturulan verilerin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Anket sorularının, daha önce yapılmış çalışmalar ve bu konudaki uzmanlar tarafından belirtilen noktalar dikkate alınarak hazırlanmasındaki amaç; araştırma hedeflerini mümkün mertebe en iyi seviyede gerçekleştirmek ve geliştirilen hipotezleri test etmektir.

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde etik liderliği, üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılığı değerlendirmek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem, çalışılan birim, unvan, birimde çalışan toplam personel sayısı gibi özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümdeki etik liderlik davranışları ile ilgili soruların oluşturulmasında, Brown, Treviño & Harrison'un geliştirdiği (2005), "Etik Liderlik Ölçeği"nden (Ethical

Leadership Scale)” yararlanılmıştır. 10 maddeden oluşan bu ölçek 5’li Likert tipinde olup; 1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum ölçek aralığında değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümdeki örgütsel bağlılık ile ilgili soruların oluşturulmasında ise, birçok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış olan, Meyer, Allen ve Smith’in (1993) geliştirdikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinden yararlanılmıştır. 18 madden oluşan bu ölçekte 5’li Likert tipinde olup; 1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum ölçek aralığında değerlendirilmiştir.

3.1.7. Veri Toplama Aracının Ön Testi ve Uygulanması

Araştırmada kullanılacak anket formu tasarlandıktan sonra kurumda çalışan 30 çalışana pilot uygulama yapılmıştır.

Veri toplama aracındaki soruların yeterli olup olmadığı, tercüme edilen cümlelerin anlaşılabilir olup olmadığı, açıklığı, amaca uygunluğu pilot araştırmaya katılan çalışanlar ve bu konuda uzman akademisyenlerden gelen öneriler ve geri bildirimler doğrultusunda anket formuna nihai hali verilmiştir. Daha sonra çalışanlar ziyaret edilerek anketi cevaplandırmaları istenmiştir. Veriler Ocak - Nisan 2019 tarihleri arasında 4 aylık bir süreçte uygulanarak toplanmıştır.

3.1.8. Evren ve Örneklem

Üzerinde araştırma yapılacak olan ve belirli bir tanıma uyan birimlerin tamamının oluşturduğu topluluk, bir başka ifadeyle belirli özellikleri ile tanımlanmış ve hakkında bilgi sahibi olunmak istenen birimler kümesini evren, evrenin incelenen özelliklerini yansıtması amacıyla evrenden belirli yöntemlerle seçilmiş birimlerin oluşturduğu topluluk ise örneklem olarak tanımlanmaktadır. Örneklem oluşturmadaki temel amaç evren hakkında çıkarsamalar yapmaktır (Özmen, 2000: 5-12).

Bu çalışmanın evreni Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde çalışan idari personel ve sürekli işçiler olarak belirlenmiştir. Kurumda çalışan toplam 758 idari personel ve sürekli işçi bulunmaktadır (<https://birim.mehmetakif.edu.tr/bys/>, E.T:20.04.2019). Ana kütlelerin tamamına ulaşmanın uzun zaman alacak olması ve maliyeti nedeniyle, çalışma ana kütleleri temsil edecek bir örneklem üzerinden sürdürülmüştür.

Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde Yamane (2005) tarafından hazırlanan yeter sayıda örnek hesaplama formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{N(pq)Z^2}{(N-1)E^2 + (pq)Z^2}$$

Tablo 3.1:Örnek Hacmin Hesaplanması

N	p	q	Z	E	n
758	0,5	0,5	2	0,05	262

Örneklem seçimi araştırma ana kütleinde %95 güven düzeyinde yapılmıştır. Bu bağlamda toplam 758 çalışanın bulunduğu bir ana kütle için hesaplama sonucunda minimum örneklem sayısı 262 kişi olarak bulunmuştur. Çalışmada örnekleme dahil edilecek katılımcıların belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama sürecinde (Ocak-Nisan 2019) 155 sürekli işçi, 164 idari personel olmak üzere toplam 319 çalışana ulaşılmıştır. Değerlendirmeye uygun 319 anket elde edilmiş ve bu elde edilen örneklemin ana kütleyle temsil gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

3.1.9. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel yapısına uygun olan analize karar vermek için öncelikle verilerin normallik sınamaları yapılmıştır. Normal dağılan ya da normal dağılıma yakın dağılım gösteren veri setleri ile çalışmak, parametrik testlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Normallik sınaması yapılırken, veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini ifade eden çarpıklık basıklık katsayılarından faydalanılmıştır.

Tablo 3.2: Veri Setinin Normallik Analizi

	n	Çarpıklık	Basıklık
Etik Liderlik Ölçeği	319	-0,423	-0,357
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	319	-0,284	0,558

Tablo 3.2’de yer alan ölçeklerin, normal dağılım sınamalarını yapmak üzere çarpıklık - basıklık (skewness - kurtosis) değerlerine bakıldığında, değerlerin +1.5, -1.5 aralığında olduğu görülmüştür. Tabachnick ve Fidell (2013) bir veri setinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5, -1.5 aralığında yer almasının normal dağılım için kabul

edilebilir bir ölçüt olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca histogramlar yardımıyla normal dağılım eğrilerine bakılmış, dağılımlarda normallikten aşırı sapmalar olmadığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda veri analizinde parametrik testlerden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve hipotezleri test etmek için kullanılan testler şunlardır:

- Güvenilirlik analizi
- Faktör analizi
- Korelasyon analizi
- Regresyon analizi
- Bağımsız iki grup t-testi

Araştırmada kullanılacak istatistiksel teknikler belirlendikten sonra veriler kontrol edilerek analize uygun şekilde düzenlenmiştir.

3.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirmek için toplanan verilerin analiz ve sonuçları verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıları tanıtan demografik sorulara ilişkin frekans analizi, çalışmada kullanılan anketin güvenilirliği ile araştırma hipotezlerini test etmede kullanılan diğer analizlerin sonuçları verilmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin analizinde SPSS paket programından faydalanılmıştır.

3.2.1. Araştırmaya Katılanları Tanıtıcı Bilgiler

Bu bölümde, örneklemin özelliğine göre; araştırmaya katılanların cinsiyet bilgileri, medeni durumları, yaş, eğitim durumu, kıdem, çalışılan birim, unvan, birimde çalışan toplam personel sayısına ilişkin demografik bulgulara yönelik verilerin yüzdesel dağılımları aşağıda paylaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.3’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Cinsiyetleri

CİNSİYET	Sayı	Yüzde
Kadın	168	52,7
Erkek	151	47,3
Toplam	319	100,0

Katılımcıların %52,7’si kadın ve %47,3’ü erkek bireylerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumuna ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.4’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Medeni Durumları

MEDENİ DURUM	Sayı	Yüzde
Evli	233	73
Bekâr	86	27
Toplam	319	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde, %73’ü evli, %27’si bekâr kategorisindedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim durumu Tablo 3.5’de sunulmuştur.

Tablo 3.5: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM DÜZEYİ	Sayı	Yüzde
İlkokul	16	5,0
Ortaokul	21	6,6
Lise	53	16,6
Önlisans	53	16,6
Lisans	150	47,0
Yüksek Lisans	26	8,2
Toplam	319	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %5'i ilkokul, %6,6'sı ortaokul, %16,6'sı lise, %16,6'sı önlisans, %47'si lisans, %8,2'si ise yüksek lisans mezunudur.

