

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ŞİRKET POLİTİKASI,
LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ETİK İKLİMİ
ALGILAMALARI İLE İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**Doğın BAŞAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Cemal ZEHİR**

**GEBZE
2009**

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ŞİRKET POLİTİKASI,
LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ETİK İKLİMİ
ALGILAMALARI İLE İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**Doğan BAŞAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Cemal ZEHİR**

**GEBZE
2009**

Doğan Başar'ın tez alışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23/03/2009 tarih ve 2009/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Strateji Bilimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç. Dr. Cemal ZEHİR
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Prof. Dr. Münevver ÇETİN

ONAY
G.Y.T.E.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2009 tarih ve 2009/...sayılı kararı.

İmza/Mühür

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algılamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

YAZAR ADI: Doğan Başar

Bu çalışmanın amacı; şirket politikası, liderlik davranışları, etik iklim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Çalışmamızda geniş bir literatür araştırması yapılarak; şirket politikası, liderlik davranışları, etik iklim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin tanımlamaları yapılarak bu değişkenlere nelerin neden olduğu ve bu değişkenlerin örgütler üzerinde hangi sonuçları meydana getirdiği ortaya konulmuştur. Daha sonra bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkiledikleri araştırılmıştır.

Araştırma maksadıyla, Marmara Bölgesi'ndeki özel sektörde faaliyet gösteren farklı şirketlerde çalışan 626 kişiye anket dağıtılıp, geri toplanarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda araştırma konusu olan değişkenlerin tümünün birbirleri arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur. Çalışmamızın son kısmında, elde edilen sonuçlar ışığında uygulamaya yönelik olarak yöneticilere ve gelecekteki araştırmacılara çeşitli öneriler yer almıştır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The Relationship Among Corporation Policy, Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment.

AUTHOR: Doğan Başar

The purpose of this study is to explore the relationship among HRM variables such as corporation policy, charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment and the effects of these variables in work life.

In our study, the association between HRM variables in literature, namely, corporation policy, charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment were analyzed both separately and simultaneously. This study revealed the causes and the results of these variables.

The sample of this study consists of different Private Sector Companies in the Marmara Region. 626 employees were given the questionnaire, have answered and returned it.

The findings of the analysis reveal that, there are positive relationships between all factors in this study.

Under the light of these findings, practical implications of the study for company managers and suggestions for the future research are discussed.

TEŞEKKÜR

Benim yüksek lisansa başladığım günden bugüne kadar gelmemde bana verdiği bilgi, paylaştığı tecrübesi ve bunun yanında her alanda gösterdiği desteğinden ötürü değerli hocam, danışmanım Doç. Dr. Cemal Zehir ve ailesine,

GYTE İşletme Fakültesi'nin başta sayın Dekanımız Prof. Dr. Cevat Gerni olmak üzere tüm hocalarına, asistan arkadaşlara ve idari personele,

Tomas Bata Üniversitesindeki danışman hocam Sayın Prof. Dr. A. Gregar'a

Değerli arkadaşlarım Sercan Erol, H. İbrahim Kurt ve Ö. Fatih Hayal'a

Londra ve Çek Cumhuriyetindeki ev arkadaşlarıma,

Bana bu yüksek lisans eğitimim boyunca büyük destekleri olan Çamlıca Kültür ve Yardım Vakfı ailesine,

Hiçbir zaman bana olan inançlarını eksiltmeyen, bana her anımda destek olan annem Sevgi Başar, babam C. Mehmet Başar, ablam Duygu Öksüz ve kardeşim A. Burak Başar'a,

Mensubu olmakla iftar ettiğim Yüce Türk Milletine,

Sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTÜN ETİK İKLİMİ	3
2. 1. Etik Kavramı	3
2.2. Etik İklim	5
3. İŞ TATMİNİ	9
3. 1. İş Tatmini	9
3.1.1. İş Tatmininin Belirleyicileri	11
3.1.1.1 İşin Kendisi	11
3.1.1.2 Ücret	11
3.1.1.3 Terfi Olanakları	12
3.1.1.4 Yöneticiler	12
3.1.1.5 Çalışma Arkadaşları	13
3.1.1.6 Şirket Politikası	13
3. 2. İş Tatmini ve Etik İklim	15
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	17
4.1 Örgütsel Bağlılık	17
4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	24
4.1.1.1 Duygusal Bağlılık	25
4.1.1.2 Devamlılık Bağlılık	25
4.1.1.3 Normatif Bağlılık	26
4.2 Örgütsel Bağlılık ve Etik İklim	27
4.3 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	28
5. LİDERLİK	30
5.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	30
5.2 Karizmatik Liderlik	33
5.2.1 Karizma Teriminin Tarihsel Gelişimi	33
5.2.2 Karizmatik liderliğin Literatür Araştırması ve Gelişim Süreci	34

5.2.3 Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	35
5.2.3.1 Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı	35
5.2.3.2 Karizmaya Atıf Kuramında Liderin Davranışsal Eğilimi	36
5.2.3.3 Karizmatik Liderler Ne Zaman Ortaya Çıkar?	38
5.2.3.4 House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	38
5.2.3.4.1 House'un Karizmatik Liderlik Kuramında Liderin Özellikleri	39
5.2.3.4.2 House'un Karizmatik Liderlik Kuramında Liderin Dav. Yön.	39
5.2.3.4.3 House'a Göre Karizmatik Liderin Ortaya Çık. Kol. Koş.	41
5.2.3.5 Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	42
5.2.3.6 Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı	42
5.3 Liderlik ve İş tatmini	44
5.4 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık	46
6. ÇALIŞANLARIN ŞİRKET POLİTİKASI, LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ETİK İKLİMİ ALGILAMALARI İLE İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR SAHA ÇALIŞMASI	48
6.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli	48
6.2 Araştırmanın Hipotezleri	49
6.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	50
6.4 Verilerin Toplanması ve Analiz	58
6.5 Güvenirlik Testi ve Faktör Analizi	61
6.6 Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	64
6.7 Regresyon Analizi	67
6.7.1 İş Tatmini Moderatör Olarak Kullanıldığındaki Regresyon Analizi	77
7. ANALİZLER SONRASI ARAŞTIRMA MODELİ	80
8. SONUÇ ve ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR	84
EKLER	89
Ek 1: Anket Soruları	89
ÖZGEÇMİŞ	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil 2.1. Moral Olgunluk Derecelerine Göre Örgütsel İklimler Sıralaması	6
Şekil 6.1 Araştırmanın Öngörülen Modeli	48
Şekil 7.1 Analizler Sonrası Araştırmanın Modeli	80

TABLOLAR DİZİNİ

TABLO	SAYFA
Tablo 4.1 Örgütsel Bağlılığın Literatür Süresi	16
Tablo 5.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılmalı Özeti	43
Tablo 6.1 Ankete Katılanlarla İlgili Demografik Özellikler	58
Tablo 6.2. Etik İklim, Liderlik Davranışları, Şirket Politikası, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	62
Tablo 6.3. Toplam Varyans Açıklaması	64
Tablo 6.4. Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 6.5 Etik İklim ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları	67
Tablo 6.6 Karizmatik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları	68
Tablo 6.7 Şirket Politikası ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları	70
Tablo 6.8 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları	71
Tablo 6.9 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Sonuçları	72
Tablo 6.10 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Sonuçları	73
Tablo 6.11 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası, İş Tatmini ve Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Sonuçları	75
Tablo 6.12 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Sonuçları	76
Tablo 6.13 Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Sonuçları	77
Tablo 6.14 Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Sonuçları	78

1. GİRİŞ

Teknolojide ki önlenemez hızlı gelişmeler, bilgiye ulaşmanın oldukça kolaylaştığı bu yüz yılda, artık işletmeler sahip oldukları makine ve teçhizat veya kullandığı hammadde ile rekabet avantajı sağlama özelliklerini yitirmeye başladı. Bugün rakiplerinizden farklı olduğunuzu sahip olduğunuz beyin gücü ile ortaya koyabiliyorsunuz. Bu da şunu açıkça gösteriyor ki insan sahip olunabilecek en büyük rekabet unsurudur. Mükemmel şirketlerin sahip olduğu en büyük özellik onları mükemmel yapan CEO'ları kendi içerlerinden çıkarmış olmalarıdır. Bu şirketler bünyelerinde bulunan insan gücüne vermiş oldukları değer ve yapmış oldukları yatırımla bu noktalara ulaşmışlardır. Bugün herkes Microsoft' un sahip olduğu bilgisayarlara, bürolara, çalışma koşullarına sahip olabiliyor fakat onların elinde bulundurduğu pazar gücüne çıktığıya ve sağladığı inovasyona sahip olamıyor, işte bu sorunun cevabını Microsoft'un bünyesindeki insan kaynağında gizlidir. Bu şirket çalışanlarının ona katmış olduğu katma değer ile kendini sektörde rakiplerine oranla lider konumda buluyor. İşte sahip olunması en güç ama bir o kadarda sağlam rekabet avantajının insan olması, bu çalışmamızın da temel etkenidir.

İnsanın ne kadar önemli olduğunun her geçen gün iş dünyasında fark edilmesi işletme literatüründe de bunun nasıl geliştirileceği noktasında birçok araştırmaya, bulgulara ve yeni tanımlamalara yol açmıştır. Çalışmada bu kavramlardan etik iklim, liderlik davranışları, şirket politikası, iş tatmini ve örgütsel bağlılık sorgulanarak detaylı bir incelemeye tabi tutulacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde şirket etik iklim, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik davranışları ve şirket politikası kavramlarının tanımları, temel nitelikleri, boyutları, unsurları, bundan önceki çalışmalarda onların birbirleri ile olan ilişkilerini elen alan modeller ve yaklaşımlar açıklanmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra araştırma metodolojisi kısmı gelmektedir. Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçekler (etik iklim, iş tatmini ölçeği, karizmatik liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve şirket politikası ölçeği), hipotezler, araştırmanın amacı, kapsamı, oluşturulan ve ölçülen araştırma modeli ile verilerin toplanış biçimi ve hangi yöntemle ne şekilde analiz edildiği açıklanmaktadır. Bunları

toplanan veriler ışığında araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ele alınmış, devamında elde edilen veriler, bunların analizi ve değerlendirmesi yer almaktadır. Ve son olarak da sonuç kısmı ile gelecek çalışmalara ve şirketlere öneriler sunulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu ise ek olarak son kısımda yer almaktadır.

2. ÖRGÜTÜN ETİK İKLİMİ

2. 1. Etik Kavramı

Hepimizin bildiği gibi teknolojinin muazzam gücü bütün dünyaya yayılmaktadır. Teknolojinin bu gücünü kontrol eden kişilerin isabetli kararları, milyonlara büyük yararlar getirebileceği gibi çok büyük zararlarda verebiliyor ve etik olmayan bir karar ise bütün dünyada hissediliyor, bu nedenle geleceğimizin bile kararabileceğini görüyoruz. Bir asır evvel felaketler yerel olaylarla sınırlı iken şimdi etik açıdan yanlış alınmış bir karar, bir Çernobil felaketi gibi çok büyük kitleleri ilgilendiren evrensel düzeyde felakete yol açabiliyor. Son yıllarda Dünya'nın ve Türkiye'nin gündeminde de etik kavramı sıkça karşımıza çıkıyor (Tansal, 2002, s:1) . Etik sorun ve sorular, yalnız filozofların değil, hepimizin her gün karşılaştığı, sorun ve sorulardır. Çünkü yaşamak eylemde bulunmayı, eylemde bulunmakta karar almayı ve değerlendirmeler yapmayı gerektirmektedir. Eylemde bulunmamanın ve karar almamanın da sonuçta bir karar alma olduğu, hiçbir şey yapmamaya karar veren bir kişinin de bir şeye karar verdiği ve eylemsizliği seçtiği düşünülürse, değerlendirme ve doğru eylemle ilgili sorunların bütün insanların sorunu olduğu görülür (Tepe, 2000, s:13). Görüldüğü gibi etik, insan eylemlerini konu alan bir kavramdır.

Etik köken olarak Yunanca "ethos" sözcüğünden gelmekte ve iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, alışkanlık, töre, gelenek anlamı taşımaktadır. Asıl anlamı olan ikinci kullanımına göre ise; eylemde bulunan ve davranan kişi, ona gelen eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulayan değil, kavrayarak ve üzerinde kafa yorarak talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Alışkanlık, töre ve gelenek böylelikle karakter anlamını da almakta ve erdemli olmanın temel tavrı olarak pekişmektedir (Pieper, 1999, s:30).

Genel olarak etik kavramı, yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Hatcher, 2004, s:358). Etik, her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve

anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağına ya da yapılmayacağına; neyin isteneceğini ya da neyin istenemeyeceğini, neye sahip olunacağı ya da sahip olunamayacağına bilinmesidir. Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru – yanlış ya da iyi – kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Aydın, 2001, s:2).

Etik kavramı genel kapsamda ele alınmasının yanı sıra değişik alanlarda da alanın özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmekte ya da farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Pelit ve Göçer, 2007, s:34). Bu bağlamda iş etiği de günümüz işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirirken, genel etik ilkeler kapsamında dikkate alınmasında, gerek işletmenin hedef aldığı kitle, gerek çalışanlarının moral ve motivasyonu ve bununla birlikte hedefledikleri amaçlara ulaşmada önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Frederick et al, 1988, s:52). Bundan dolayıdır ki bazı kitaplarda iş etiği kavramı farklı bir tanımla değil de onun iş hayatına uyarlanması şeklinde ifade edilmektedir.

“Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada insan faktörü işletmenin sahip olduğu en temel faktör olarak kabul edilmiş olup, çağdaş yönetim anlayışlarında işletmelerde çalışanların gereksinimlerinin karşılanması, temel yönetsel sorumluluklardan biri olarak yerini almıştır. İş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinde ise etik davranış ölçüleri önemli yer tutmaktadır. Bu noktada etik ilkeler örgütsel faaliyetlere ilişkin kararların verilmesinde; tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacağı varsayılan eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde dürüstlük, adalet, sevgi, saygı, hoşgörü, demokrasi, eşitlik, vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan yöneticilere eylemlerinde rehberlik eden davranış ilkeleri olarak önemli ölçüde işlevleri yerine getirmektedirler (Bakan ve ark., 2003, s:397). Buna ek olarak etik ilkeler, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden bir mekanizma görevini de yerine getirmektedirler (Northcraft and Neale, 1990, p:212; Aydın, 2001, s:4)” (Pelit ve Güçer, 2007, s:35).

2.2. Etik İklim

Etik iklim, organizasyonlarda beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlar bütünüdür (Schneider and Rentsch, 1988, s:183). Diğer bir ifadeyle iklim, ahlaki hoşnutluğa sahip tipik organizasyonel pratik ve prosedürlerin en geçerli algıları olarak tanımlanır (Victor and Cullen, 1988, s: 101).

Çalışanların pozisyonlarındaki, buldukları çalışma grubundaki, kaç yıldır o firmada çalıştıkları farklılıklarından dolayı organizasyon ikliminin algılanması değişebilir, çeşitlilik gösterebilir (Victor and Cullen, 1988, s: 102). Bundan da öte bir organizasyon, bir çalışma grubu hatta en az sayıdaki örgüt içi bir grup bile etik iklimi kapsayan farklı iklim türleri içerebilir. Birçok bulgu organizasyonlarda etik olmayan bir iklim olduğunu gösteriyorken, karşıt olarak organizasyonlarında kendilerini etik olmayan olarak algılamadıklarını savundukları ve işaret ettikleri gözlemlenmektedir (Schwepker, 2001, s:39).

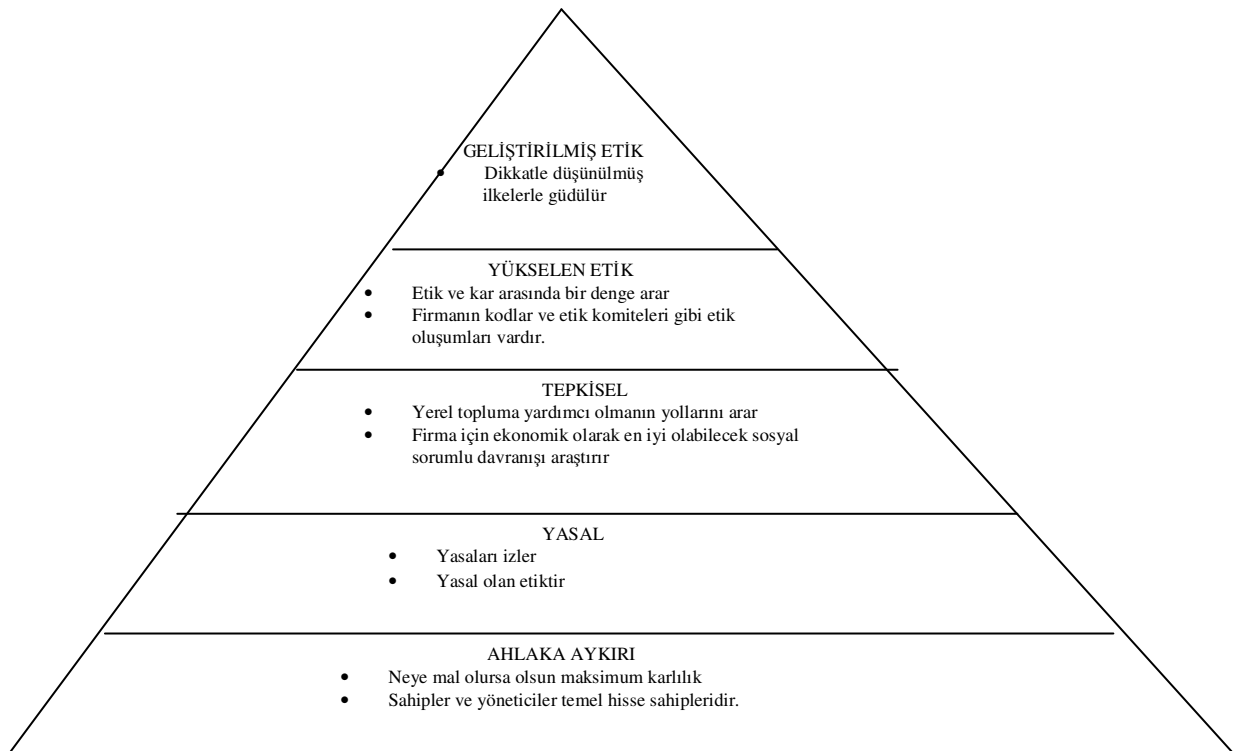
Şirketlerdeki etik iklimden söz ederken, bunun çalışanlara anlatılması, karar verme sürecinde onlara fayda sağlamasında etik kodların önemli bir payı olduğu görülmüştür. Etik kodların, organizasyonunun üyelerinin etik karar vermelerinde yararları göz ardı edilemez (Schwepker, 2001, s:40). Ve bir organizasyon içindeki etik iklimin teşvik edilmesi için bir anlam ifade eder (Mc Donald, 1999, s:145). Ferrel ve Skinner de etik kodların önemini şu cümleyle açıklıyorlar: “Daha yüksek seviyede etik davranış, etik kodların bulunduğu ve uygulandığı firmalarda görülür.” (Ferrel and Skinner, 1988, s:104). Kodlar bir çalışanın iş bilgisinin aktif bir parçası olduğunda, bu kodların bireylerin karar verme sürecini etkilemesi daha muhtemeldir. Bunlara ek olarak etkili bir şekilde iletilen kodların daha iyi davranışlarla sonuçlanması kuvvetle muhtemeldir (Weeks and Nantel, 1992, s:756). Keza, paylaşılmış politikalar etik olmayacak şekilde davranacak bir bireyin fırsatlarını etkiler ve organizasyonun etik iklimini de etkiler. Yöneticilerin etik veya etik olmayan tutum, davranış ve kararları, paylaşılan amaçlar ve açıklanan politikalar tarafından etkilenir (Schwepker, 2001, s:40).

“Etik iklim ve etik davranış iki farklı kavramlardır. Bir örgütün etik iklimi, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar şeklinde tanımlanır. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir

organizasyonun etik iklimi ile çalışanların etik davranışları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin, örgütün iklimini etkilemeye muktedir oldukları ispat edildiğinden, yöneticilerin uygun olmayan davranışların yaygın olduğu çalışma gruplarının etik iklimlerini değiştirerek, çalışanların etik davranışlarını etkilemeleri mümkün görülmektedir. Bu nedenden ötürü, çalışma yerlerindeki etik olmayan davranışları azaltmanın ilk adımı, organizasyonun o anki etik iklimi hakkında bilgileri değerlendirmektir” (Zehir ve ark., 2003, s: 616).

Etik değerler öncelikle, bireyler arasında var olan ilişkilerle ilgilidir. Genellikle etik değerler “ dürüstlük ya da adalet” olarak tanımlanır. Etik değerlerin düzgün bir şekilde uygulanması da bu değerlerin hayata geçirilmesi ile mümkündür. Üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve organizasyondaki tüm çalışanlar karar ve hareketlerinde bu etik değerleri göz önünde bulundurmalıdır (Howard, 1992, s: 36).

Reidenbach and Robin örgütsel iklimleri moral olgunluk derecelerine göre sıralamayı önermiştir (Şekil 2.1).



Şekil 2.1. Moral Olgunluk Derecelerine Göre Örgütsel İklimler Sıralaması

(Reidenbach and Robin, 1991, p.274)

Bireyler gibi organizasyonların da ahlaki gelişim geçirdiklerini öne süren Reidenbach & Robin, organizasyon piramidi veya hiyerarşisini beş etik gelişme düzeyine ayırmaktadır. Organizasyonlar bu beş gelişme düzeyinden birinde bulunmaktadır (Laczniaak and Murphy, 1993, s: 44-46).

“Hiyerarşinin en düşük düzeyi birinci düzeydir. Bu düzey temel olarak ahlak dışı düzey olarak adlandırılır. Bu tür organizasyonlarda işletme sahibi ve yöneticiler tek önemli pay sahipleridir. Egemen olan düşünce karları maksimize etmektir. İkinci düzey organizasyonlar yasaların uygulanmasına izin veren, ahlak dışı organizasyonlara göre bir kademe daha fazla etik olan organizasyonlardır. Ancak bu düzeydeki işletmelerde sadece yasal yükümlülükler tanınır. Piramidin bir üst basamağını üçüncü düzey organizasyonlar oluşturur. Bu organizasyonların özelliği, etik ilginin gelişmeye başlaması nedeniyle işletmenin dış çevreye tepki vermesidir. Bu düzeydeki işletmeler için çok sayıda toplulukla iyi ilişkiler kurulması önemli olduğundan belirli sosyal sorumluluklar kabul edilir. Dördüncü düzey, işletmede etiği uygulamak için “etik kodları” ve “etik komiteleri” gibi düzenlemelerin başlaması nedeniyle etikselliğin doğması olarak adlandırılır. Etik ile ilgili sorunlarda çalışanları etik yönde eylemlerde bulunmaya teşvik edecek belirli eylem dokümanlarının işletmede oluşturulması etik bir işletmenin ortaya çıkmasının işaretleri olmaktadır. En yüksek düzey olan beşinci düzeyde yer alan organizasyonlar, etik sorunlar için kabul edilen ilkelere ve anlaşılır değer sistemlerine sahiptirler. Ancak, bu düzeye gelen ve etik ilkelere sahip organizasyonların sayısı çok fazla değildir (Laczniaak and Murphy, 1993, s: 44-46).”(Özdemir, 2003, s:155).

Etik davranışlar organizasyonla ilgili üyelerin etik karar almalarında yardımcı bir rol oynar. Genellikle organizasyon içi rol ve beklentileri açıklamak için bir yöntem olarak öne sürülürler ve bir organizasyon içindeki etik iklimi güçlendirmede bir araç olarak kullanılırlar. Etik davranışın daha yüksek aşamaları, etik davranışların yerinde ve yürürlükte olduğu firmalarda bulunur. Davranışlar, bir çalışanın iş bilgisinin etkin bir parçası haline gelirse, kişinin etik karar almasını etkilemeleri olasıdır. Şirket politikası da aynı şekilde kişinin etik olmayan tarzda davranmasına neden olabilir ve organizasyonun etik iklimine tesir edebilir. Yöneticilerin etik ya da etik olmayan biçimde davranma konusundaki kararları şirket hedefleri ve belirlenen politikalardan açık biçimde etkilenir. Örneğin, satın alma memurlarının, yazılı şirket

politikaları sayesinde hediye kabul etmelerinin önüne geçilebilir (Schwepker, 2001, s.40).

Ödül ve ceza organizasyonlarda bir ahlaki iklim yaratmada kullanılan araçlardır. Yöneticiler ödül ve ceza yöntemi ile çalışanların davranışları etkileyebilirler. Bunu Podsakoff' un yapmış olduğu çalışmadan elde ettiği sonuçla anlatabiliriz. Podsakoff(1988), uygun bir şekilde dağıtılmış disiplinin doğru davranışlarla sonuçlanabileceği bulgusuna varmıştır. Gerçek disiplin veya ceza davranışı bile dolaylı olmayan bir şekilde etik davranma kararlarını, çalışanın etik olmayan davranışlarının muhtemel sonuçlarını ve bu sonuçların arzu edilebilirliğini etkileyebilir. Fakat cezanın yokluğu etik davranmamaya bir fırsat sağlayabilir. Etik davranışı ödüllendirip etik olmayanları cezalandırma yanında, etik kurallar ve politikalar oluşturup bunları yürürlüğe koyarak, yönetimin, organizasyondaki etik davranışı olumlu yönde etkileyen bir etik iklim yaratması da mümkündür (Schwepker, 2001, s:41).

Etik iklimle ilgili literatür incelemesi yapıldığında, çalışmalarda en yaygın kullanılan aracın Victor ve Cullen tarafından 1988'de geliştirilmiş olan Ahlaki İklim Anketi (ECQ) olduğunu görürüz. Bu anketin dayandığı varsayımda, örgütlerdeki etik iklimin Kohlberg'in etik standartlarına ve ahlaki muhakeme kaynağı olarak görülen başvuru grubuna benzer kategorilere göre sınıflandırılmasıdır. Etik standartlar etik teorinin üç ana sınıfını yansıtır; egoizm, utilitarianizm-ve deontology. Bunlar kişinin kendi ilgilerini maksimize etmesi (egoizm), birçok kişinin ilgisini ilgi alanını maksimize etmeyi (iyilikseverlik) ya da evrensel standartlar ve inanışlara bağlı olma şeklinde ayrıştırılabilir. İlgili kişi bireylerin neyin etik olarak uygun olduğu düşüncesinden ipucu aldıkları kaynağa başvurur. Bu kaynak çalışanın kendi kendine belirlediği etik inançlar (bireysel), örgütün standartları ve ilkeleri (yerel) ya da profesyonel bir birlik gibi birey ya da örgütün dışından (kozmpolit) olabilir (Elçi, 2003, s:7-8). Etik iklim konusundaki bu literatür incelemesi sonrasında, çalışmanın diğer değişkenleri ile etik iklim arasındaki ilişkiler her değişkenin anlatıldığı alanın son bölümünde yapılacaktır.

3. İŞ TATMİNİ

3. 1. İş Tatmini

İş tatmini kelime anlamı olarak, bir çalışanın işine karşı hisleri olarak tanımlanır. İşe karşı pozitif davranışlar iş memnuniyetini, negatif davranışlarda iş memnuniyetsizliğini ifade eder. Literatür incelendiğinde bazı davranış bilimcilerin yaptığı iş tatmini tanımlarına bakacak olursak, Locke(1976) iş tatminini “Bir işin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden çıkan pozitif duygusal durum” olarak açıklar. Feldman ve Arnold(1983), “iş tatmininin bireylerin işlerine karşı sahip olduğu genel pozitif etki ve hislerin miktarı” anlamına geldiğini söyler. Andrew Du Brin(1988), iş tatminini “işle ilgili memnuniyet ve hoşnutluk miktarı” diye tanımlarken, Keith Davis ve Newstrom(1989) ise şöyle açıklıyor iş tatminini; “çalışanların işlerini gözlemlemeleriyle oluşan bir dizi olumlu ya da olumsuz hislerdir.” (Jegadeesan, 2007, s:54).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005, s:28). İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur. İş tatminsizliği ise, bir işin her ne sebeple olursa olsun bireyin işle ilgili bu beklentilerini tam olarak karşılayamaması sonucu görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s:50). Böylece bu tanımlardan şu sonucu çıkarabiliriz, eğer bir çalışan işini yoğun bir biçimde seviyorsa, o yüksek bir iş tatmini ile karşılaşacak, tam tersi durumda ise iş tatminsizliğine maruz kalacak.

Herhangi bir organizasyonda insanlar kendilerini yalnızca bireysel olarak değil, aynı zamanda grup etkileşimleri olarak da açıkça gösterirler. Bireyler iş yerine gelirken yalnızca teknik yeteneklerini ve bilgi birikimlerini değil, aynı zamanda kişisel hislerini, algılarını, zevklerini, davranışlarını ve değerlerini de yanlarına alarak getirirler. Bu da şunu gösterir ki, bir organizasyonda çalışan yönetimi, sadece teknik yetenekleri yönetmek değil, bunun yanında insan kaynaklarının diğer faktörlerini de yönetmek anlamını taşımaktadır (Jegadeesan, 2007, p:55).