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Yaşı

YAŞ	Sayı	Yüzde
18-24 Yaş	15	4,7
25-35 Yaş	160	50,2
36-49 Yaş	130	40,7
50-65 Yaş	14	4,4
Toplam	319	100,0

Katılımcıların %4,7'sinin 18-24 yaş aralığında, %50,2'sinin 25-35 yaş aralığında, %40,7'sinin 36-49 yaş aralığında, yine %4,4'ünün 50-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcılar çalışma süresi bakımından da incelenmiştir. Katılımcıların çalışma süresi ile ilgili bilgiler Tablo 3.7'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Çalışma Süresi

ÇALIŞMA SÜRESİ	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	21	6,6
2-3 yıl	35	11,0
4-6 yıl	57	17,9
7-9 yıl	99	30,8
10-15 yıl	86	27,0
16-20 yıl	8	2,5
20 yıl ve üzeri	13	4,1
Toplam	319	100,0

Katılımcıların %6,6'sının çalışma süresinin 1 yıldan az, %11'inin 2-3 yıl arasında, %17,9'unun 4-6 yıl arasında, %30,8'inin 7-9 yıl arasında, %27'sinin 10-15 yıl arasında, %2,5'inin 16-20 yıl arasında %4,1'inin 20 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımları ise aşağıda Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8: Katılımcıların Çalıştığı Birim

BİRİM	Sayı	Yüzde
Daire Başkanlıkları/Rektörlüğe Bağlı Diğer Birimler	131	41,1
Enstitü/Fakülte/Yüksekokul	114	35,7
Meslek Yüksekokulu	74	23,2
Toplam	319	100,0

Katılımcıların görevlerini yürüttüğü birimlerin dağılımı; %41,1 daire başkanlıkları/Rektörlüğe bağlı diğer birimler, %35,7’si enstitü/fakülte/yüksekokullar, %23,2’si ise meslek yüksekokulları şeklindedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların unvanı ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Unvanları

UNVAN	Sayı	Yüzde
Şef	28	8,8
Bilgisayar İşletmeni	89	27,9
Daire Başkanı/Şube Müdürü	6	1,9
Memur	32	10,0
Fakülte/Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu Sekreteri	9	2,8
Sürekli İşçi	155	48,6
Toplam	319	100,0

Katılımcıların unvanları incelendiğinde %8,8’inin şef, %27,9’unun bilgisayar işletmeni, % 1,9’unun Daire Başkanı/Şube Müdürü %10’unun memur, %2,8’inin Fakülte/Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu Sekreteri ve %48,6’sının sürekli işçi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10: Birimde Toplam Çalışan Sayısı

TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	Sayı	Yüzde
1-5 kişi	55	17,2
6-10 kişi	76	23,8
11-15 kişi	66	20,7
15-20 kişi	29	9,1
20 kişi ve üzeri	93	29,2
Toplam	319	100,0

Katılımcıların çalıştığı birimlerin toplam çalışan sayısı incelendiğinde; %17,2'sinin 1-5 kişi aralığında, %23,8'inin 6-10 kişi aralığında, %20,7'sinin 11-15 kişi aralığında, %9,1'inin 15-20 kişi aralığında, %29,2'sinin 20 kişi ve üzerinde olduğu görülmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Araştırmalarda çalışma yapılan örneklemin davranış, tutum bilgi ve algı gibi özelliklerini ölçmede kullanılan, ilgilenilen konuya ilişkin belirli sayıda sorudan oluşan test, anket gibi çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Güvenilir bir ölçme için ölçeği oluşturan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya koyabilecek nitelikte birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olması en önemli noktalardan biridir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerinden yapılacak olan yorumlar ve analizler için bir temel oluşturmaktadır. Literatürde genellikle güvenilirlik ölçümünde alfa modeli olarak adlandırılan Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayıya bağlı olarak ölçek güvenilirlikleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014: 403-405).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ güvenilir değil.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ güvenilirliği düşük.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ oldukça güvenilir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ yüksek derecede güvenilir.

Bu araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach's alfa katsayısından faydalanılmıştır. İlk olarak örgütsel

bağlılık ölçeğinde yer alan 4 olumsuz madde (3,4,6,13) ters puanlamıştır. Daha sonra kullanılan araştırma ölçeğine ait güvenilirlik analizleri yapılmış, her bir sorunun toplam korelasyona olan etkileri (Corrected Item-Total Correlation) incelenerek ölçek güvenilirliklerini artıracak şekilde madde çıkarımı yapıp yapılmaması gerektiği değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3.11’de her bir ölçek grubuna ait güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.11:Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları (İlk Durum)

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Madde Toplam Korelasyonu		Cronbach’s Alfa Katsayısı
			Madde	Korelasyonu	
Etik Liderlik Ölçeği	5’li Likert Ölçeği	10	S1	0,633	0,936
			S2	0,721	
			S3	0,660	
			S4	0,647	
			S5	0,859	
			S6	0,802	
			S7	0,782	
			S8	0,811	
			S9	0,749	
			S10	0,770	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	5’li Likert Ölçeği	18			0,631
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	5’li Likert Ölçeği	6	S1	0,299	0,349
			S2	0,286	
			S3	0,177	
			S4	0,035	
			S5	0,221	
			S6	0,250	
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	5’li Likert Ölçeği	6	S7	0,475	0,739
			S8	0,645	
			S9	0,601	
			S10	0,540	
			S11	0,399	
			S12	0,209	
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	5’li Likert Ölçeği	6	s13	0,032	0,735
			S14	0,440	
			S15	0,561	
			S16	0,634	
			S17	0,628	
			S18	0,600	

İnceleme sonucunda madde toplam korelasyonlarına göre değeri 0,30 ve altında olan maddeler sırayla analizden çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2004: 10). Bu doğrultuda, madde toplam korelasyonlarına göre değeri 0,30'un altına düşen örgütsel bağlılık ölçeğine ait duygusal bağlılık alt boyutundan 3,4 ve 6, devam bağlılığı alt boyutundan 12, normatif bağlılık alt boyutundan ise 13. maddeler analizden çıkarılmıştır. Son olarak ölçeğin nihai hali güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach's alfa katsayısı 0,871 olarak bulunmuştur. Aşağıdaki Tablo 3.12'de her bir ölçek grubuna ait güvenilirlik analizi sonuçlarının nihai durumu verilmiştir.

Tablo 3.12:Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları (Son Durum)

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Madde Toplam Korelasyonu		Cronbach's Alfa Katsayısı
			S	Korelasyon	
Etik Liderlik Ölçeği	5'li Likert Ölçeği	10	S1	0,633	0,936
			S2	0,721	
			S3	0,660	
			S4	0,647	
			S5	0,859	
			S6	0,802	
			S7	0,782	
			S8	0,811	
			S9	0,749	
			S10	0,770	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	5'li Likert Ölçeği	13			0,871
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	5'li Likert Ölçeği	3	S1	0,618	0,761
			S2	0,594	
			S5	0,571	
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	5'li Likert Ölçeği	5	S7	0,499	0,768
			S8	0,682	
			S9	0,608	
			S10	0,568	
			S11	0,400	
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	5'li Likert Ölçeği	5	S14	0,472	0,811
			S15	0,595	
			S16	0,635	
			S17	0,652	
			S18	0,645	

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçeği oluşturan boyutların son durumdaki güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, tüm ölçekler için Cronbach's Alfa değeri 0,60'ın

üzerindedir. Bu bağlamda, ölçeklerin güvenilir olduğu ve analizlerde kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı

Hipotez testlerinden önce araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. Bu amaçla, cevaplayıcıların örgütsel bağlılığını ölçmek için kullanılan ölçeğe verilen yanıtlara açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğuna ilişkin test sonuçları Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğu KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,904
Barlet Küresellik Testi	Yaklaşık KiKare	1518,152
	Sd	78
	Anlamlılık	0,000

Bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Can, 2014: 297). Faktör analizinin uygulanmasında temel bileşenler analizi ve faktörlerin dönüştürülmesinde de varimax yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam varyansın %60,321’ini açıklayan üç ayrı faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler ve açıklanan varyanslar Tablo 3.14’de görülmektedir.

Tablo 3.14: Araştırma Sonrası Ortaya Çıkan Faktörler ve Varyansları

Soru No	Başlangıç Öz Değerleri			Karesi Alınan Yüklerin Toplam Çıkarımı			Karesi Alınan Yüklerin Döndürme Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
1	5,238	40,289	40,289	5,238	40,289	40,289	2,967	22,822	22,822
2	1,662	12,785	53,074	1,662	12,785	53,074	2,857	21,977	44,799
3	,942	7,247	60,321	,942	7,247	60,321	2,018	15,521	60,321
4	,828	6,369	66,690						
5	,666	5,123	71,812						
6	,579	4,455	76,268						
7	,558	4,289	80,556						
8	,508	3,907	84,463						
9	,456	3,511	87,975						
10	,446	3,429	91,403						
11	,420	3,234	94,637						
12	,368	2,828	97,465						
13	,330	2,535	100,000						

Ortaya çıkan üç faktörden birincisi duygusal bağlılıktır. Bu faktörün altında s1, s2 ve s5 yer almaktadır. İkinci faktör devam bağlılığıdır. Bu faktörün altında s6, s7, s8, s9, s10 ve s11 yer almaktadır. Üçüncü faktör normatif bağlılıktır. Bu faktörün altında s14, s15, s16, s17 ve s18 yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık açısından ortaya çıkan faktörler, faktörlerin altında yer alan sorular ve bu soruların faktör yükleri Tablo 3.15'de görülmektedir.

Tablo 3.15: Örgütsel Bağlılık Faktör Yapısı ve Faktör Yüklerinin Dağılımı

Yargılar	Faktörler		
	1	2	3
s17 Şuan işyerimden ayrılmam çünkü buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	,811		
s15 Şu anda bu işyerimden ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim	,733		
s16 Bu işyeri benim bağlılığımı hakediyor.	,717		
s18 İşyerime çok şey borçluyum.	,688		
s14 Menfaatime olsa bile, şu an işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	,451		
s8Şuan işyerinden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey altüst olur.		,786	
s10 Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğuna inanıyorum.		,768	
s9 Şu an bu işyerinde çalışmaya devam etmek benim için bir arzu olduğu kadar aynı zamanda bir gereklilik de.		,685	
s7 İstesem bile, bu işyerinden şu an ayrılmak benim için çok zor.		,648	
s11 Bu işyerinden ayrılmamın az sayıdaki negatif sonuçlarından birtanesi, mevcut iş alternatiflerinin yetersizliğidir.		,554	
s2 İşyerimin problemlerini, gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.			,698
s5 Bu işyeri benim için kişisel bir anlam ifade ediyor.			,618
s1 Kariyerimin geri kalan kısmımı bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.			,609

3.2.4. Etik Liderlik Ölçeği ile İlgili Bilgiler

Araştırma kapsamında ele alınan modelin ve veri toplama aracının birinci bölümünü etik liderliği değerlendiren ölçek oluşturmaktadır. Ölçek 5’li Likert şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.16: Etik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Etik Liderlik Ölçeği	Ort.	Std. Sap.
S1 Yöneticim, etik bir şekilde hayatını sürdürmektedir.	3,60	1,16
S2 Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, nasıl ulaşıldığı ile tanımlamaktadır.	3,42	1,16
S3 Yöneticim, çalışanların söylemek zorunda olduklarını dinler.	3,74	1,19
S4 Yöneticim, etik standartlara uymayan çalışanları disipline eder.	3,42	1,23
S5 Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	3,36	1,26
S6 Yöneticim, güvenilirdir.	3,71	1,23
S7 Yöneticim, çalışanları ile iş ahlakı veya iş değerleri konusunda fikir alışverişinde bulunur.	3,62	1,20
S8 Yöneticim, etik kurallar gereği nasıl iş yapılacağı konusunda örnek teşkil etmektedir.	3,50	1,16
S9 Yöneticim, çalışanlarının menfaatini düşünür	3,37	1,24
S10 Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir” diye sorar.	3,47	1,21
Etik Liderlik Genel toplam	3,52	0,96

Tablo 3.16’da yer alan “Etik Liderlik” ölçeğine ait algı düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır (3,52). Etik Liderlik ölçeğinin madde ortalamaları incelendiğinde birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. “Yöneticim, çalışanların söylemek zorunda olduklarını dinler.”(3,74) maddesi en yüksek ortalamaya sahip madde olurken, “Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.” (3,36) maddesi en düşük ortalamaya sahip madde olduğu görülmektedir.

3.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile İlgili Bilgiler

Araştırma kapsamında ele alınan modelin ve veri toplama aracının ikinci bölümünü örgütsel bağlılığı değerlendiren ölçek oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5:

kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ort.	Std. Sap.
S1 Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.	3,36	1,29
S2 İşyerimin problemlerini, gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,64	1,15
S5 Bu işyeri benim için kişisel bir anlam ifade ediyor.	3,25	1,15
<i>Duygusal Bağlılık</i>	3,41	0,99
S7 İstesem bile, bu işyerinden şu an ayrılmak benim için çok zor.	3,28	1,31
S8 Şuan işyerinden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey altüst olur.	3,10	1,37
S9 Şu an bu işyerinde çalışmaya devam etmek benim için bir arzu olduğu kadar aynı zamanda bir gereklilik de.	3,57	1,15
S10 Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğuna inanıyorum.	3,22	1,23
S11 Bu işyerinden ayrılmamın az sayıdaki negatif sonuçlarından birtanesi, mevcut iş alternatiflerinin yetersizliğidir.	3,04	1,16
<i>Devam Bağlılığı</i>	3,24	0,90
S14 Menfaatime olsa bile, şu an işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,37	1,18
S15 Şu anda bu işyerimden ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	2,66	1,29
S16 Bu işyeri benim bağlılığımı hak ediyor.	3,06	1,20
S17 Şuan işyerimden ayrılmam çünkü buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	3,04	1,22
S18 İşyerime çok şey borçluyum	3,07	1,30
<i>Normatif Bağlılık</i>	3,04	0,93
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	3,16	0,61

Tablo 3.17’de yer alan “Örgütsel Bağlılık” ölçeği incelendiğinde alt boyutlarındaki ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Alt boyutlar değerlendirildiğinde en yüksek puanın (3,41) ortalama ile Duygusal Bağlılık boyutunda alındığı görülmektedir. Diğer boyutlardaki ortalamalar sırasıyla Devam Bağlılığı (3,24), Normatif Bağlılık (3,03) şeklindedir.

3.2.6. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bu bölümde araştırma modelini ve hipotezlerini test etmeye yönelik yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İki değişken arasında ilişkinin varlığını ve derecesini ölçmek için korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısının negatif olması değişkenler arasında ters yönlü, pozitif olması ise değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değerce 1'e yaklaşması ilişkinin gücünün de artması anlamındadır. Pearson korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmektedir ve aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014:115-116):

- $0,00 \leq r \leq 0,25$ çok zayıf düzeyde ilişki
- $0,26 \leq r \leq 0,49$ zayıf düzeyde ilişki
- $0,50 \leq r \leq 0,69$ orta düzeyde ilişki
- $0,70 \leq r \leq 0,89$ yüksek düzeyde ilişki
- $0,90 \leq r \leq 1,00$ çok yüksek düzeyde ilişki

Çalışmada etik liderlik ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) da dikkate alındığında korelasyon analizinde toplam 5 değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.18'de görülmektedir.