Çalışanlar üzerinde yapılmış bir araştırma da, çalışanların, fizyolojik, psikolojik, sosyolojik, etik vasıf ve faktörlerle destekli karmaşık olgular olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma ortamında insan faktörünün bu sözü edilen özellikleri durumdan duruma farklılık gösterebilmektedir. Fakat bunlar organizasyonlardaki insan faktörünün temel bileşenleridir. İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır. Yöneticiler insan kaynağından yüksek bir fayda sağlanmak istiyorsa, tutum ve politikalara büyük önem vermelidir. Çünkü tutum ve politikalar çalışanların davranışlarını, iş tatminini, işe olan ilgisini ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Jegadeesan, 2007, p:56). İşletme yönetimi, kişilerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirlemeli, bu ihtiyaçlara uygun araçlarla destekleyerek çalıştırdığı personeli tatmin etmelidir. Çalışanların tatmininde bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, fiziki şartlar, işin türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik, vb. etkenler de tatmini etkileyen en önemli değişkenler olarak sayılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997, s.63).

Hiç şüphe yoktur ki insan kaynaklarının bu fiziksel ve zihinsel özellikleri organizasyonun performans ve verimliliği ile önemli oranda ilişkilidir. İnsan kaynaklarını nitelik ve nicelikleri dış faktörler tarafından da şekillenmektedir. Dolayısı ile insan kaynağını idare etmek diğer kaynaklarınkinden tamamen farklıdır. Eğer insan faktöründen uygun bir şekilde yararlanılmak isteniliyorsa, bu faktör organizasyonu ileri taşımak için dinamik bir güdü ortaya koymalıdır. Aksi takdirde bu faktör organizasyon için pasif ve yıkıcı bir güç olur (Jegadeesan, 2007, p:54).

İş tatminine farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımların bileşim noktası, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden etken onların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticilerden beklenen, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve belirlenen bu ihtiyaçlarını karşılayacak koşulları oluşturup, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar durgun olmayıp değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyaç alacaktır (Ağırbaş ve ark., 2005, s:329).

Herzberg (1974) ise çift faktör kuramında, iş tatminini etkileyen, içsel (başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme vb.) ve dışsal (işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü vb.) faktörlere dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, iş tatmini yalnız içsel etmenlerin doyuma ulaşması ile sağlanabilir. Dışsal faktörler ise bulunmaması halinde tatminsizliğe yol açarlarken, varlıkları iş tatmininin sağlanması için yeterli değildir (Hagedorn, 1994, s:713).

3.1.1. İş Tatmininin Belirleyicileri

İş tatmini insanın işine karşı olan hislerini temsil eder. İnsanın iyi veya kötü hislere sahip olmasını etkileyen bazı iş tatmini boyutları vardır. Smith, Kendall ve Hulin ifade ettiği gibi, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren altı iş boyutu vardır (Luthans, 1994, s:114).

3.1.1.1 İşin Kendisi

İşler çalışanlar üzerinde bıkkınlık yaratabilir, başka bir deyişle işten gelen birçok dürtü çalışan üzerinde düş kırıklığı ve başarısızlık hissi oluşturabilir. İş çalışanı ılımlı bir şekilde kamçılıyorsa, çalışanlar hoşnutluğa ve tatminliğe sahip olur (Jegadeesan, 2007, p:55). İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi onun tatminliğini artırır (Çekmecelioğlu, 2005, s:28). İşgörenler, becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin olurlar. Bunun yanı sıra, iş görenin yaptığı görevin gerektirdiği özellik ve niteliklerle, kendi özellik ve nitelikleri arasında birebir uyum bulunması gerekir (Elçi, 2003, s:11).

3.1.1.2 Ücret

Para insan ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynadığı için, ücret iş tatminini etkilemede önemli bir rol oynar. Çalışanlar basit, adil ve onların beklentilerine uygun bir ödeme sistemi isterler. Eğer bu ücret yapısı onların beklentilerinden uzak ise onlar iş tatminsizliğine sahip olur. Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi çalışanların tatmin seviyelerini artırmada önemli bir etkiye sahip olur. İş görenin işten elde ettiği maddi çıkar ve bunun örgütteki diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında adil görünme derecesi iş tatminini

etkileyen en önemli olgulardan biridir (Jegadeesan, 2007, p:55). Ücretin iş tatminine etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı açısından önem arz eder. (Erdoğan, 1996, s:236). Bu yüzden çalışanlar basit ve adil bir ücret sistemine sahip olmayı arzularlar, bunu aksi durumunda ise iş tatminsizliği baş gösterir.

3.1.1.3 Terfi Olanakları

Çalışanlar mevkilerinin ve terfi olanaklarının kariyerlerinde büyük bir başarı olduğu hissine sahiptirler. Ve onlar terfi edildiğin de aşırı tatmin edilmiş olurlar. Hiyerarşide yükselme şansı ve terfilerin adalet ilkesine göre gerçekleşmesi iş tatmininde etkili olan önemli unsurlardır. Yükselme çalışana, sahip olduğu bilgi ve birikimin bir karşılığını aldığı düşünmesini verir, bununla birlikte işine olan ilgisini ve tatminini yükseltmeye başlar. (Jegadeesan, 2007, p:55). Kendini daha da geliştirdiğinde bu yükselişin devam edecek olması düşüncesi ile iş yerinde yayacağı pozitif enerjide de tatminle beraber bir artış gözlenir. Bu iş yerinin de verimliliğine katkı sağlamaktadır.

3.1.1.4 Yöneticiler

Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005, s:28). Yönetim anlayışından duyulan olumlu duygular, amirlerin teknik yardım ve davranış yönünden destek sağlama becerileri, astlarına karşı olumlu tutumları, çalışanlarına değer vermesi tatmini arttıran öğelerdir (Elçi, 2003, s:12).

Du Brin, tatmin yaratmada yönetim ve yöneticilerin rolünü anlatmak için aşağıdaki adımları izlemeyi önerir (Jegadeesan, 2007, p:56);

- Açık bir iletişim hattı oluşturmak,
- İyi bir fiziksel çevre yaratmak,
- Standartların altındaki şartlar için çözümler sunmak,
- Tatminsizliğe sahip çalışanların, bu hislerini değiştirmek veya dönüştürmek,

- Çalışanların endişelerini gözler önüne sermek,
- Bolca tanımlama yapmak,
- Katılımcı yönetime izin vermek,
- İyi bir yönetim uygulamak,
- Ve son olarak moral artırıcı eğitim ve programlar düzenlemek.

Çalışanlar arasında tatmin seviyesini artırmak için dengeli bir yönetim anlayışı ortaya koymak yöneticiler için oldukça önemlidir. Aksi takdirde organizasyonlar insan kaynaklarından optimal seviyede yararlanmakta başarısız olmaktadır.

3.1.1.5 Çalışma Arkadaşları

Boyutlardan sonuncusu olan iş arkadaşları faktörü de bireylerin iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda birbirlerine destek olma dereceleri iş tatminini etkilemektedir (Luthans, 1994, s:114).

Kimi çalışan için sosyal etkileşim bir ödül niteliği taşıyabilir, çalışma arkadaşıyla olan sosyal etkileşim iş tatmininin ana kaynağı olabilir (Pusat, 1992, s:37). Bu yüzden çalışma grupları bireyler için bir memnuniyet kaynağı olarak sunulabilir. Üyeleri benzer davranış, tutum ve değerlere sahip olduğunda, çalışma grupları birey için daha güçlü bir tatmin kaynağı olabilir (Jegadeesan, 2007, p:56).

3.1.1.6 Şirket Politikası

Şirket politikası işletmede mevcut ve olası olayların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanır. Şirket Politikası iş tatmini etkileyen, onun boyutlarından bir tanesidir. İşletmenin genel durumu, başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ile ürettiği ürün ve hizmetler, iş tatmininde önemli rol oynar. Bunların tamamı da şirket politikası kapsamında bulunmaktadır.

İş tatmini açısından yönetim tarzının iki boyutu önemlidir: Çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirme ve çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı pozitif duygular besleyerek iş tatminlerini yükseltmektedir (Elçi, 2003, s:12).

Şirket politikasının etik ile olan ilişkisine de değindiğimizde bunu literatürde ki satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlarla şöyle değerlendirebiliriz. Satış elemanlarının etiksel davranışları konusunda departmanlı mağaza ve özellikle mağazalarda çalışan satış elemanları üzerinde yapılan bu araştırmada, her iki mağaza türünde çalışan satış elemanlarının, kişisel satışta oluşabilecek etiksel problemlerle ilgili olarak geliştirilen 31 durumu algılamaları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, her iki mağaza türünde çalışan satış elemanlarının da şirket politikası gerektiren ve hâlihazırda şirket politikası mevcut olan durumlar üzerinde hemfikir oldukları, bununla birlikte etiksel olarak anlaşmazlık bulunmayan bazı durumlar için de şirket politikalarının mevcut olması konusunda kafalarında soru işaretleri bulunduğu ortaya çıkmıştır (Varinli ve Kurtoğlu, 2005, s: 7).

Şirketler neden politika belirleme gereği duymaktadır. Bu soruya cevap vermek için belirlenmek istenen politikaların fonksiyonlarının neler olduğunu bilmek gerekir. Politikalar, işletme fonksiyonlarının yol haritalarıdır. Her işlevsel bölüme düşen görevlerin nasıl yapılacağını ve başarılacağını açıklar. Böylece aşağı düzeylerde ki yöneticilere tahsis edilmiş olan kaynak ve imkânları nasıl kullanacaklarını açıklayan bir rehber görevine sahiptirler. Politikalar üst kademe yöneticilerin kontrol fonksiyonu için standart niteliği taşırlar. Yöneticilerin karar verme sürecinde harcayacağı zamanın kısalmasını sağlarlar. Politikalar birbirleri ile uyumlu belirlendiği takdirde bölümler ve birimler arasın çatışmaları azaltırlar (Eren, 2000, s: 317-319).

Politikaların niteliği, sayısı ve çeşitliliği işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet çeşitlendirmesine göre farklılık göstermektedir. Daha kapsamlı söylemek gerekirse, firma küçük veya sadece tek bir işle uğraşüyor ise bu firmalar için az sayıda politika yeterli olacaktır. Ayrıca bu tür firmalarda genellikle yazılı değil şifahidir. Büyük ve faaliyet çeşitlendirmesine gitmiş işletmelerde ise finans, pazarlama, araştırma-geliştirme ve bunun gibi bir çok farklı departman için, her stratejik iş birimi için çok

sayıda ve çeşitli politikalara ihtiyaç vardır. Çünkü her SİB ayrı ayrı politikalar üretme zorunluluğu vardır. Politikalar geliştirilmeden önce, yöneticiler mevcut ve yeni politikalar üzerinde tartışıp, yeni politikaları her yönü ile görüşmelidirler. İyi bir politika bunun gibi gerçekleştirilen grup çalışmaları sonucunda gerçekleştirilebilir (Eren, 2000, s: 317-319).

Son dönemlerde iş tatmini yöneticilerin uygulamalarını ve araştırmacıların dikkatlerini üzerine çekmektedir. Çünkü iş tatmini, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarını dolaylı olarak da iş yeri verimliliğini önemli oranda etkilemektedir. Düşük seviyedeki iş tatmini yüksek oranda iş stresine de sebep olmaktadır.

3. 2. İş Tatmini ve Etik İklim

Etik iklim, iş tatmini üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğu birçok araştırmada kanıtlanmıştır. Etik iklim bir noktada şirket politikaları ve yönetimden etkilenmektedir. Bu iki faktörde organizasyonun etik iklimini etkilemektedir. Politikalar ve yönetim talimatları etik davranmayı devam ettirmek için işteki belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yardım etmektedir. Sonuç olarak etik iklim belirsizlikleri ortadan kaldırdığı için iş tatmini de bundan etkilenerek artış gösterir. Ayrıca etik iklim çalışanlara daha yüksek tatminlik veren bir iş ortamı da meydana getirebilir. Çünkü etik iklim doğruluk dürüstlük gibi etik değerleri teşvik etmektedir. Literatür incelendiğinde, firmaların organizasyonel iklimlerinin yönlerinin algılanması ile bireysel iş tatmini bağlantıları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma vardır. Bu araştırmalara örnek olarak (Kaczka ve Kirk, 1968; Friedlander ve Margulies, 1969; Schneider, 1972; Schneider ve Snyder, 1975; Pritchard ve Karasick, 1973; Downey et al., 1974; Churchill et al., 1976; Boyer ve Webb, 1992; Ostroff, 1993; Pierce et al., 1996; Johnson ve McIntye 1998) verilebilir. Örneğin literatürdeki araştırmaların birinde şu sonuca ulaşılmıştır; eğer etik kuralları etkin bir biçimde uygulanırsa, iş tatmini artar. Araştırmalar sonucu elde edilen sınırlı bulgular, organizasyonun etik iklimi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Yapılan bir araştırmada, organizasyonda üst yönetim etik davranmayı önemli bir şekilde vurguladığında ve çalışanlar organizasyon içindeki etik iklimle başarı arasındaki ilişki hakkında iyimser bir düşünceye sahip olduğunda,

işin çeşitli boyutlarının (iş arkadaşları, yöneticiler, işin kendisi... v.b.) çalışanlara daha yüksek bir tatmin verdiği görülmektedir (Schwepker, 2001, s.41).

Araştırmalardan elde edilen sonuçlarla konuyu değerlendirmeye devam ettiğimizde, kar amacı gütmeyen büyük bir organizasyonun, orta dereceli yöneticilerinin bir çalışması da benzer sonuçlara ulaşmıştır (Schwepker, 2001, s.41). Bu çalışmada ilginç bir şekilde, üyelerin organizasyon kuralları, politikaları ve iş tatminine ne kadar sıkı bir biçimde bağlı olduklarını ölçen etik iklimin kurallarının boyutları arasında hiçbir ilişkinin bulunamamış olmasıdır. Belki de, etik iklim ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin bulunamamasının nedeni, etik iklimin kurallar boyutunun, özellikle etik politikaları ölçmemesidir (Elçi, 2003, s:14). Diğer bir araştırmada ise, etik kodlara sahip ve etik davranış kurallarının çalışanlar tarafından özümsemişi bir organizasyonda da daha yüksek bir iş tatmini olduğu kanıtlanmıştır. Diğer taraftan, çalışma, üyelerin ne kadar kurallara ve iş standartlarına uyduklarını ölçen etik iklimin profesyonellik boyutu arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Bu bulgular, birlikte, etik iklim teşvik edildiğinde, personel iş tatmininin arttığını göstermektedir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllardan itibaren artmakla birlikte, tarihçesi 1950’lere dayanmaktadır. Bağlılık kavramına olan ilgi, 80’ li yıllarda performanslarını hızlı bir şekilde artıran Japon şirketlerini incelemeye başlayan Amerikalı yöneticilerin, bu başarının kısmen sadık iş gücüne bağlı oldukları kanısına varmaları ve bu şirketleri yakından takip etmeleri ile hız kazanmıştır. Dünya ekonomisinde sürekli ileri yönlü hareketlilik çalışanlarında hareketliliği ile doğru yönde olması, bağlılık olgusuna olan ilgiyi 1990’larda daha da artırmıştır (Yılmaz ve Dil, 2008, s:114).

Örgütsel bağlılığın literatür incelemesini, yıl yıl hangi araştırmacının hangi bulgulara ulaştığını Tablo 4.1 ile pratik olarak görebiliriz.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.

1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell & Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.

1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik &	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte

	Pfeffer	bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris &	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki

	Sherman	İhtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereced örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Tablo 4.1: Örgütsel Bağlılığın Literatür Süreci. (Y. Yüksel. “A study on the relationship between organizational climate and organizational commitment”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (1993)).

Ayrıca 1983 yılından itibaren O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) “Davranışsal ve Özellikler” kriterleri üzerinde çalışmış, Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) gibi araştırmacılar ise “Çalışan-Örgüt Amaç Uygunluğu” olguları ile örgütsel bağlılığı incelemiştir. Son olarak da Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas alan kriterlerle örgütsel bağlılık üzerinde çalışmıştır.

Yukarıdaki tablodan da gördüğümüz üzere 1950’li yıllardan itibaren örgütsel bağlılığın boyutlarını inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunların bazı nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Bayram, 2005, s:126–127):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılığın birçok açıklamasına bakıldığında, onların çoğunluğunda yaygın bir tema vardır. Buda şu tanımı ortaya koyar, bireylerin organizasyonun amaçlarına - değerlerine inanmak ve onları kabul etmek, bunun yanında organizasyonları ile kalmayı kendi iradelerini kullanarak yapmak ve onların rızasında düşünülebilir performansı kendi kararıyla ile sağlamak. Böylece örgütsel bağlılık, organizasyonun değerleri ile tutarlı yollarla hareket etmek için bireyleri etkileyen, organizasyonla arasında ki psikolojik bağ olarak tanımlanır (Schwepker, 2001, s.41). Bir başka tanımla da örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarını kimlikleştirme ve bunları gerçekleştirmesinde katkıda bulunma derecesi olarak tanımlanabilir ve çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını yansıtır. Çalışanın örgütte kalmasında ya da ayrılmasında önemli bir etken olarak görülen bu bağlılık, çalışanın başka bir örgütte çalışmak yerine, halen çalışmaya devam ettiği iş yerine sağlayacağı yararları değerlendirmesine dayanır. Örgütsel bağlılık, bir organizasyonun yaşamını sürdürmesine, büyümesine, dayanıklılığına, süreli iyileştirme çalışmalarına ve verimliliğine katkıda bulunacak uygun ve deneyimli iş gücünün sağlamaştırılması ve değerlendirilmesinde önemli bir ön adımdır (Yılmaz ve Dil, 2008, s:114).

Bağlılıkla ilgili yapılan tanımlara biraz daha değinecek olursak, Swailes (2002) örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanarak ve bunları

kabullenerek; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve bunların hepsinin yanında örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymak olarak tanımlamıştır (Durna ve Eren, 2005, s: 211). Brown ise 1969 yılında bağlığa şöyle bir açıklama getirmiştir; bağlılık, üyelik olgusu ile bağlantılı bazı hususları içerir; kişinin iş yerinde bulunduğu o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılardan ne yönde olabileceğini tahmin etme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir (Brown, 1969, s: 347). Bir diğer tanımla da örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2005, s:126).

Literatürde örgütsel bağlılık incelenirken örgütsel bağlılık ile örgütsel sadakat arasında ayırım olup olmadığı ya da ayırımın ne olduğu yönünde birçok farklı görüş ortaya atılmış ve çok farklı tanımlar yapılmış, kimi araştırmacılar bu iki kavramı bir ele alırken, önemli bir kısmı da bu iki kavram arasında bir çizgi belirlemiş ve birbirinden ayırmıştır. Kimileri bağlılığa ' sadakat, sadık olma durumu' demiştir. Fakat birçoğu ayırımı şöyle açıklamıştır; sadakat kültürel değerlere, bağlılık ise işe ve başarıya dayanmaktadır. Bunun yanında bağlılık kavramının evlilik gibi daha yüksek bir sadakati içerdiği ve daha güçlü bir duygu olduğu da belirtilmektedir. Bu duygunun da genel anlamı ile bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha üstün gördüğümüz bir olguya karşı gösterdiğimiz bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük olarak açıklanmaktadır (Yılmaz ve Dil, 2008, s:114).

Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasında birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli bir kısımdan elde edilen bulgulardan bazıları, bayan personelin baylara oranla, daha düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanların eğitimlilere oranla, bulunduğu iş yerinde geçirdiği süre fazla olanların az olanlara oranla, yaşlı personeline gençlere oranla örgüte daha fazla bağlı olduklarını gösterir. Tabi ki bu sonuçların çokta geçerli olduğunu söylemek oldukça güçtür. Çünkü literatürde bazı araştırmalar ise bunların örgütsel bağlılık dışında işin niteliği gibi başka faktörler tarafından da etkilendiğini göstermektedir. Dolayısı ile şu sonuç

ortaya çıkmaktadır ki örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasında ki ilişkinin dolaylı olduğu ve ortadan kalktığıdır (Durna ve Eren, 2005, s: 211).

Örgütsel bağlılık üzerine çalışan araştırmacılar, bağlılığın tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı boyutunun olduğunu ancak bu iki boyutunun birbiri ile ilişkili olduğunu düşünürler. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçlarının süreç içerisinde aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, s: 8) ve çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların belirli bir örgütte çok uzun vadede kalmaları problemi ve bu problemle nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir (Kitapçı, 2006, s: 75). Bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın boyutlarını kapsamlı olarak şu şekilde açıklanabilir.

4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık literatürde 1984 yılında Allen ve Meyer'in geliştirmiş oldukları iki boyutlu ölçekle farklı bir ivme kazanmıştır. Bizde örgütsel bağlılığın çok boyutlu incelenerek anlaşılabilmesine dayanarak, Allen ve Meyer'in bu çalışmasını kapsamlı bir şekilde açıklayarak örgütsel bağlılık boyutlarını ele alacağız. Allen ve Meyer 1990 yılında iki boyut olan duygusal ve devam bağlılığı boyutlarına üçüncü bir boyut olan ve orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir. Normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu bir örgütsel bağlılık ölçeği literatüre kazandırmışlardır. İlk boyut duygusal bağlılıktır, duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini, örgüte katılımını ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duyguları ifade etmektedir (Kitapçı, 2006, s: 75). İkincisi devamlılık (davranışsal) bağlılığıdır. Devamlılık bağlılığı da bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya bu durumda başka bir iş veya gelir alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s: 92). Son olarak eklenen normatif bağlılık ise, çalışanın ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütte çalışma zorunluluğunu yansıtan bir boyuttur.

Allen ve Meyer'e göre, bu üç farklı bağlılık boyutu farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin bireyin iş deneyimleri ve bireysel özellikleri, duygusal

bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetler ve diğer iş alternatiflerinin yokluğundan, normatif bağlılık ise, bireylerin sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Elçi, 2003, s:21).

Ayrıca üç boyutlu bu örgütsel bağlılık modelinde, boyutların dört ortak özelliği bulunmaktadır(Uyguç ve Çımrın, 2004, s: 91):

- Psikolojik durumu yansıtırlar,
- Birey ile organizasyon arasındaki ilişkileri gösterirler,
- Bireyin örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir,
- İş gücü devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

4.1.1.1 Duygusal Bağlılık

Bağlılığın bu boyutu, bireyleri organizasyona duygusal olarak bağlayan ve buldukları organizasyonun üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Durna ve Eren, 2005, s:211). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “kendi rızaları ile istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s: 92). Çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek zor olduğundan, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması doğru ve uygun insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Duygusal bağlılık, genel anlamda, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Kitapçı, 2006, s:75).

4.1.1.2 Devamlılık Bağlılık

Çalışanların, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu bağlılığa sahip bireyler, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Allen ve Meyer devam bağlılığını, çalışanların işletmeden

ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. (Meyer and Allen, 1997, s:11). Örgüte devamlı bağlılık duyan bir birey, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı düşüncesine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005, s:133). Literatürde devamlılık bağlılığı üzerine yapılan araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s: 92).

4.1.1.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Bunun yanında normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar (Durna ve Eren, 2005, s: 211). Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan fikirlere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s: 93).

Sonuç itibarıyla her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunlu oldukları için, devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar (Bayram, 2005, s:133). Ancak bağlılığın hangi boyutu yansıttığını saptamak kadar, bu boyutların birbirinden bağımsız olarak ortaya çıktığını söylemek de o derece zordur. Çünkü bir bireyin hem örgütsel değerleri benimsemesi, hem de örgütten elde ettiklerinden memnun olması mümkündür. Kaldı ki, yalnızca bir boyuta bağlı olan bireyin kısmi bir bağlılık

duyduğu söylenebilir. Gerçek ve tam bir bağlılıktan söz edebilmek için üç boyutun da gerçekleşmiş olması lazımdır (Elçi, 2003, s: 23).

Allen ve Meyer, bireyin örgütle olan ilişkisini daha iyi kavrayabilmek için bu üç boyutun hepsinin de dikkate alınması gerektiğini savunur. Üç ögele geliştirdikleri örgütsel bağlılık modeline göre çalışanlar söz konusu üç bağlılık türünü farklı düzeylerde yaşarlar. Allen ve Meyer her bir boyutun farklı deneyimler neticesinde farklı şekillerde geliştiğini ve işle ilgili davranış üzerinde farklı etkiler yaptığını bulgulamışlardır (Elçi, 2003, s: 23).

4.2 Örgütsel Bağlılık ve Etik İklim

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, organizasyon iklimi yapı taşlarının örgütsel bağlılıkla kayda değer bir bağlantısı olduğunu göstermektedir. Araştırmalar düşük seviyede ki örgütsel bağlılığın organizasyon ve birey için önemli bir dezavantaj olabileceğini, yüksek seviyedekilerin ise pozitif bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Bu yüzden yöneticiler örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemeyi arzuluyorlarsa ilk olarak onun öncülerini tanımlamalıdır. Örgütsel bağlılık ile 12 iklim boyutu arasındaki bağlantıyı ve değişken iş bağlantı sonuçlarını inceleyen Ostroff (1993), örgütsel bağlılık ve iklim arasında çok güçlü ilişkiler buldu. Öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, iklim ile öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılığı ilişkisini % 21 varyantla hesapladı. Fakat iklimin etik boyutlarını ölçemedi. Sınırlamalara rağmen onunda örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu işaret etmektedir (Schwepker, 2001, s.42).

1246 pazarlama personeli üzerinde yapılan bir araştırmada da örgütsel bağlılığın paylaşılmış ahlaki değerlerle kayda değer, ispat edilebilir, ön görüleri olduğu bulundu. Araştırmacıların ortak etik değerleri ölçümleri, çalışanların, organizasyonlarında etik (etik olmayan) davranışların hangi ölçüde ödüllendirildiği (cezalandırıldığı) konusunda düşünceleri yanında, çalışanların, yöneticilerin etik davranışlarını algılayışlarını ve organizasyondaki etik konularla ilgili kaygılarını da yakalamıştır. Yani çalışanlar etik davranıldığında ya da davranılmadığında ödüllendirme ve cezalandırma boyutlarını algırlar. Benzer bir şekilde satın alma yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma etik iklim boyutlarını temel alırken, organizasyonda ki kurallarla örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki buldu. Son

olarak ağırlığını kadın hastane çalışanlarının oluşturduğu bir araştırma, bu çalışanların tercih ettikleri etik iklimleri ile onların var olan çalışma iklimi eşleştirildiğinde, çalışanların organizasyonla daha fazla ilişkilendirilmesinin muhtemel olduğu sonucuna varılmıştır (Schwepker, 2001, s.42).

Victor ve Cullen çalışanların etik iklim boyutlarını algılayışları ve onların örgütün etik kurallarını kabul etmeleri ve bu kurallardan memnun olmaları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Bu araştırmanın sonuçları, etik iklimin yalnızca iki boyutunun örgütün etik kurallardan memnun olmakla açık bir biçimde ilgili olduğunu göstermiştir. Etik iklimin özen boyutu, örgütsel etik kuralların kabullenilmesi ve onlardan memnun olunmasıyla olumlu bir şekilde ilgiliyken, yarar boyutu olumsuz olarak ilgiliydi. Etik iklimin kanun, kurallar ve bağımsızlık boyutları, örgütsel etik kurallarının çalışanlarca kabulü ve onlardan duyulan memnuniyetle istatistiksel olarak ilgisiz bulunmuştur (Elçi, 2003, s:26)

Örgütsel bağlılık bazı çalışanları organizasyondaki ahlaki problemleri algılamaları noktasında kör edebilir. Bazı durumlarda bir çalışan o an ki durumu kabullenmiş hissedebilir ve organizasyonun oldukça etik olduğunu algılayabilir. Fakat Hunt (1989), çalışanların organizasyon için olan bağlılık seviyesi organizasyonda var olan ahlaki problemlerden dolayı onları kör edecek kadar yüksek olmasının muhtemel olmadığını savunmaktadır (Schwepker, 2001, s.42). Sonuç olarak, organizasyonlarını daha etik algılayan çalışanların, daha bağlı olacakları muhtemeldir

4.3 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Çalışanlar üzerinde yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılığın çeşitli örgütsel çıktılarla pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların devamsızlık oranlarının düşük olması, bağlılığın örgütü pozitif yönde etkilediğinin bir göstergesidir. Bunların yanında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgüte olumlu etkiler kattığı literatürde rahatça gözlemlenmektedir. Her iki olgunun da personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkide olması bunu bir göstergesidir. Ancak iş tatmini daha çok çalışanın sahip olduğu iş ve onun çevresiyle ilişkiliyken, örgütsel bağlılık ise bireyin bütünüyle örgüte olan sadakati ile alakalıdır

ve buna odaklanır. Ayrıca örgütsel bağlılık yavaş yavaş ilerleyen ancak süreklilik gösteren bir çalışan örgüt ilişkisinin olduğunu gösteren bir olgudur. Kısacası iş tatminine sahip bir birey “işimi seviyorum”, örgütsel bağlılığa sahip bir birey ise “çalıştığım örgütü seviyorum” sözcüklerini kullanırlar (Yılmaz ve Dil, 2008, s:119).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiyi inceleyen araştırmalar daha çok duygusal bağlılığı ön plana çıkarmaktadır ve ona odaklanmaktadır. Bunun sebebi ise beklenen ve arzu edilen çıktılarla duygusal bağlılığın güçlü bir ilişki içerisinde olmasıdır. Allen ve Meyer’in üçlü bağlılık modelini değerlendiren bir araştırma da, duygusal bağlılığın, normatif ve devam bağlılığa oranla işten ayrılma niyeti ile daha yüksek negatifliğe sahip bir bağın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Uyuç ve Çımrın’ın (2004) Türkiye’de yapmış olduğu benzer bir araştırmada da duygusal bağlılığın benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Bunların yanında, Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994)’un araştırmasında ise, iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu, devam bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu bulunmuştur (Yılmaz ve Dil, 2008, s:119). Ve yine belirtmek gerekir ki, bazı araştırmalarda da iş tatmini ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezleri de kabul görmüştür. Bununla ilgilide şu söylenebilir ki, iş tatmininin devam bağlılığı üzerindeki pozitif etkisi, iş tatmini ölçeğinin içerdiği bireyin aldığı ücretten memnuniyeti ile de ilişkili olabilir. Çünkü devam bağlılığı bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunun maliyetli olabileceği yönündeki sorularla ölçülmektedir.