Tablo 3.18:Korelasyon Tablosu

Değişken	Ort.	Std. Sap.	Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Etik Liderlik	3,52	0,96	1				
Örgütsel Bağlılık	3,16	0,61	0,486**	1			
Duygusal Bağlılık	3,26	0,83	0,422**	0,693**	1		
Devam Bağlılığı	3,18	0,81	0,200**	0,730**	0,183**	1	
Normatif Bağlılık	3,02	0,81	0,462**	0,809**	0,355**	0,454**	1

Not: **p < 0,05

Tablo 3.18'deki sonuçlar; “Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiyi” ($r=0,486$ ve $p<0,05$), “Etik liderlik ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki pozitif ilişkiyi” ($r=0,422$ ve $p<0,05$), “Etik liderlik ile devam bağlılığı alt boyutu arasında pozitif ilişkiyi” ($r=0,200$ ve $p<0,05$) ve “Etik liderlik ile normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif ilişkiyi” ($r=0,462$ ve $p<0,05$) ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmada ele alınan ana boyutlardan etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Etik liderlik bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde etik liderlik kavramının belirleyici değişken olduğu düşünülmektedir. Bu belirleyiciliğin ölçüsü ilerleyen analiz adımlarında açıklanmıştır. Öne sürülen regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = b_0 + b_1 \text{ Etik Liderlik} + \varepsilon$$

Yukarıdaki regresyon denkleminde, “Etik Liderlik” bağımsız değişkenindeki bir birimlik değişim, “Örgütsel Bağlılık” değişkeninde “ b_1 ” birimlik değişime neden olacaktır. Her bir regresyon analizinden sonra kurulacak denklemler yardımıyla, nedensellik analizlerinin matematiksel gösterimleri de elde edilmiş olmaktadır.

Tablo 3.19’da Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık arasında yürütülen regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.19: Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	p	F
Örgütsel Bağlılık	0,236	0,234	Sabit	2,072	0,113	18,288*	0,000	98,140*
			Etik Liderlik	0,307	0,031	9,907*		

Not: * $p < 0,05$

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri örgütsel bağlılığın etik liderlik ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 3.19’daki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği

örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%23,4) açıklamaktadır. Bulgular etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini öne süren -1- numaralı hipotezi desteklemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin, yöneticilerin etik liderlik tarzından etkilendiği sonucuna varılabilir.

Tablo 3.18'deki Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızda ele alınan boyutlardan birisi de etik liderlik ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkidir. Korelasyon analizi sonuçları bu iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ($r=0,422$ ve $p<0,05$) göstermektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Öne sürülen regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Duygusal Bağlılık} = b_0 + b_1 \text{ Etik Liderlik} + \varepsilon$$

Tablo 3.20'de Etik Liderlik ile Duygusal Bağlılık alt boyutu arasında yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.20: Etik Liderlik – Duygusal Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	p	F
Duygusal Bağlılık	0,178	0,176	Sabit	1,983	0,160	12,401*	0,000	68,703*
			Etik Liderlik	0,363	0,044	8,289*		

Not: * $p < 0,05$

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri duygusal bağlılık alt boyutu düzeyinin etik liderlik ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 3.20'deki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%17,6) açıklamaktadır. Bulgular etik liderliğin duygusal bağlılık alt boyutunu pozitif yönde etkilediğini öne süren -2- numaralı hipotezi desteklemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının duygusal bağlılık alt

boyutu düzeylerinin, yöneticilerin etik liderlik tarzından etkilendiği ileri sürülebilir.

Tablo 3.18'deki Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızda ele alınan boyutlardan birisi de etik liderlik ile devam bağlılığı alt boyutu arasındaki ilişkidir. Korelasyon analizi sonuçları bu iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ($r=0,200$ ve $p<0,05$) göstermektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Öne sürülen regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Devam Bağlılığı} = b_0 + b_1 \text{ Etik Liderlik} + \varepsilon$$

Tablo 3.21: Etik Liderlik – Devam Bağlılığı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	p	F
Devam Bağlılığı	0,040	0,037	Sabit	2,591	0,170	15,272*	0,000	13,163*
			Etik Liderlik	0,169	0,046	3,628*		

Not: * $p < 0,05$

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri devam bağlılığı alt boyutu düzeyinin etik liderlik ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 3.21'deki sonuçlar araştırmamızın gerçekleştirildiği örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%3,7) açıklamaktadır. İleri sürülen regresyon modeli her ne kadar istatistiksel bakımdan anlamlı olsa da açıklanan varyansın yüzdesi çok düşük düzeydedir. Bununla birlikte bulgular, etik liderliğin devam bağlılığı alt boyutunu pozitif yönde etkilediğini öne süren -3- numaralı hipotezi desteklemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının devam bağlılığı alt boyutu düzeylerinin, yöneticilerin etik liderlik tarzından etkilendiği ileri sürülebilir.

Tablo 3.18'deki Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızda ele alınan boyutlardan birisi de etik liderlik ile normatif bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkidir. Korelasyon analizi sonuçları bu iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve

pozitif bir ilişki olduğunu ($r=0,462$ ve $p<0,05$) göstermektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Öne sürülen regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Normatif Bağlılık} = b_0 + b_1 \text{ Etik Liderlik} + \epsilon$$

Tablo 3.22: Etik Liderlik – Normatif Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	p	F
Normatif Bağlılık	0,213	0,211	Sabit	1,643	0,154	10,681*	0,000	86,044*
			Etik Liderlik	0,391	0,042	9,276*		

Not: * $p < 0,05$

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p<0,05$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri normatif bağlılık alt boyutu düzeyinin etik liderlik ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 3.22'deki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%21,1) açıklamaktadır. Bulgular etik liderliğin normatif bağlılık alt boyutunu pozitif yönde etkilediğini öne süren -4- numaralı hipotezi desteklemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının normatif bağlılık alt boyutu düzeylerinin, yöneticilerin etik liderlik tarzından etkilendiği ileri sürülebilir.

3.2.7. Katılımcıların Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Çalışmanın bu bölümünde kurumda çalışan sürekli işçiler ile idari personelin etik liderlik algıları arasında önemli derecede farklılık olup olmadığı, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyleri arasında önemli derecede farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir.

T-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. Bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler ve testte kritik nokta iki'dir. T-testi her

zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır (Kalaycı, 2014: 74). Araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan bağımsız iki örnek t-testi analizi sonuçları izleyen tablolarda açıklanmıştır.

Katılımcıların etik liderlik ölçeğine ilişkin görüşlerinin istihdam türü değişkenine göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları Tablo 3.23’de görülmektedir.

Tablo 3.23: Katılımcıların Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Sürekli İşçi (n=155)		İdari Personel (n=164)		t-testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
Etik Liderlik	3,61	0,96	3,44	0,96	0,753	0,105

Araştırmaya katılanların etik liderlik algılarının kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-1,628$, $p=0,105$) “İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır.” sonucuna ulaşılır. Bulgular katılımcıların istihdam şekline göre etik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren -5- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin görüşlerinin istihdam şekli değişkenine göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları Tablo 3.24’de görülmektedir.

Tablo 3.24: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Sürekli İşçi (n=155)		İdari Personel (n=164)		t-testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
Örgütsel Bağlılık	3,29	0,54	3,03	0,64	1,199	0,000

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-4,014$, $p=0,000$) “İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur.” Bulgular katılımcıların istihdam şekline göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren -6- numaralı hipotezi desteklemektedir. Buna göre kurumda sürekli işçi (657-4/D) kadrosunda istihdam edilen bireylerin örgütsel bağlılık düzeyinin memur (657-4/A) kadrosunda istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ölçeklerine ilişkin görüşlerinin istihdam türü değişkenine göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları Tablo 3.25’de görülmektedir.