5. LİDERLİK

Tarihin derinliklerine doğru ilerlediğimizde araştırmacıların birçok konu üzerinde çalıştığı, gözlemler yaptığı, bunlar dâhilinde araştırdıkları konular hakkında literatüre bir şeyler kazandırdığını görmekteyiz. Araştırmacıların zihnini hatta yalnızca araştırmacıların değil tüm insanların zihnini oldukça fazla kurcalayan ve meşgul eden en eski kavramlardan biriside “liderlik” dir. Liderlik kavramını anlamak karmaşık ve zorlu bir süreç içerdiğinden yıllar geçtikçe bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda azalış yerine süreklilik gösteren bir artış olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların artışının bir diğer sebebi de tüm çalışmaların irdelenmesine rağmen başarılı bir lidere ilişkin tutarlı ve net bir tanımın ortaya konulamamasıdır. Liderliğe olan araştırma eğiliminin artışının diğer bir nedeni de hala liderleri daha etkin kılabilmek için değerlendirilebilecek ve geliştirilebilecek unsurların var olmasıdır. Bunlar liderlik etkinliği açısından karşılaşılan kişisel farklılıklardır. Bunların ışığında bilim adamları bu farklılıkları ve kaynaklarını ortaya koymaya yönelik birçok araştırma gerçekleştirmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s:730).

Son yıllarda yönetim kitaplarına giren yeni liderlik yaklaşımlarını bu çalışmada iki başlık altında inceleyeceğiz. Değineceğimiz yaklaşımlar: Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve karizmatik liderlik kavramlarıdır. Yaptığımız bu çalışmada karizmatik liderlik olgusunu ön plana çıkaracağız.

5.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak 1973 yılındaki çalışmaları sonucu literatürde ortaya koyan kişi Downton dur. Liderlik üzerinde ki çalışmalara daha da eğildiğimizde, dönüşümcü liderlik kavramını ‘karizma’ ile ilişkilendirip, kavramın çıkışını Weber’e kadar götürenlerin olduğu da hatırı sayılır kadar fazladır (Erdal, 2007, s: 30). Bu günkü şaşırtıcı gelişmelere rağmen yalnızca 22–23 yıl önce organizasyonlarda dönüşümcü liderlik henüz emekleme evresindeydi. Bass (1985), Bennis ve Nanus (1986), Kouzes ve Posner (1987), Tichy ve Devana (1986) dönüşümcü liderlik konusunda kitaplarına henüz başlamışlardı. Onların çalışmaları kısa süre sonra boyutunu aşacak araştırmalar dalgasının başlangıcıydı (Conger, 1999, p: 145–146).

Dönüşümcü liderlik kavramına önemli bir katkıyı Amerikalı siyasi liderleri inceleyen Burns(1978) yapmıştır. Burns'ün bu katkısı, etkileşimci liderliğin ötesinde bir anlayışın, süreçler üzerindeki etkisini anlamaya ve ilgi duyulmasına teşvik etmiştir. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüşümcü ve davranışçı (etkileşimci) liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir. Burns bu çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için çalışanlarını harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçların birbirinden bağımsız olmasının yanında birbiriyle yapbozun birer parçası gibi ilişkili olmasıdır. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide çalışanların ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur ve bunun adı da Davranışsal Liderlik'tir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler çalışanlarının amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı da Dönüşümcü Liderlik'tir (Erdal, 2007, s: 30).

Tracey ve Hinkin (1998)' e göre dönüşümcü liderlik, insanları daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere ulaşmak için güdüleyen, onlara bir vizyon tanımlayan, güvenlik ilkesine temel oluşturan bir süreçtir. Luthans (1995) ise dönüşümcü lideri, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren kişi olarak tanımlamaktadır. Black ve Porter (2000)'un dönüşümcü lidere bakış açıları ise, izleyicilerini bireysel çıkarlar yerine örgütün çıkarları için çalışmaya güdüleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için vizyon suna bilen kişidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s:731).

Dönüşümcü liderle ilgili bu açıklamalardan sonra, Dönüşümcü liderliğin karakteristik özelliklerini şöyle sıralanabilir (Erdal, 2007, s: 30) :

- **Ortak Vizyon Yaratma:** Vizyon, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü ve önce düşünebilmektir. Vizyonla işletme içi karar ve haberleşme sürecindeki karmaşıklıklar azalır, birbirinden kopmuş ve uzaklaşmış olan birimler arasındaki haberleşme sağlanır, bu birimler bir hedef doğrultusunda kanalize edilir, işletmenin kurumsallaşmasına ve çalışanların kurumla

özdeşleşmesine katkıda bulunur ve anlamlı bir iş yapma fikri doğrultusunda birliktelik sağlanarak işletme canlandırılır.

- **Vizyonu İletme:** Bu şekilde astlara ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu astları heyecanlandırır, ilham verir ve güdüler. Lider ve astları bütünleşir.
- **İlişkileri Geliştirme:** Bu özellik dönüşümcü lider davranışlarının etkileşimsel, karşılıklı ve ortak amaca yönelik olma özelliklerini yansıtır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranırlar ki bu da ihtiyaç ve isteklerini karşılar.
- **Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme:** Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık şekilde iletmeli ve davranışları bu değerleri yansıtmalıdır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir. Örgütte politika, program ve uygulamalar bu değerleri esas almalıdır.
- **Uygulamaya Rehberlik Etme:** Dönüşümcü liderler iyi bir öğretmendir, astlarına öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar. Birlikte karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır.
- **Bir Kişilik (karakter) Sergileme:** Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergilerler. Dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.
- **Sonuçlara Ulaşma:** Dönüşümcü liderler ile çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakârlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler gurur, güven ve saygı aşılarlar.

Dönüştürücü liderler ne doğuştan ne de birtakım öğrenilmiş davranışlar yoluyla sonradan lider olurlar. Bu özellikler kuramsal değişimin niteliği ve aşamaları ile uyuşmadığı zaman pek etkili olmaz. Bu nedenlerle, dönüştürücü liderler kuramsal veya örgütsel ortam onlara ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkar. Örneğin kriz durumları dönüşümcü liderlerin ortaya çıkması için fırsatlar yaratmaktadır.

5.2 Karizmatik Liderlik

5.2.1 Karizma Teriminin Tarihsel Gelişimi

Literatürde incelendiğinde karizma terimi eski Yunan uygarlığından gelmekte olup, ‘ilahi ilham becerisi’ anlamını taşımaktadır. Geçmişte Hıristiyan Kiliseleri tarafından da Tanrıdan gelen ve gelecekte olacak hakkında tahmini olan (örneğin, kehanet, hastalara şifa veren gibi anlamlarda) ilahi yetenek olarak da tanımlanmaktadır. Ve bu terimi işletme literatüründe ilk kullanan ve literatüre katan kişinin de Bürokrasi Modeli kurucusu olan Max Weber olduğu kabul görmektedir. Weber yazılarında modern toplumlarda kişisel sorumluluk, yaratıcılık ve insan özgürlüğü problemlerini incelemiş ve ele almıştır. Ona göre Rasyonel Meşru Otorite yirminci yüzyılın kalite işaretiydi ve karizmada artan bir şekilde gelişme gösteren kalıcı olarak uzun süre var olan yapıyı oluşturan taktirdi(kaderdi) (Conger and Kanungo, 1994, s: 440). Weber karizmayı üç yetki şeklinde ayırmıştır ve kullanmıştır. Bunlar Geleneksel, Rasyonel Meşru ve Karizmatik yetkililerdir. Weber tarafından yetki ise “Belirli bir kaynak tarafından ortaya konan emirlere belirli bir grubun itaat etme olasılığı” olarak tanımlanmıştır.(Baransel, 1993, s:168).

Weber geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan sahip olunan statüye dayanan bir yetki olarak açıklar ve astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber'e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmanın yanında, sahip olunma şekli açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından diğer insanlardan farklı güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, grubun yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında rasyonel olmayan(duygusal) ilişkiler bulunur (Conger and Kanungo, 1994, s:440). Weber rasyonel-meşru yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve rasyonel esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlere geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir. (www.merih.net, 2008)

5.2.2 Karizmatik liderliğin Literatür Araştırması ve Gelişim Süreci

1970'lerin ortalarından itibaren dönüşümcü liderliğe olan eğilim nedeniyle dönüşümcü liderliğin gölgesi altında kalan karizmatik liderlik tıkanma noktasına gelmişti bu tarihlerde. Berlew (1974), House (1977) ve diğer bir kaç tane oldukça temel teorilerle organizasyonlarda ki karizmatik liderlik konusunu araştırmaya başlamışlardı. Daha önceki on yılda ki onların çalışmaları o dönemde liderlik konusunda çalışan araştırmacılar arasında küçük bir ilgi uyandırmıştı. Örneğin 1988'de Conger ve Rabi Kanungo Karizmatik Liderliği incelediğinde şu yorumu yapmışlardı; "Konu gerçek manada ciddi bir ilgisizlikten dolayı kan kaybediyor, belli bir perspektifte onun ihmal edildiğini ortaya koyup, liderlik çalışmalarının referans kitabı olarak düşünülen "Stogdill's Handbook of Leadership" (Bass, 1981) isimli kitabına yöneldik. Kitap beş binden fazla çalışma içeriyordu fakat yalnızca bir düzine karizmatik liderlikle ilgili çalışma bulunuyordu kitapta. Bu da, karizmatik liderliği etkileyen, hayal kırıklığı yaratan bir keşifti" (Conger,1999, s: 146).

Fakat 80'lerin sonu ve 90'ların başı ile bir şeyler olmaya başlamıştı. House, Conger'in de içinde yer aldığı yeni liderlik konusu çalışmalarının yapıldığı alana yöneldi. Bu grup daha kapsamlı teoriler ve konu hakkında deneysel araştırmalar yapmaya başlamışlardı. Dönüşümcü liderliğin ihmal edilen kardeşi kısa süre sonra dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştı ve sıkı bir zaman periyodu içerisinde araştırmanın gövdesi geliştirildi. 1990'ların başındaki periyotta organizasyonlardaki karizmatik liderlik çalışmalarının çoğu, araştırmalarla beraber kapsamlı teoriler halini almıştı. Asya ekonomik güçlerinin 80'lerdeki yükselişi, Almanya gibi Avrupalı oyuncuların Kuzey Amerika şirketlerinin pazar hakimiyetini tahmin edememeleri global iş çevrelerinde önemli oranda etkiler meydana getirmişti. Bunlar birçok işletme okulunun da cephelerini değiştirmelerine neden olmuştu. Bu dönemlerde organizasyonların sorunlarından biride çalışanların memnuniyetiydi. Şirketler bu dönemde küçülme politikalarına yöneliyorlardı. Örneğin yatay hiyerarşiler ve stratejik iş birimleri bunlara örnek teşkil eder. Bu dönemde çalışanların bağlılığı için eski uzun dönemli çalışma kontratları yok olmaya başlamıştı. Kesin sonuç birçoğu için, iş gücünde haklarından mahrum kalmaktı. Şirketler çalışanlarından daha yüksek performans ve bağlılık beklediği dönemde bu meydana gelmişti. Şirketler bu durumu nasıl düzeltecekti. Conger, iş dünyasındaki

bu önemli olayların organizasyondaki liderlik çalışmalarına direkt bir etki yaptığını inanmaktaydı. Dikkatler daha üst yöneticilere yönelmişti. Çünkü onlar, alt yöneticilere oranla daha fazla güce ve kaynağa sahiplerdi (Conger,1999, s: 146).

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Bu nedenledir ki çok farklı karizmatik liderlik yaklaşımları ve aynı zamanda birçok farklı da tanımı bulunmaktadır. Yukarıdaki bilgiler ışığında şimdi karizmatik liderliğin boyutlarını ve Karizmaya Atıf Kuramını ele alacağız ve diğer liderlik yaklaşımlarında da değineceğiz.

5.2.3 Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

5.2.3.1 Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo (1987, 1988, 1992) karizmatik liderliği diğer formlardan ayırt etmek için organizasyonlarda bir karizmatik liderlik modeli geliştirdi. Bu modelin düşünce kısmında karizmatik liderin davranışları, organizasyondaki statükonun doğruluğunu irdelediği, çevresel fırsatlara ve liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını temel aldığı algılanmaktadır. Karizmatik liderlerin ilham verici bir davranışla onların organizasyonları için modern vizyonlar çizen kişiler olarak düşünülmesi kuvvetle muhtemeldir. Conger ve Kanungo araştırmalarının uygulama kısmında da kanıtladığı üzere, karizmatik liderler takipçilerinin onlara olan bağlılığını elde etmek ve onlara yetki vermek için alışılmadık yöntemler kullanırlar, kişisel risk almaktan kaçınmazlar ve fedakârlık davranışları sergilerler. Karizmatik olmayan liderler ise daha fazla karşılığında cevap gerektiren yaklaşımlar uygulayarak izleyicilerine davranırlar. Örneğin; geçici ödüllendirme ile takipçilerinin desteğini kazanma yolunu seçerler. Esasen karizmatik liderler diğerlerden farklıdır. Onlar ve onların misyonları, sıra dışı bir etkiyi destekleyen hareketleri ve davranışları ile izleyicilerine ilham verici vizyonları açıkça söyleyen ve bunu formüle eden yetenekleri ile farklıdır. İnsanlar kendilerini yönetecek bireyler seçerken onların yalnızca resmi otoritelerinden etkilenerek değil aynı zamanda onların izleyicilerine karşı olan fedakârlık algılarını da göz önünde bulundururlar. Bu yüzden karizmatik liderliğin ölçümü ile ilgili bir çalışmanın sonuçları da gösterir ki, karizmatik liderin ortaya çıkması onun davranışsal niteliklerinin takipçileri tarafından algılanması ile

oluşabileceğidir ve bu oluşumun tamamen bu algılamaya dayandığı sonucudur. Conger ve Kanungo modeli karizmatik liderliği, takipçilerin liderin davranışlarını algılamalarına dayanan bir özellik olarak tespit etmektedir. Liderlerinin gözler önüne serdiği davranış, bireyin katılımcı ve görev oryantasyonlarına eğilimini yansıtır ve aynı hisle karizmanın açıklanması olarak takipçiler tarafından yorumlanır (Conger et. al. 1997, s : 291).

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik modeli üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm çevresel değerlendirme bölümü olarak adlandırılır. Takipçilerin liderlerinin çevreden gelen fırsatlara, zorluklara ve onların ihtiyaçlarına karşı daha yüksek duyarlılık gösterdiklerini algılamaları, karizmatik liderliği diğer liderlik rollerinden ayıran bir özelliktir. Ayrıca karizmatik liderlik özelliklerine haiz yöneticiler statükodan uzaktırlar. İkinci bölüm vizyon belirlemedir. Karizmatik liderler takipçilerine daha ilham verici, paylaşılabilen ve organizasyonun geleceği için faydalı, stratejik vizyonlar belirlerler. Üçüncü bölüm ise, uygulama bölümüdür. Karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde oluşturmuş olduğu güven ve bağlılık, bunun yanında geliştirdikleri taktikler onların takipçileri ile belirlenen amaçlara daha kolay ulaşmalarına neden olur. Bu üç bölümün sonucunda şu sonucu çıkarmak mümkündür ki, karizmaya atıf kuramında bu iki araştırmacı karizmatik liderin; riski üstlenen, kendini girilen yolda kurban edebilen, izleyicileri üzerinde güven oluşturan, ortaya koyduğu vizyonun oluşmasında karşılaşılabilecek tüm zorluk ve maliyetlere göğsünü siper eden vasıflara sahip olduğunu savunmuşlardır(Conger et. al. 1997, s: 292).

5.2.3.2 Karizmaya Atıf Kuramında Liderin Davranışsal Eğilimi

Conger ve Kanungo'nun karizma atıf kuramında liderin davranışsal eğilimlerini şöyle sıralanabilir (Kılınç, www.merih.net, 2008);

- a) **Vizyon Belirleme:** Vizyon, geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılması için nelerin yapılması gerektiğini o düşünceler ile açıkça ortaya koyan ve onu belirleyen kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon, liderin statükodan uzak yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin bir

göstergesidir. Karizmatik liderde bu sözü edilen yeteneklere sahiptir. Dikkat edilmesi gereken en önemli hususta, bu belirlenen vizyonun takipçilerin kabul edecekleri ve destek verecekleri sınırlar dâhilinde olmasıdır.

- b) Geleneksel Olmayan Yöntemleri Kullanma:** Karizmaya sahip liderin her insanda olabilecek yöntemlerin dışında farklı yöntemlere sahip olduğu ve bunları kullanarak idealize edilmiş hedeflere ulaşmada çizdiği vizyonu ile takipçileri gözünde olağanüstü gözükmesi onun farklılığını anlatan bir diğer davranışsal özelliğidir.
- c) Kişisel Güç Kullanma ve İkna Etme:** Conger ve Kanungo, sahip olduğu otoritesini kullanan diğer liderlere nazaran, belirlenen vizyonun takipçiler tarafından benimsenmesini ikna yeteneklerini ve kişisel gücünü kullanarak sağlayan liderlere karizmanın atfedilmesinin daha olası olduğunu belirtmişlerdir.
- d) Kişisel Özdeşleşme Sağlama:** Bu özellikten kasıt, takipçilerin liderlerini hayranlık duyulan kendilerine idol olarak seçtikleri kişi olarak görmeleridir. Karizmatik lider de bunu güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, geleneksel yollar dışında ki davranışları ve güven yayan enerji ile sağlamaktadırlar. Ayrıca karizmatik lider, yüksek beklentilerin karşılanabilmesi için takipçilerine kendini önemli gösteren liderdir. Bu takipçiler yapacakları her hangi bir iş öncesi liderlerinin onaylarını aldıklarında daha yüksek bir motivasyon ile işe başlayacaklardır.
- e) İçselleştirme:** İçselleştirme, edinilen bilgiyi onaylamak, kendine ait, kullanılabilir ve sorumluluğu üstlenebilir hale dönüştürme sürecidir. Karizmanın atfedildiği lider tutum ve inançları ile organizasyonun misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olarak yerini alacaktır. Takipçilerini kendi inanç ve tutumlarını içselleştirmeleri için, onların liderlerinden beklentilerine ilhan olacak açık bir vizyon belirlemelidirler. Karizmatik liderin denge kafiye ve

vurgulama gibi etkili konuşmaya ilişkin teknikleri etkin bir biçimde kullanmaya ağırlık vermeleri gerekmektedir.

5.2.3.3 Karizmatik Liderler Ne Zaman Ortaya Çıkar?

Genel kabul gören ortak bir sıralama yapmak gerekirse karizmatik liderlerin ne zaman ortaya çıktıklarını şöyle sıralayabiliriz (Aytaç, 2003) ;

- Mevcut durumun artık yaşanmaz noktaya geldiği, bunun yerine bir değişimin gelmesinin zorunlu olduğu kriz, kaos ve belirsizlik koşullarının olması durumunda,
- Normalde herhangi bir problemin olmamasına rağmen, yapay sorunların yaratılmış olduğu durumlarda,
- Takipçilerin sahip olduğu görev ve rollerin düşünceler bütünü ile bağlantılandırılmış olması durumunda,
- Klasik yöntemlerin artık kullanılmaz hale geldiği durumlarda,
- Yıldırılmaya itilmiş, baskı yemiş, duygu ve düşüncelerin harekete geçerek bir dava için yürümeye hazır olduğu durumlarda,
- Mevcut koşullardan dolayı insanların korku, panik, düşmanlık, suçluluk, duygularına sahip olduğu durumlarda,
- Ataletin açıkça ortaya çıktığı, birebir hissedildiği durumlarda,
- İzleyicilerin sahip olduğu değer ve yargıların liderin vizyonu ile örtüştüğü durumlarda,
- İnsanları bulunduğu çevreye, organizasyona bağlayan bir misyonun bulunduğu durumlarda, Karizmatik liderler ortaya çıkarlar.

5.2.3.4 House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Literatürde karizma olgusunun formel örgütlerde nasıl kullanılabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik

Kuramı olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması test edilebilir bir dizi hipotezden oluşmaktadır. House karizmatik liderliği folklorik ya da tasavvufi (mistik) olarak sahip olduğu temel anlamı ile ele almanın yerine, karizmatik liderlerin karakteristikleri hakkında, davranışsal yönelimleri hakkında ve durumsal faktörler hakkında çalışmıştır. Bu kuram akademik manada bir araştırma ile desteklenmemiştir, fakat bizim değineceğimiz hipotezlerin meşhur karizmatik kişiler olarak algılanan Mahatma Gandhi, Churchill, Winston, Martin Luther King gibi kişiler açısından düşünülmesi, karizmatik liderliğin daha açık hale getirilmesine ışık tutucu bir yön olarak kabul görmektedir (Kılınç, www.merih.net, 2008).

5.2.3.4.1 House'un Karizmatik Liderlik Kuramında Liderin Özellikleri

House karizmatik liderlerin üç temel karakteristik özelliğe sahip olduğunu öne sürmüştür;

- Yüksek bir özgüvene sahip olma,
- Yüksek bir nüfuz ve baskın olma ihtiyacı
- Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme, olarak sıralandırılabilir.

House, güç için duyulan gereksinimin, lideri takipçilerini etkileme yönünden zaman ve emek harcamaya yönlendireceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin yargılarına güven duygusunu arttıracaklarını açıkça belirtmiştir. Ve bu karakteristik yapıya sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme uğraşlarının başarısızlıkla sonuçlanacağını, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarılı olma olasılığının çok düşük olduğunu vurgulamaktadır (Kadirov, 2003, s: 30).

5.2.3.4.2 House'un Karizmatik Liderlik Kuramında Liderin Davranışsal Yönelimi

House kuramında karizmatik liderin 4 temel davranışsal yöneline sahip olduğunu belirtmiştir.

a) İdeolojik Hedefler Belirleme ve Açıklama:

Karizmatik liderler takipçileri arasında değerlerinin, gelecek beklentilerinin ve arzularının tam anlamı ile hissedilmesi için iki davranışsal tarza önem vermektedirler (Kılınç, www.merih.net, 2008);

- Başarı ve yeterlilik etkisi yaratmak üzere imaj oluşturmaya yönelik olarak tasarlanmış davranışlarla ilgilenme,
- Örgüt ya da grubun misyonu ile ilgili ideolojik hedefleri açık ve berrak bir biçimde telaffuz etme.

Karizmatik liderler takipçileri tarafından kabul görececek bir vizyon oluşturduklarında, bu onların arasında ayrıca bir heyecan duygusu da yaratacaktır. Belirleyecekleri misyon ve vizyonu takipçilerine hitap ederek kendi ağızları ile açıklamaları, takipçilerini grubu daha fazla kabullenmelerine ve grup hedeflerine ulaşmakta sorumluluğu daha fazla üstlenmeye itecektir (Kılınç, www.merih.net, 2008).

b) Takipçilerle Yüksek Beklentilerle İletişimde Bulunma:

House'a göre karizmatik liderlerin bir diğer davranışsal yönelimi, izleyicilerine yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere izleyicilerinin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir. Böylelikle, yeteneğine izleyicilerde hedefe ulaşmaya katkıda bulunma inancı sağlamanın ötesinde, kamçılayıcı başarı standartlarına ve özgün standartlara ulaşmaya çabalayan bir grup yaratabilecektir (Kılınç, www.merih.net, 2008).

c) İzleyicilere Model Olma:

Karizmatik liderler sahip olduğu davranışları ile izleyicileri içinde bir rol modeli oluştururlar. Böyle bir model liderin sadece idol olarak görülmesinden daha fazlasını yansıtır. Takipçileri onun başarılı olduğu, yeterli olduğu, daha cazip olduğunu algılandığı zaman (Kılınç, www.merih.net, 2008);

- Değerlerini,
- Etkin başarımlar ve arzulanan sonuçlar arasında ki ilişkiyi dikkate alan beklentilerini,
- İşle ilgili etkilere yönelik heyecanlı tepkilerini,
- İşe ve örgüte yönelik tutumlarını model olarak alacaklardır.

d) Gdüleri Canlandırma:

Karizmatik liderler takipçilerinin iç dünyalarına yansydıklarından, belirlemiş oldukları misyonu gerçekleştirmek için onların güdülerini canlandırıp harekete geçirirler ve hep diri tutarlar. İşte bu güdülerden başarı güdüsü, inisiyatif kullanmayı, ön görülebilir risk almayı, bireysel sorumluluğu ve hep o güdüyü taze tutacak kamçılایıcı görevler ile; güç güdüsü izleyicilerin rekabetçi, pozitif saldırgan ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevler ile ve bağlanma güdüsü ile takipçiler arasında karşılıklı güveni ve ekip çalışmasını gerektiren görevlerle ilgilidir. Karizmatik liderle bu güdülerini ortaya çıkarırken sahip oldukları o hitabet yeteneklerini kullanırlar. Konuşmaları arasında “en iyi olma”, “sadakat”, “düşman değil bir takım olma” hususlarına değinirler (Kılınç, www.merih.net, 2008).

5.2.3.4.3 House'a Göre Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar

House çalışmasının durumsallık boyutu ile de karizmatik liderin hangi durumlarda ortaya çıkacağı konusunu da ortaya koymuştur.

Kriz ve Kaoslu Durumlar: Literatürde karizmatik liderlik üzerinde çalışan birçok araştırmacı gibi House de karizmatik liderin kaoslu krizin var olduğu durumlarda ortaya çıkacağını ifade etmiştir.

İzleyicilerin Görevlerinin İdeoloji ile Bağlantı Kurması: Karizmatik lider takipçilerine belirlemiş olduğu misyonda ve yürüyecekleri yolda onların üsleneceği görevleri cazip ideolojik terimlerle tanımlaması ve her birinin görevinin ister küçük çaplı görünsün ister büyük çaplı misyonla birebir alakalı olduğu ve bunu bütün için

çok önemli olduğunu sahip olduğu yetenekleri ile anlatmalıdır. Takipçiler bütünü bir parçası olduklarını hissetmelidirler (Kılınç, www.merih.net, 2008).

5.2.3.5 Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramından söz ederken Bass ismine değinmiştik. O House'un karizmatik liderlik kuramına dönüşümsel davranışsal yönelimlerle ilgili birkaç ilave yapmıştır (Kılınç, www.merih.net, 2008);

- Karizmatik liderler, izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.
- Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.
- Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

5.2.3.6 Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı

Karizmatik liderlik kuramlarının çoğunun, karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiği ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya nasıl motive edebildiği gibi süreçlere tatminkâr bir açıklama getiremediğini vurgulayan Shamir; House ve Arthur'la birlikte söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir. Kılınç benlik kuramını şöyle anlatıyor (Kılınç, www.merih.net, 2008);

“Benlik Kuramı'ndaki karizmatik lider davranışları, daha önce açıklanan kuramlardaki davranışların çoğunu içermekle beraber Shamir ve arkadaşları daha ziyade bu davranışların (genelde izleyicilerin olağanüstü başarıyı üretmesini sağlayan) güdüsel süreçleri nasıl faal hale getireceğinin açıklanmasıyla ilgilenmişlerdir.

Buna göre, karizmatik liderler, özel değerlere ağırlık veren ve izleyicilerin kendi deneyimlerini yorumlamasına yardımcı olacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz ederler. İdeolojik bir vizyon, "örgüt için daha iyi bir gelecek" imajının sağlanmasında geçmiş olayları halihazırdaki stratejilerle bağlantılandırarak, izleyiciler açısından süreklilik duygusu yaratacaktır.

Diğer yandan karizmatik liderler, izleyicilerine ulaşabilecekleri yüksek başarımlar hedefleri ile ilgili beklentilerini aktararak ve onlara duyduğu güveni ifade ederek, onların özsaygısını, öz değerini ve öz faydasını arttırmak. Keza, karizmatik liderler geçmiş olaylarla ilgili hikayeleri anlatmayı, sembollerini ve sloganları kullanmayı içeren toplu kimliği başvurmak suretiyle, izleyicilerinin sosyal özdeşleşmesini ve toplu öz faydasını arttırmak.