Tablo 3.25: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin İstihdam Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Sürekli İşçi (n=155)		İdari Personel (n=164)		t-testi	
	Ort.	S.S	Ort.	S.S.	F	p
Duygusal Bağlılık	3,33	0,58	3,20	0,10	12,208	0,164
Devam Bağlılığı	3,32	0,72	3,06	0,87	4,927	0,004
Normatif Bağlılığı	3,23	0,78	2,82	0,80	0,47	0,000

Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık alt boyutu düzeylerinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-1,375$, $p=0,164$) “İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır.” Bulgular katılımcıların istihdam şekline göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren -7- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların devam bağlılığı alt boyutu düzeyinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda ($t=-2,856$, $p=0,004$) “İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur.” Bulgular katılımcıların istihdam şekline devam bağlılığı alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren -8- numaralı hipotezi desteklemektedir. Buna göre kurumda sürekli işçi (657-4/D) kadrosunda istihdam edilen bireylerin devam bağlılığı alt boyutu düzeyinin memur (657-4/A) kadrosunda istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların normatif bağlılık alt boyutu düzeyinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-4,732$, $p=0,000$) “İki grup ortalaması arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur.” Bu bulgu katılımcıların istihdam şekline göre normatif bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren -9- numaralı hipotezi desteklemektedir. Buna göre kurumda sürekli işçi (657-4/D) kadrosunda istihdam edilen bireylerin normatif bağlılık alt boyutu düzeyinin memur (657-4/A) kadrosunda istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırma Bulgularının Özeti

Araştırma bulguları Tablo 4.1’de özetlenmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma Bulgularının Özeti

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
H1: Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.	Regresyon Analizi	Kabul	Etik liderlik tarzı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.
H2: Etik liderliğin duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Regresyon Analizi	Kabul	Etik liderlik tarzı, çalışanların duygusal bağlılık alt boyutu düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.
H3: Etik liderliğin devam bağlılığı alt boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.	Regresyon Analizi	Kabul	Etik liderlik tarzı, çalışanların devam bağlılığı alt boyutu düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.
H4: Etik liderliğin normatif bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır	Regresyon Analizi	Kabul	Etik liderlik tarzı, çalışanların normatif bağlılık alt boyutu düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.
H5: Katılımcıların istihdam şekline göre etik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	t-testi	Ret	Katılımcıların istihdam şekline göre etik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
H6: Katılımcıların istihdam şekline göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	t-testi	Kabul	Katılımcıların istihdam şekline göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

H7: Katılımcıların istihdam şekline göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	t-testi	Ret	Katılımcıların istihdam şekline göre duygusal bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
H8: Katılımcıların istihdam şekline göre devam bağlılığı alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	t-testi	Kabul	Katılımcıların istihdam şekline göre devam bağlılığı alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.
H9: Katılımcıların istihdam şekline göre normatif bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.	t-testi	Kabul	Katılımcıların istihdam şekline göre normatif bağlılık alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

4.2. Sonuçlar

Günümüz iş yaşamında çalışanların örgüte bağlılığı, örgütlerin uzun dönemli başarısında ve etkinliğinde büyük paya sahiptir. Yönetim tarzı ise örgüte bağlılığın belirleyicilerinden olup, örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren ve örgütsel amaçlara bağlanma düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Etik kavramı genel olarak neyin doğru, neyin yanlış ya da neyin iyi, neyin kötü olduğu ile ilgili olup, son yıllarda örgütlerde etik dışı davranışların sık sık gündeme gelmesiyle daha fazla karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bu durum çalışanların iş hayatında adalet, eşitlik, doğruluk, dürüstlük, güven gibi ilkelere olan ihtiyacını daha da artırmış, etik en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu noktada kurumda etik ilkelerin belirlenmesi ve belirlenen bu etik ilkeler doğrultusunda bir yönetim anlayışı sergilenmesi çalışanların işe karşı olumsuz yaklaşım ve tavırlarını ortadan kaldıracak, örgüte güven ve bağlılıklarını artıracaktır.

Etik liderlik ise işgörenlerin fayda ve ihtiyaçlarını gözeten, amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu etik ilkelere inanılan ve güvenilen, etik davranış açısından rol model alınan liderlik tarzını ifade etmektedir. Etik liderler, aldığı kararlarda herkesin faydasını ve ihtiyaçlarını gözeterek, sorunların çözümünde örgütü olduğu kadar bireyi de düşünerek, örgütte görevlerin eşit ve adil şekilde dağılımının yapılmasını sağlayarak, her çalışana eşit mesafede olarak ve tarafsız şekilde değerlendirerek, kendine tanınan hak ve

imkânları örgüt yararına en iyi şekilde kullanarak örgüt üyelerine etik açıdan iyi birer örnek olmalıdırlar. Ancak bu şekilde etik ve etik ilkeler örgüt üyelerince öncelikli konu olacak, örgüt üyeleri bu doğrultuda davranışlarına şekil vereceklerdir. Etik liderlerin sahip oldukları bu nitelikler, örgütsel bağlılığın kurumda yerleşmesi ve yükselmesinde önemli etkilere sahiptir. İş ortamını adil ve eşit olarak algılayan çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bu bağlamda lidere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Etik liderlik ile örgütsel bağlılık konularında literatür araştırması yapılmış ve çalışmanın ilk iki bölümünde ilgili kavramlara yönelik açıklamalar sunulmuştur. Üçüncü bölümde etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmek için Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan 155 sürekli işçi ve 164 idari personele anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiş olup, bu anlamda çalışmanın ana hipotezi doğrulanmıştır. Bulguların, etik liderliğin örgütsel bağlılıkta etkili olduğunu savunan literatürdeki diğer araştırmalar ile uyumlu olduğu görülmüştür (Ruiz-Palomino vd., 2011; Neubert vd., 2009; İsmail ve Daud, 2014; Kim vd., 2009; Ghamrawi, 2011; Zhu vd., 2012; Esmer, 2013; Uğurlu vd., 2013; Demirdağ ve Ekmekcioğlu, 2015; Dedeoğlu vd., 2016; Madenoğlu vd., 2014).

Etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin ortaya konulmasına yönelik yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularda, kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileme durumlarının değerlendirilmesine yönelik verilen ifadelerin daha çok orta düzeyde (ort:3,52) olduğu görülmektedir. “Yöneticim, çalışanların söylemek zorunda olduklarını dinler.” maddesi en yüksek ortalamaya sahip madde olurken, “Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.” maddesinin en düşük ortalamaya sahip madde olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesine yönelik verilen ifadeler değerlendirildiğinde kurumda örgütsel bağlılığın orta düzeyde yer aldığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları değerlendirildiğinde ise en yüksek puanın (3,41) ortalama ile duygusal bağlılık boyutunda alındığı ve diğer boyutlardaki ortalamaların sırasıyla devam bağlılığı (3,24), normatif bağlılık (3,03) şeklinde olduğu görülmektedir.

Etik liderlik ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,422$ ve $p<0,05$) görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%17,8) açıklamaktadır. Bu sonuca göre çalışanların etik liderlik algılarının artmasıyla duygusal bağlılık düzeyleri de artacaktır. Kurumda etik ilkeleri temel alan bir yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemelerini, örgüt amaçları için çaba göstermelerini sağlayacaktır.

Konuyla ilgili benzer çalışmalar incelendiğinde, Uğurlu vd. (2013), çalışmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını açıklamada anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Katrinli vd. (2013), bir devlet üniversitesi hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları araştırmada etik liderlik davranışları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) ise, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan mavi yaka ve beyaz yaka işgörenlerle yaptıkları çalışmada etik liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda yukarıda bahsedilen çalışmalarda elde edilen sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Etik Liderlik ile devam bağlılığı alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,200$ ve $p<0,05$) görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%3,7) açıklamakla birlikte da açıklanan varyansın yüzdesi düşük düzeydedir. Bu sonuca göre çalışanların etik liderlik algılarının devam bağlılığı alt boyutu düzeylerini çok düşük seviyede etkilediği tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili benzer çalışmalar incelendiğinde; Uğurlu vd. (2013), çalışmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin devam bağlılıklarını açıklamada anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Katrinli vd. (2013), bir devlet üniversitesi hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları araştırmada etik liderlik davranışları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir. Bu çalışmaların aksine, Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) ise, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan mavi yaka ve beyaz yaka işgörenlerle yaptıkları çalışmada etik liderlik ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulmuşlardır.