Yine, izleyicilere taklit edilecek davranış örnekleri sağlamak ve yeni değerleri sembolize etmek için "rol modelleştirme" yaklaşımını kullanırlar. Nihayet, karizmatik liderler, kendi vizyon ve stratejileri ile ilgili cesaretlerini ve ikna güçlerini göstermek üzere geleneksel olmayan ideolojik davranışlarla ilgilenirler ve kendilerini feda etmeye hazırırlar.”

Son olarak da Karizmatik liderlik konusunda çalışan araştırmacıların yaklaşım yöntemlerini ve bulgularını tablo halinde kısaca inceleyelim.

Tablo 5.1: Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılmalı Özeti(Kılınc, html//eylem.com.tr)

ÖRGÜTSEL KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI DEĞERLEME BOYUTU	KARİZMATİK LİDERLİK KURAMI (HOUSE)	KARİZMAYA ATIF KURAMI (CONGER VE KANUNGO)	BENLİK KAVRAMI KURAMI (SHAMIR)	KARİZMA PSİKOANALİTİK YAKLAŞIM (KETS DE VRİES LİNDHOLM, ABSE ve ULMAN)	KARİZMA SOSYAL SIRAYET YAKLAŞIMI (MEINDL)
YAKLAŞIMLARIN YÖNELİMİ	Karizmatik liderleri diğer insanlardan farklı kılan faktörler nelerdir?	Hangi tür davranışları karizma atfedilmesini olanaklı kılar?	Karizmatik liderler izleyicilerini nasıl derinden etkiler ve onları örgüt çıkarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaya motive ederler?	Karizmatik liderler izleyicilerinin gözünde nasıl olağanüstü ve ilahlaştırıcı bir figür olarak görürler?	Karizmatik lidere yönelik tepkiler yüz yüze etkileşim içinde bulunmayan pek çok insanda nasıl aynı anda ortaya çıkabilmektedir?
LİDER ÖZELLİKLERİ	# Yüksek özgüven # Yüksek etkilene ve baskın olma ihtiyacı # İnançlarının doğruluğuna ikna etme	# Kişisel risk üstlenme # Kendini feda etme # Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma # Güven uyandırma	# Güdüleri harekete geçirme # Kendini feda etme	(Liderlerden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık verilir)	(İzleyici yönelimli bir yaklaşımdır. Liderin özellikleri pek önem taşımaz.)

5.3 Liderlik ve İş tatmini

Bu araştırmamızda karizmatik liderliği ön plana çıkardığımızdan dolayı iş tatmini ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi ele alacağız. Klasik yönetim anlayışının savunucuları, çalışanları makine gibi görerak onların da organizasyonda var olan bir ekonomik güç olduğunu savunmuşlardır. Daha sonra neo-klasik ve modern yönetim tarzının gelişi ile onun savunucuları çalışanların bir makine gibi ekonomik varlık olmadığını aynı zamanda onların maddi doyumun yanında maddi olmayan hisleri ile donatılmış olduklarını ve bu etkenlerinde çalışanların performanslarında önemli etkiye sahip olduğunu dolayısı ile iş tatminlerinin de bu kapsamda etkilendiğini öne sürmüşlerdir. Bunların arasında ödül ve ceza

sisteminden, sosyal alışkanlıklara, daha da önemlisi yönetim anlayışına kadar birçok etkenden söz etmek oldukça doğru olacaktır. Liderlik davranışlarının ölçümlerinin çıktıkları olarak iş tatmini ile liderlik arasında uzun bir tarihi araştırma süreci vardır. Bunların 1940'lara 50'lere dönüp Michigan ve Ohio üniversitelerindeki liderlik araştırmalarında görebiliriz. Howell ve Higgins (1990) liderlik davranışlarının performans, etkinlik ve iş tatmini gibi değişkenlere dayandığını, bunlarla ilişkilerinin yüksek olduğunu yaptığı araştırmada ortaya koymuştur. İş tatmini bunların en önemlilerinden bir tanesidir (Wallace and Weese, 1995, s:184).

Yöneticiler çalışanlarını motive etmek için onların tatmin sağlayan davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir. Bu hem bireysel tatmini sağlarken diğer taraftan da örgütün performansına pozitif bir etki sağlayacaktır. İnsanların davranışları çok karışık ve anlaşılması güçtür. Bu yüzden çalışanların tatminini sağlamakta bir o kadar zordur. Karizmatik liderin sahip olduğu özelliklerden hareketle takipçilerinin de tatmin için gerek duydukları boyutları göz önünde bulundurarak konuyu biraz daha açalım. Yukarıda iş tatmini boyutlarından söz ederken onların bir tanesinin de yöneticiler olduğuna dikkat çekmiştik. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı astların iş tatminleri ile bağlantılıdır. Karizmatik liderler takipçilerinin iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Crant and Bateman, 2000, s:63).

Karizmatik liderin en önemli özelliklerinden biri olan vizyon belirlemesi, onun takipçileri tarafından daha hayranlıkla izlenmesine neden olur. Onun bu özelliği takipçilerinin ona olan bağlılığını, güvenini, dolayısı ile de vizyon ile çizmiş olduğu ideal amaçlara takipçilerinin daha fazla tatminle birlikte ulaşma isteğini gösterir. Karizmatik liderler takipçilerine bir vizyon çizerken alışılmışın dışına yöntemler kullanırlar. Bunu hisseden izleyicileri onunla beraber yürümekten, o organizasyonda bulunmaktan ve ona verilen görevi yüksek iş tatmini ile yapmaktan hiçbir zaman kaçınmaz. Karizmatik liderler kişisel özdeşleşme sağlama özellikleri ile de, takipçilerine verilen bir iş öncesi liderlerinden alacakları pozitif onay ile bu işe daha fazla motive olacaklardır. Birçok araştırmada motivasyonun iş tatmini olumlu yönde etkilediği literatürde görülmektedir. Buradan hareketle liderlerinden aldıkları onay ile motive olan çalışanlar aynı zamanda iş tatminine de ulaşmış olacaklardır.

5.4 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

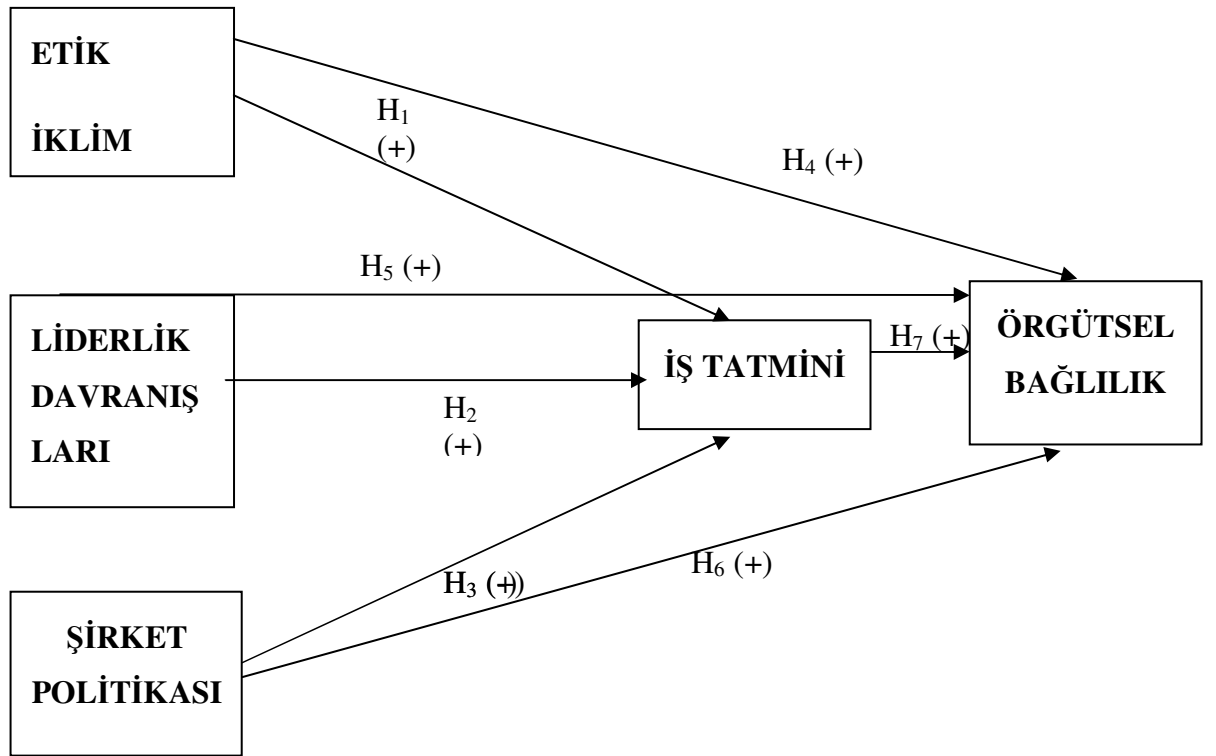
Örgütsel bağlılık bölümünde onun üç boyutundan bahsettik. Ve literatürde ki çalışmaların çoğunluğunda bu boyutlardan duygusal bağlılığın daha fazla değişken olarak kullanıldığını, bunun nedeninde çalışmalarda istenen sonuçların bu bağlılık boyutu ile daha iyi sağladığı daha yüksek varyantların elde edildiğini söyledik. Örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanarak ve bunları kabullenerek; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve bunların hepsinin yanında örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymak olarak tanımlamıştık. Duygusal bağlılığa sahip bireylerinde “kendi rızaları” ile örgütte kalmak istediklerini söylemiştik. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri fazlası ile sıralaya biliriz, bunların içinde bizim için önemli olanlardan bir tanesi de liderlik davranışları ve iş görenlere gösterilen ilgidir (Bayram, 2005, s: 134).

Buradan hareketle karizmatik liderlerin sahip olduğu kişisel özdeşleşme ve içselleştirme özellikleri takipçilerinin örgütsel hedef ve değerleri kabullenmesinde önemli iki etkidir. Özdeşleşme, izleyicilerin liderlerini hayranlık duydukları bir idol olarak görmeleridir. Karizmatik lider de bunu güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, geleneksel yollar dışında ki davranışları ve güven yayan enerji ile elde etmektedirler. İzleyicilerde bu hayallerinde ki lideri izleyerek onun gibi olmaya çalışırlar. İçselleştirme özelliği ile ise, karizmatik lider tutum ve inançları ile organizasyonun misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı yaratırlar. Bu motivasyon kaynağı ile de izleyicilerine ilham kaynağı olacak bir vizyon ortaya koyacaktır. İzleyiciler tarafından benimsenen ve paylaşılan vizyonlar, onlar üzerinde daha fazla duygusal bağlılık hissi uyandıracaktır. Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmesi ve belirlenen bu vizyon da karşılaşılabilecek tüm maliyetlere ve zorluklara karşıda tüm risk üstlenmesi takipçileri üzerindeki duygusal bağlılığı daha artıracaktır. Takipçilerinin değerli olduklarını onlara hissettirebilen karizmatik liderler, onların daha yüksek bir bağlılık ile organizasyona katkı sağlamalarını teşvik ederler. Görüldüğü üzere karizmatik liderlerin sahip oldukları vizyon belirleme, kişisel risk üstlenme, içselleştirme, geleneksel olmayan yöntemleri kullanmaları, kişisel özdeşleşmeleri takipçilerinin organizasyonda kendi istekleri ile sahip

oldukları bu liderin bulunduğu organizasyonda kalmalarını sağlayıp duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

6. ÇALIŞANLARIN ŞİRKET POLİTİKASI, LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ETİK İKLİMİ ALGILAMALARI İLE İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR SAHA ÇALIŞMASI

6.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli



Şekil 6.1 Araştırmanın Öngörülen Modeli

Bu çalışmanın amacı, çalışanlar arasındaki şirket politikası, liderlik davranışları ve ahlaki iklimi algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. (bkz. Şekil 6.2). Çalışmamızda, işletmelerde çalışanların etik iklimi, şirket politikasını ve liderlik davranışlarını algılamaları ile iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde etkileşim olduğunu bulgulayarak, etik bir iklim yaratarak, karizmatik liderlik özelliklerine haiz yöneticilere sahip olarak ve uygun şirket politikası ile daha yüksek iş tatmini ile daha güçlü bir örgütsel bağlılığın meydana geldiğini bulgulayarak, şirketlerin insan kaynaklarını yönlendirmek ve verimliliklerini arttırmak yolunda ışık tutmayı amaçlamaktayız. Modelimizde iş tatmini (moderatör) olarak bulunmaktadır.

6.2 Araştırmanın Hipotezleri

H₁ Çalışanların organizasyonun etik iklimini ve kendi iş tatminlerini algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂ Çalışanların organizasyonlarında ki liderlik davranışlarını(karizmatik liderlik) algılayışlarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₃ Çalışanların, organizasyonlarının şirket politikalarını algılamalarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄ Çalışanların etik iklimi algılamaları ile örgütsel bağlılıkları(duygusal bağlılık) arasında olumlu ilişki vardır.

H₅ Çalışanların organizasyonlarındaki liderlik davranışları(karizmatik liderlik) algılamaları ile örgütsel bağlılık(duygusal bağlılık) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₆ Çalışanların organizasyonlarındaki şirket politikalarını algılamaları ile örgütsel bağlılık(duygusal bağlılık) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₇ Çalışanların iş tatminleri artışı ile örgütsel bağlılık(duygusal bağlılık) arasında olumlu bir ilişki vardır.

Yukarıdaki model, etik iklimin, karizmatik liderliğin, şirket politikasının, şirket çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığıyla olumlu olarak ilişkili olduğunu varsayar. Buna ek olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılıkla olumlu olarak ilişkilidir. Bu

ilişkileri anlamak, etiği organizasyonla birleştirmek ve iş gücüne verimli bir şekilde yön verebilmek için gerekli daha geniş bir bakış açısı sağlar.

Eğer bu sonuç değişkenleri arasında önemli ilişkiler mevcutsa, yöneticilere, organizasyonun daha büyük oranda tatmin ve bağlılık sunabilmesi için bir yol sunulmuş olacak. Giderle ilgili yüksek maliyetler göz önüne alındığında, (örneğin işe alma, seçme ve eğitim maliyetleri; boşalan alanların fırsat maliyetleri; çalışanların kayıp hesaplarını kapamada çıkan sorunlar nedeniyle mevcut müşteri ilişkileri üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri), onu etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması, çalışma gücünü daha verimli bir şekilde yönetmede bir farklılık yaratabilir.