Etik liderlik ile normatif bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ($r=0,462$ ve $p<0,05$) görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (%21,1) açıklamaktadır. Bu sonuca göre çalışanların etik liderlik algılarının artmasıyla normatif bağlılık düzeyleri de artacaktır. Kurumda etik liderlik algısı, çalışanların örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmelerine, örgüte karşı sadık olmalarına sebep olacaktır.

Bu sonucu destekleyici nitelikte olarak, Uğurlu vd. (2013), çalışmalarında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin normatif bağlılıklarını açıklamada anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Derin vd., (2013), eğitim ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hizmet işletme çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında etik liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu, Katrinli vd. (2013) ise bir devlet üniversitesi hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları araştırmada etik liderlik davranışları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015), otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan mavi yaka ve beyaz yaka işgörenlerle yaptıkları çalışmada etik liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki bulmuştur.

Etik liderlik algılarının kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-1,628$, $p=0,105$) idari personel ve sürekli işçilerin etik liderlik algıları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre kurumda görev yapan sürekli işçi ve idari personelin etik liderlik algıları aynı düzeyde olup, farklılık göstermemektedir. Kurumda görevli sürekli işçiler ve idari personel yöneticilerini aynı düzeyde adil ve etik görmektedirler.

Örgütsel bağlılık düzeyinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-4,014$, $p=0,000$) idari personel ve sürekli işçilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre kurumda sürekli işçi (657-4/D) statüsünde istihdam edilen bireylerin örgütsel bağlılık düzeyinin memur (657-4/A) statüsünde istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir belirleyici olup, örgüte bağlılığı

yüksek çalışanlar kurumsal amaçlar doğrultusunda daha çok çaba sarf edeceklerdir.

Konuyla ilgili benzer çalışmalar incelendiğinde, Acar (2019), Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada 657 ve 657/4B ile istihdam edilen bireylerin örgütsel bağlılık düzeyinin döner sermaye ile istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Ancak Karakullukçu (2015), Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyinin istihdam şekline göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Duygusal bağlılık alt boyutu düzeyinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-1,375$, $p=0,164$) idari personel ve sürekli işçilerin duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre sürekli işçiler ve idari personelin, kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bir bağ, örgüte duyulan aidiyet olarak tanımlanan duygusal bağlılık düzeyleri eşit olup, farklılık göstermemektedir.

Elde edilen sonuçlar bakımından benzer bir çalışma Kaya (2010), tarafından yapılmış olup, üniversite hastanesinde çalışan kadrolu ve sözleşmeli hemşirelerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın aksine, Tayfun ve Tekbalkan (2014), tarafından otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada taşeron firma personelleri ile otelin kendi personellerinin duygusal bağlılıkları arasında farklılıklar olduğu ve otelin kendi personelinin duygusal bağlılık düzeylerinin taşeron firmaya personeline kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çapan ve Aydın (2018), uluslararası bir havalimanı çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada kadrolu çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin dış kaynak kullanımı yoluyla çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Devam bağlılığı alt boyutu düzeyinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-2,856$, $p=0,004$) idari personel ve sürekli işçilerin devam bağlılığı düzeyleri arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre kurumda sürekli işçi (657-4/D) statüsünde istihdam edilen bireylerin devam bağlılığı alt boyutu düzeyinin memur (657-4/A) statüsünde istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alternatif iş olanaklarının daha az olması, yeni iş bulma endişesi,

kurumdan ayrılmalarının maliyetinin yüksek olması sonucunda örgüt üyeliğine devam edilmesi şeklinde ifade edilen devam bağlılığı kurumda görev yapan sürekli işçilerde idari personele göre daha yüksek düzeydedir.

Çalışmamıza paralel olarak Çapan ve Aydın (2018), uluslararası bir havalimanı çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışanların devam bağlılığı düzeyinin kadrolu çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Konuyla ilgili başka bir çalışmada ise; Tayfun ve Tekbalkan (2014), otelin kendi personelinin devam bağlılığı düzeylerinin taşeron firma personeline kıyasla daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmalardan farklı olarak Kaya (2010), üniversite hastanesinde çalışan kadrolu ve sözleşmeli hemşirelerin devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir.

Normatif bağlılık alt boyutu düzeyinin kurumdaki istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ($t=-4,732$, $p=0,000$) idari personel ve sürekli işçilerin normatif bağlılık düzeyleri arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre kurumda sürekli işçi (654-4/D) statüsünde istihdam edilen bireylerin normatif bağlılık alt boyutu düzeyinin memur (657-4/A) statüsünde istihdam edilen bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların sadakat, görev anlayışı ve ahlaki zorunluluk gibi his ve düşünceler sonucunda örgütte kalması olarak tanımlanan normatif bağlılık kurumda görev yapan sürekli işçilerde idari personele göre daha yüksek düzeydedir.

Benzer çalışmalar incelendiğinde, Çapan ve Aydın (2018), uluslararası bir havalimanı çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada kadrolu çalışanların normatif bağlılık düzeyinin dış kaynak kullanımı yoluyla çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Kaya (2010), tarafından yapılan çalışmada ise, üniversite hastanesinde çalışan kadrolu ve sözleşmeli hemşirelerin normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Tayfun ve Tekbalkan (2014), tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, istihdam şekline göre, işgörenlerin normatif bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir.

4.3. Kamu Kurumlarına Öneriler

Son dönemde yaşanan etik dışı davranışlarla birlikte etik kavramı her alanda olduğu gibi kamu kurumlarında da en çok tartışılan konulardan birisidir. Kamu kurumlarının

temel amacı kamu yararı sağlamaktır. Kamu yöneticisinin kamu gücünü kullanmasından, kamu görevlisinin kamu hizmetini yerine getirmesine kadar her alanda etik davranışın yerleşmesi ve gelişmesi büyük önem taşımaktadır. Kamu görevlisini doğru olana yönlendiren, onlara rehberlik eden etik ilkelerin belirlenmesi ve benimsenmesinde lidere büyük görev düşmektedir.

Tüm eylemlerinde etik değerlere bağlı kalan etik liderler, izleyicilerine davranışlarıyla örnek olmakta ve etik davranışın kurumun her kademesine yayılmasına ciddi katkı sağlamaktadırlar. Etik liderlik çalışanların işe yönelik pek çok davranışıyla ilişkilidir. Bunlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Adaletli, dürüst, etik bilince sahip etik liderler kurumda güven ortamının ve etik iklimin oluşması ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Etik liderler kurumda örgütsel bağlılığın oluşmasında ve sürdürülmesinde önemlidir. Etik liderler sahip oldukları değerlerle kurum üyelerinin de bu değerler doğrultusunda davranmasına neden olacaklardır. Etik liderler kurumsal amaçlara ulaşılmasında, kurumsal başarıda, kurum üyelerini harekete geçirmedeki etkileri ile belirleyici durumdadırlar.

Yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışlarıyla çalışanların örgüte bağlılığının birbiriyle yakından ilişkili olmaları sebebiyle yöneticilerin bu kavramlar hakkında bilgi sahibi olması, bu kavramlarının önemini kavranması kurum için oldukça önemlidir.

Yöneticilerin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için modern yönetim tarzları alanında eğitimler verilmesi yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ve önemini benimsemeleri dolayısıyla etik liderlik davranışları gösterme düzeylerini olumlu şekilde etkileyecektir.

Kurum içerisinde yapılan iş dağılımının, görevlendirmelerin, sorumlulukların çalışanların tamamı tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

Çalışanların kararlara katılımı ve düşüncelerini açık şekilde ifade edebilmeleri desteklenmelidir.

Kurum yöneticilerinin çalışanları tanıması, anlaması, onların istek ve ihtiyaçlarının farkında olması kuruma olan bağlılığı artıracaktır.

Kurum yöneticilerinin çalışanların yaptığı işe anlam kazandırması, onları yetenekleri doğrultusunda görevlendirmesi ve yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olması

kuruma olan bağlılığı artıracaktır.

Kurum yöneticilerinin çalışanın iş verimliliği ve başarısı konusunda geri bildirim sağlaması çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve verimliliklerinin artmasına olanak sağlar. Bu da iş doyumuyla ilişkili olarak örgütsel bağlılığı artırır.

Kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyini yükseltecek politika ve uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak, kurumsal amaçlara ulaşılması ve kurum başarısı noktasında olumlu yönde etki yapacaktır.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Anket katılımcılarının yöntem konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları,
- Anketin alışma saatleri içerisinde uygulanması sebebiyle katılımcıların süre kısıtlarının olması,
- Araştırmanın belirli bir zaman dilimine ait verilerle değerlendirilmesi ve aynı örneklem üzerinde farklı zamanlarda yapılacak çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılabilecek olması,
- Çalışmanın bir yüksek lisans tezi olması nedeniyle zaman kısıtı bulunması,
- Örneklemenin tek bir niversite olması, çalışmanın sadece burada yürütülmesi, araştırmanın farklı kamu kurumlarında ya da özel sektör şirketlerinde yapılması durumunda farklı sonuçlara ulaşılabileceği,
- Çalışmanın bir yüksek lisans tezi olması nedeniyle maddi imknların yetersizliğinden araştırma alanı olarak sadece Mehmet Akif Ersoy niversitesinin seçilmesi.

4.5. Gelecek alışmalar İçin neriler

Bu alışmada Mehmet Akif Ersoy niversitesinde alışan sürekli işçi ve idari personelin etik liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi irdelenmiştir.

Bundan sonraki çalışmalarda farklı kamu kurumlarında çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi, daha geniş örneklemlerde çalışılması,

Farklı ülkelerdeki kamu kurumları ile Türkiye'deki kamu kurumlarında çalışanların

etik liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi faydalı olacaktır.



KAYNAKÇA

- Acar, E. (2019). *Taşeronlaşmanın Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çanakkale’de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Akdoğan, S. (2016). *Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akker, L.V., Heres, L., Lasthuizen, K. and Six, F. (2009). “Ethical Leadership and Trust: It’s All About Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2): 102-122.
- Akpınar, A.T. (2007). *Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen N.J., Meyer J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63 (1): 1-8.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers: Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 847-858.
- Altunışık, R. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arı, G.S. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (1): 129-149.
- Arikök, M. ve Çekmecelioğlu Gündüz, H. (2017). Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 10 (52): 914-928.
- Aronson, E. (2003). *Ethics and Leader Integrity in the Health Sector*. Doctoral Thesis, Faculty of Management, McGill University, Montreal: Canada.

- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik kuramları: Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (3): 117-141.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2): 260-274.
- Bakadur Kafadar S. ve Kaygın E. (2017). Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2): 77-96.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Doğan İ.F. (2013). *Liderlik-Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3 (2): 71-84.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yönetimin Sanatı*. İstanbul: Kariyer Developer Yayınları.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Bedük, A. ve Ata, N. (2019). Mobbing İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Belediye Otobüs Şoförleri Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (62): 1182-1193.
- Bennis, W. (1995). *Lider Olmanın Temel Özellikleri*. (Çev. M. Özel). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22): 121-139.
- Brown M.E. and Trevino L.K. (2006) Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97: 117–134.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25 (1): 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can A. (2014). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cox, D ve Hoover, J. (2003). *Kızırgan Ortamda Liderlik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çatır, O. ve Ünlüöner, K. (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 96-122.
- Çapan, B. ve Aydın, İ. (2018). Dış Kaynak Kullanım Kapsamında Çalışanlar İle Kadrolu Çalışanların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algıları: Havalimanı Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UİK Özel Sayısı):731-746.
- Çıraklı, Ü. Uğurluoğlu, Ö. Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2 (2): 53-69.

- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Askeri Tıp Akademisi Gülhane Tıp Dergisi*, 53: 9-16.
- Dağdemir, A. (2008). *Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki: Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Dedeoğlu, B.B., Çelik, S., İnanır, A. ve Altay, H. (2016). Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide, Cinsiyet ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (4): 45-70.
- Derin, N., Çakınberk, A. ve Demirel, E. (2013). Etik liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. Demirci, K. (Ed.). *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. (ss.686-693). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (1): 17-41.
- Demir, K. (2012). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demiray, C. ve Berberoğlu, M.S. (2002). *Askeri liderlik Ders Kitabı*. Ankara: KHO. Matbaası.
- Demirdağ, G.E. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1): 197-216.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dökmen, Ü. (2016). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, A.R. (2015). Eğitim Yönetimi Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (10): 1-15.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Ertürk, H. (2012). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranış Düzeylerinin İncelenmesi (Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Erol, G. (2012). *İletişim ve Etik*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Esmer, Y. (2013). Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2): 41-61.
- Çöl, G.ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1): 291-306.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerçek M. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (51): 953-963
- Ghamrawi, N. (2011). Trust me: Your school can be better--a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3): 333–348.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1): 37-56.

- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5: 540-550.
- Gümüş, S.ve Sezgin B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*.İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güneş İ, Bayraktaroğlu S ve Özen Kutanis R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3): 481-497.
- Güngören, M. Orhan, F. ve Kurutkan, N. (2013). Mikro rekabetçilikte Yeni Yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (1): 221-241.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Gürdoğan, A. ve Çavuş, Ş. (2010). Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. 2-5 Aralık. Ankara: Detay Yayıncılık, 141-153.
- Gürkan, Ç.G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2): 1-23.
- İnce, M. Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 423-446.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İsmail, B.I. ve Daud, Y.B. (2014). Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(9): 1-6.
- İşcan Ö.F. ve Karabey, C.N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2): 103-116.
- Johnson, C.E., Shelton, P.M. ve Yates, L. (2012). Nice Guys (and Gals) Finish First: Ethical Leadership and Organizational Trust Satisfaction, and Effectiveness. *International Leadership Journal*, 4 (1): 3-19.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişenli İstatistik Teknikleri*. (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kama, B. (2005). *Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karabay, E.M. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karakullukçu, İ. (2015). *Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi*. Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Katrinli, A., Günay, G. ve Zaptçioğlu, D. (2013). Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu İle İlişkisinde Makyavelizm Yöneliminin Düzenleyici Rolü. Demirci, K. (Ed.). *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 694-698.
- Kaya, Ş. D. (2010). Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20): 78-95
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2): 29-38.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kesen, M. (2016). Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik Ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (22): 118- 134.
- Kılıç, T. (2017). *Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 115-136.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kıyık-Kıcık, G. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1): 1-24.
- Kızıldağ D. ve Saylı H. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (9): 231-251.
- Kim, H.J., Tavitiyaman, P. ve Kim, W.G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3): 369–390.

- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 200-211.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolçak, M. (2013). *Meslek Etiği*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter, P.J. (2013). *Liderlik*. (Çeviren: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Kuçuradi, I. (2006). *Etik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınevi.
- Liu, Y., Loi, R. and Lam, L.W. (2013). Exemplification and Supervisor-rated Performance: The Moderating Role of Ethical Leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (2): 145-154.
- Madenoglu, C. Uysal, Ş. Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(1): 47-69.
- Martin, K. And Cullen, J. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69 (2): 175-194.
- Maxwell, J.C. (2004). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. (Çev. S. Yeniçeri). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Memiş, A.Ç. Aydın, K.G. ve Saraçer, E.B. (2009). Türkiyede Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 294-303.
- Mete, Y.A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 89: 476-483.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. C (1): 61-89.

- Meyer, J. P. Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4): 538-551.
- Moorhouse, J.R. (2002). *Desired Characteristics of Ethical Leaders in Buiness, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee: A Delphi Investigation*. Doctoral Thesis, East Tennessee State University, Department of Educational Leadership and Policy Analysis.
- Mowday R.T. (1998). Reflactions on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4): 387-401.
- Nart, S. ve Tansoy, Y.Y. *Current Debates in Management & Organization, Current Debates*. İstanbul: Çizgiadam Design.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. ve Chonko, L.B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90 (2): 157-170.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10): 403-427.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özcan, E.B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir,S ve Cemaloğlu, N. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkaya, O. (2000). *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Özlem, D. (2010). *Etik Ahlak Felsefesi*. İstanbul: Say Yayınları.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları.
- Özmen, Ö.T., Özer, P.S. ve Saatçioğlu, Y.Ö. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel Ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (2): 1-14.
- Özsoy, A.S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2) <https://www.isguc.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (22.04.2019).
- Palalar Alkan, D. (2016). *Etik Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knorr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3): 244–258.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sami, A., Jusoh, A. and Qureshi, M.I. (2016). Does Ethical Leadership Create Public Value? Empirical Evidences from Banking Sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4S): 262-270.
- Sarı, E. (2016). *Nasıl Zengin Olunur*. Antalya: Nokta E-Kitap.

- Saylı, H. Ağca, V. Kızıldağ, V. ve Uğurlu, Y. (2009). Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletmede Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 171-180.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7): 239-251.
- Sıgır, Ü. ve Başar, U. (2015). Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 14-16 Mayıs. Muğla: 606-612.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2013). *Mesleki Etik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11 (3): 97-118.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, F.K., Kütükcü, A., Sancaktutar, M.F., Bağcı, S., Sezer, A. ve Akbulut, T. (2016). Etik Liderlik Algısının İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (14): 555-576.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Taşdan, T. Ve Gül, H. (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tayfun, A. ve Tekbalkan, M. (2014). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doymu: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1: 63-78.
- TDK, <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 10.04.2019).

- Teyfur, M., Beytekin, O.F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21: 84-106.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. and Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42 (2): 128-142.
- Tuna M. ve Yeşiltaş M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1): 105-117
- Tunçay, E. (2018). *Fark Yaratan Liderlik*. İstanbul: Yazardan Direkt Yayınevi.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi: Hatay İli Örneği*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C.T. Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1): 266-281.
- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)*, 41: 434-448.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1): 395-412.
- Yaman, A., (2010). İç Denetçinin yeni rolü etik liderlik. *MEB İç Denetim Makaleleri*. 5, 9-16.

- Yaman, E. (2014). *Yerel Yönetimlerde Lider Yöneticilik*. Ankara: Korza Yayıncılık.
- Yamane, T. (2005) *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Çev. Alptekin Esin, M. Akif Bakır ve Celal Aydın) İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1):567-580
- Yılmaz E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1): 17-21.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (Fifth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 445-458.
- Yüksel, C. (2010). *Devlette Etik*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yürütücü, A. ve Gürbüz, H. (2001). Hekimlerin Ahlaki Değerleri ile Meslek Etiğinin İstatiksel Olarak İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1): 157-172.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zeynel A. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Zhu, W., Norman, S.M., Peng, Z., Riggio, R.E., & Sosik, J.J. (2012). The impact of ethical political leadership on the public: The mediating role of confidence in political leaders. *Leadership*, 8(2): 109-124.

<https://birim.mehmetakif.edu.tr/bys/>, (Erişim Tarihi:20.04.2019).



EKLER**EK-1 ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Serdar SÖNMEZ

Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR

ssonmez@mehmetakif.edu.tr

melisattar@selcuk.edu.tr

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Alâeddin Keykubat
Yerleşkesi, 42250, Selçuklu/Konya

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18 yaş altı	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> 25-35	<input type="checkbox"/> 36-49	<input type="checkbox"/> 50-65 <input type="checkbox"/> 65 yaş üstü
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Meslek Lisesi	<input type="checkbox"/> Doktora
Üniversitede kaç yıldır çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 4-6	<input type="checkbox"/> 7-9	<input type="checkbox"/> 10-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri
Çalıştığınız birim ve unvanınız (Belirtiniz):					
Biriminizde çalışan toplam personel sayısı	<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 15-20	<input type="checkbox"/> 20 ve üzeri

Aşağıda "**etik liderlik**" ile ilgili ifadeler verilmiştir. Lütfen yöneticinizi bu konuda değerlendiriniz.

1-Hiç Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum

4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

1	Yöneticim, etik bir şekilde hayatını sürdürmektedir.	①	②	③	④	⑤
2	Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, nasıl ulaşıldığı ile tanımlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
3	Yöneticim, çalışanların söylemek zorunda olduklarını dinler.	①	②	③	④	⑤
4	Yöneticim, etik standartlara uymayan çalışanları disipline eder.	①	②	③	④	⑤
5	Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	①	②	③	④	⑤
6	Yöneticim, güvenilirirdir.	①	②	③	④	⑤
7	Yöneticim, çalışanları ile iş ahlakı veya iş değerleri konusunda fikir alışverişinde bulunur.	①	②	③	④	⑤
8	Yöneticim, etik kurallar gereği nasıl iş yapılacağı konusunda örnek teşkil etmektedir.	①	②	③	④	⑤
9	Yöneticim, çalışanlarının menfaatini düşünür.	①	②	③	④	⑤
10	Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir” diye sorar.	①	②	③	④	⑤

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu ifadelerde yer alan duruma ne derece katılıyorsunuz?

1-Hiç Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum

4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım.	①	②	③	④	⑤
2	İş yerimin problemlerini, gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	①	②	③	④	⑤
3	Bu iş yerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
4	Bu iş yerine kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
5	Bu iş yeri benim için kişisel bir anlam ifade ediyor.	①	②	③	④	⑤
6	Organizasyona kuvvetli bir aidiyet hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
7	İstesem bile, bu iş yerinden şu an ayrılmak benim için çok zor.	①	②	③	④	⑤
8	Şu an iş yerinden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda birçok şey altüst olur.	①	②	③	④	⑤
9	Şu an bu iş yerinde çalışmaya devam etmek benim için bir arzu olduğu kadar aynı zamanda bir gereklilik de.	①	②	③	④	⑤

10	Bu işyerinden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğuna inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
11	Bu iş yerinden ayrılmamın az sayıdaki negatif sonuçlarından bir tanesi, mevcut iş alternatiflerinin yetersizliğidir.	①	②	③	④	⑤
12	Bu iş yerine kendimden çok fazla şey vermeseydim, başka bir iş yerinde çalışmayı düşünebilirdim.	①	②	③	④	⑤
13	Mevcut işimde kalmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
14	Menfaatime olsa bile, şu an işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
15	Şu anda bu iş yerimden ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	①	②	③	④	⑤
16	Bu iş yeri benim bağlılığımı hakediyor.	①	②	③	④	⑤
17	Şu an iş yerimden ayrılmam çünkü buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
18	İş yerime çok şey borçluyum.	①	②	③	④	⑤

EK-2: ÖZGEÇMİŞ

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

**Özgeçmiş**

Adı Soyadı:	Serdar SÖNMEZ
Doğum Yeri:	Alanya
Doğum Tarihi:	1986
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece:	
İlköğretim:	Cumhuriyet İlköğretim Okulu/1993-1997
Ortaöğretim:	Av. Kemal Akça İlköğretim Okulu/1997-2000
Lise:	Gazipaşa Lisesi/Fen Bilimleri /2000-2004
Lisans.	Süleyman Demirel Üniversitesi/Mühendislik-Mimarlık Fakültesi/Tekstil Mühendisliği 2004-2009 Anadolu Üniversitesi/Açıköğretim Fakültesi/İşletme /2006-2010
Yüksek Lisans.	Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme ABD/Yönetim Organizasyon BD/2015-
İlgi Alanları:	Müzik, Sinema, Seyahat
Halen Yaptığı İş:	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Şef
E-mail:	ssonmez@mehmetakif.edu.tr
Adres:	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı / BURDUR