6.3.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Etik İklimi Ölçeği: Bir örgütün etik iklimi, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar şeklinde tanımlanır. Bu çalışmada etik iklimi, Quallas & Puto (1989) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Etik iklimi ölçeği, kesinlikle katılmıyorum dan (1) kesinlikle katılıyorum a (5) kadar değişen beş-noktalık skalayla ölçülen 6 sorudan oluşur.

ETİK İKLİM

1. Şirketimde iş ahlakı resmi ve yazılı olarak belirtilmiştir.
2. Şirketimde iş ahlakı zorlayıcı bir kural olarak yer alır.
3. Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler yer alır.
4. Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler zorlayıcı bir kural olarak yer alır.
5. Şirketimde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeceği açık kurullarla belirtilmiştir.

6. Şirketimdeki bir eleman şirket kazancından ziyade, kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır.

İş Tatmini Ölçeği: Literatürde iş tatminin ölçülmesiyle ilgili olarak pek çok ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan sıklıkla kullanılan ve kabul görmüş olan iki tanesi Minnesota Tatmin Ölçeği ve İş Tanımlama Endeksidir. Bunlara ek olarak diğerleri kadar sık olmasa da Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği ve Genel Kıyaslama (Job In General- JIG) ve Yüz Çizelgesi de kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır.

Ölçekler arasında en popülerlerinden biri Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Doyum Anketidir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilden oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir (Spector, 1997,s:15). Otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki iş görenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. JDI, JSS ve daha pek çok iş tatmin ölçeğine göre MSQ'nın kesitleri daha ayrıntılı ve özeldir.

İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index), Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Yöntem 1985 yılında JDI(Job Descriptive Index) Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endeks iş tatminini beş farklı boyutta ölçmektedir. Bunlar, yükselme, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisidir. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. İş tanımlama endeksinde, iş doyumun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Yönetim(denetim), iş arkadaşlığı gibi faktörler de bu kapsamda ele alınmaktadır (Türker, 2006, s: 48).

İş tatmini, anketi yanıtlayanların bugünkü pozisyonlarından tatmin olma dereceleri demektir. Bu çalışmada iş tatmini, Churchill et al., (1974) ve Comer et al. (1989) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. İş tatmini, kesinlikle katılmıyorum dan (1) kesinlikle katılıyorum a (5) kadar değişen beş-noktalık skalayla ölçülen 17 tane sorudan oluşur. Böylelikle, yüksek skor,

tatmini gösterir ve düşük olan da tatminsizliği. Bu ve araştırmada kullanılan sorular şoyledir;

İŞİN KENDİŐİ

1. İŞim bana başarma duygusu veriyor.
2. İŞim tatmin edicidir.
3. İŞimde bir çalışmaya değer bir Şey yapıyorum.

TERFİ

1. Şirketin adil bir terfi politikası var.
2. Şirketimde gelişme olanakları vardır.
3. İlerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler var.

ÜCRET

1. Diğer Şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaŐım yüksektir.
2. Bana göre bu Şirkette maaŐlar diğer Şirketlere göre daha yüksektir.

YÖNETİCİ

1. Müdürüm genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.
2. Müdürüm benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.
3. Müdürüm iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.

ŞİRKET POLİTİKASI

1. Yönetim gelişime açıktır.
2. Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.
3. Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.
4. Bu şirketteki elemanlar yönetimden iyi destek alırlar.

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI

1. Çalışma arkadaşlarımız iyidir.
2. Birlikte çalıştığımız insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdırlar

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılık, organizasyona karşı duyulan sadakat ve ait olma duygusu demektir. Bu çalışmada, Örgütsel bağlılığın üç ayrı boyutu (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) Meyer Allen'in 1990 yılında yayımladığı *"The Measurement and Antecedents of Affective,*

Continuance and Normative Commitment to The Organization” adlı makalesinden faydalanılarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ilgili ifadelerden altışar ifade anket formuna adapte edilmiştir. Bu ifadeler Likert Tipi beşli skala ile değerlendirilmiştir. Her skala, kesinlikle katılmıyorumdan (1) kesinlikle katılmıyorduma (5) kadar değişen beş-noktalık skalayla (bazı kalemler ters skorlanmıştır) ölçölmüştür. Kullanılan bağlılık ifadeleri şu şekilde oluşturulmuştur;

DUYGUSAL BAğLILIK

1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu organizasyonda geçirmek beni mutlu eder.
2. Organizasyonumun problemlerini sanki kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.
3. Organizasyonumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.
4. Bu organizasyona duygusal olarak bağlandığımı hissediyorum.
5. Bu organizasyonun benim için kişisel bir anlamı var.
6. Organizasyonuma ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum.

DEVAM BAğLILIğI

1. İstememe rağmen, organizasyondan hemen şimdi ayrılmak bana zor geliyor.

2. Eğer organizasyonumdan ayrılmaya karar verirsem, yaşamım büyük ölçüde bozulabilir.
3. Şu an işimde bulunmaya istek duyduğum kadar gereklilik de duyuyorum.
4. Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için seçeneklerimin çok az olduğunu düşünüyorum.
5. Bu organizasyondan ayrılmamın getireceği önemli sonuçlardan biri uygun alternatiflerin azlığıdır.
6. Başka bir organizasyon burada bana sunulan avantajları içermeyebilir.

Karizmatik Liderlik Ölçeği: Karizmatik liderliğin boyutları; paylaşılan vizyon, çevresel duyarlılık, olağandışı davranış, kişisel risk, üyelerine karşı duyarlılık, Statüko ölçeği; Jay A. Conger; Rabindra N.Kanungo'nun "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement" adlı 1994 makalesinden alınmıştır. Bağımsız değişkenlerimizden birisi olan karizmatik liderliktir. İşletme içerisindeki bu liderlik vasfının var olduğuna yönelik ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacı ile katılımcılara karizmatik liderliğin altı faktörü olan paylaşılan vizyon, çevresel duyarlılık, olağandışı davranış, kişisel risk, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoya meydan okuma karşılığında 23 soru katılımcılara sorulmuştur. Anketteki soruların "2,3,4,5,6,7,8,9,10,11" numaralı olanları Paylaşılan Vizyon boyutunu, "12,13,14" numaralı olanları Olağan Dışı Davranış boyutunu, "19,20,21" numaralı olanları Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık boyutunu, "16,17,18" numaralı olanları Kişisel Risk boyutunu ve "22,23," numaralı olanları da Statükoya Meydan Okuma boyutunu oluşturmaktadır. Karizmatik Liderlik boyutlarından 5 tanesi anketimizde kullanılmıştır. Çevresel duyarlılık boyutu kullanılmamıştır.

1. Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.
2. Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.
3. İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.
4. Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir.
5. İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.
6. İşletmenin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.
7. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (Kültürel öngörüler, köklü destekler, vb.).
8. Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.
9. Örgütteki diğer üyelerin limitlerini görebilir.
10. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (İyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar v.b.).
11. Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.

12. Kurumsal amaçlara ulaşmada, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.
13. Kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.
14. Sık sık, işletmenin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.
15. Kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.
16. Kurumsal amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.
17. İşletmenin uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.
18. Sık sık, işletmenin uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.
19. Kurumlardaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.
20. Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.
21. Sık sık, örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.
22. Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.
23. Kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.

6.4 Verilerin Toplanması ve Analiz

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket metodu kullanılmıştır. Uygulama alanı, Marmara bölgesinde özel sektöre ait küçük, orta ve büyük işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmamızda kullandığımız anketler toplam 626 kişiye dağıtılmıştır. Anket formlarının belli bir kısmı yöneticilerle yapılan yüz yüze açıklama sonrasında teslim edilmiş ve asgari iki gün sonra kendilerinden teslim alınmıştır, diğer kısmı ise bizzat çalışanlara kendi gözlemlerimiz nezaretinde dağıtılmış sonuçları beklenerek toplanmıştır. Ankete, isim yazma zorunluluğu getirilmeyerek, cevapların objektif olması amaçlanmıştır. Daha sonra toplanan cevap formlarındaki datalar, SPSS 11.0 istatistik programında analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılarak, faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

Tablo 6.1 Ankete Katılanlarla İlgili Demografik Özellikler

Ankete Katılanların İşletmedeki Çalıştığı Yılların Dağılımları (%)

FİRMADA ÇALIŞMA SÜRELERİ	Frekans	Oran (%)	Geçerli Oran	Kümülatif Toplam
1 – 5 Yıl	328	52,4	54,0	54,0
6 – 10 Yıl	181	28,9	29,8	83,9
11 – 15 Yıl	49	7,8	8,1	91,9
16 - > 16 Yıl	49	7,8	8,1	100,0
Cevaplamayan	19	3,0	-	-
TOPLAM	626	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz sorusuna cevaplamayanlar çıkarıldığında % 54 gibi önemli bir kısmı 1-5 yılları arasında şirketlerinde çalışmakta oldukları cevabı alındı. Bu oranı % 29,8 ile 6 ile 10 yıldır bulunduğum şirkette çalışıyorum cevabı izlemektedir

Ankete Katılanların İşletmedeki Çalışan Dağılımları (%)

TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	Frekans	Oran (%)	Geçerli Oran	Kümülatif Toplam
<50- 50	198	31,6	33,1	33,1
50 – 250	197	31,5	32,9	65,9
250 - >250	204	32,6	34,1	100,0
Cevaplamayan	27	4,3	-	-
TOPLAM	626	100,0	100,0	

Ankete katılanların çalıştıkları firmanın küçük, orta ve büyük ölçekli (yazım sırası ile % 33,1 – % 32,9 – % 34,1) olduğunun oranları da birbirine oldukça yakın çıkmıştır.

Ankete Katılanların İşletmedeki Pozisyon Dağılımları (%)

İŞLETMEDEKİ POZİSYONU	Frakans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Toplam
Alt Kademe Yönetici	186	29,7	32,6	32,6
Orta Düzey Yönetici	267	42,7	46,8	79,5
Üst Düzey Yönetici	117	18,7	20,5	100,0
Cevaplamayan	56	8,9	-	-
TOPLAM	569	100,0	100,0	-

Çalıştıkları firmada hangi pozisyonda oldukları sorusuna ait oranlar ise orta düzey yöneticilerin (%42,7) ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Hemen ardından da alt kademe yöneticileri gelmekteydi (%29,7)

Ankete Katılanların Yaş Aralıkları

YAŞ ARALIKLARI	Frekans	Oran (%)	Geçerli Oran	Kümülatif Toplam
<29 - 29	107	17,1	28,4	28,4
30 – 45	232	37,1	61,5	89,9
46 - >46	38	6,1	10,1	100,0
Cevaplamayan	249	39,8	-	-
TOPLAM	626	100,0	100,0	

Yaş aralıklarına baktığımızda ise 30 ile 45 yaş aralığında olanların oranının %37,1 ile en yüksek olduğunu ancak bu soruya cevap vermeyenlerinde % 39,8 ile çok yüksek bir oran olduğunu görmekteyiz. Cevap vermeyenlerinde ağırlıklı olarak bayanlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Ankete Katılanların Cinsiyetleri

CİNSİYET	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Toplam
Erkek	374	59,7	61,5	61,5
Bayan	234	37,4	38,5	100,0
Cevaplamayan	18	2,9		
TOPLAM	626	100,0	100,0	

Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğu (%59,7) erkek olduğu görülmektedir.

Ankete Katılanların Eğitim Seviyeleri

EĞİTİM DURUMU	Frakans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Toplam
İlkokul / Ortaokul	22	3,5	3,6	3,6
Lise	100	16,0	16,3	19,9
Ön Lisans	59	9,4	9,6	29,6
Lisans	330	52,7	53,9	83,5
Yüksek Lisans / Doktora	101	16,1	16,5	100,0
Cevaplamayan	14	2,2	-	-
TOPLAM	626	100,0	100,0	-

Anketimize katılan 626 kişiden çoğunluğu (%52,7) üniversite mezunu ve hiçte azımsanmayacak oranda da yüksek lisans ve doktora mezunu (16,1) vardı.

6.5 Güvenirlilik Testi ve Faktör Analizi

Araştırmamızda kullandığımız ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik testleri ve faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerden sonra ortaya çıkan sonuçlar tatmin edici düzeydedir. Değişkenlerle ilgili olarak pek fazla bir değişiklik yapma gereği duyulmamıştır. Ayrıca güvenilirlik katsayıları da tatmin edicidir.

Faktör analizinin KMO 0,921 bulunmuş ve örneklemin yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett X² değeri 12867,560 ve 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık hesaplanmıştır. Söz konusu bu iki gösterge faktör analizi için örneklemin ve verilerin yeterli olduğu görülmektedir.

Etik iklimi değişkeni ile ilgili olarak ortaya koyulan 5, Örgütsel bağlılık değişkeni ile ilgili ortaya konulan 10 (duygusal bağlılık, 6; devamlılık bağlılığı, 4), Karizmatik Liderlik değişkeni ile ilgili olarak 21, iş tatmini değişkeni ile ilgili olarak 3 ve Şirket Politikası değişkeni ile de 3 olarak sorunun keşifsel faktör analizi sonucunda her birinin ayrı birer faktöre bölüdüğü görülmektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 6.2) bu değişkenleri oluşturan faktör yükleri verilmektedir.

Tablo 6.2. Etik İklimi, Liderlik Davranışları, Şirket Politikası, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi

	Tamamlayıcı Boyutlar									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karizmatik Liderlik 7 (Paylaşılan Vizyon)	,763									
Karizmatik Liderlik 5 (Paylaşılan Vizyon)	,763									
Karizmatik Liderlik 4 (Paylaşılan Vizyon)	,736									
Karizmatik Liderlik 6 (Paylaşılan Vizyon)	,730									
Karizmatik Liderlik 8 (Paylaşılan Vizyon)	,730									
Karizmatik Liderlik 10 (Paylaşılan Vizyon)	,730									
Karizmatik Liderlik 9 (Paylaşılan Vizyon)	,717									
Karizmatik Liderlik 3 (Paylaşılan Vizyon)	,711									
Karizmatik Liderlik 11 (Paylaşılan Vizyon)	,689									
Karizmatik Liderlik 2 (Paylaşılan Vizyon)	,639									
Duygusal Bağlılık 4		,822								
Duygusal Bağlılık 6		,790								
Duygusal Bağlılık 5		,790								
Duygusal Bağlılık 3		,772								
Duygusal Bağlılık 2		,699								
Duygusal Bağlılık 1		,596								
Etik İklim 2			,819							
Etik İklim 4			,802							
Etik İklim 3			,731							
Etik İklim 5			,670							
Etik İklim 1			,619							
Devam Bağlılığı 5				,819						

Tablo 6.3. Toplam Varyans Açıklaması

Bileşenler	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%
1	11,247	26,779	26,779	6,217	14,802	14,802
2	4,007	9,541	36,320	4,412	10,505	25,307
3	2,702	6,432	42,752	3,081	7,336	32,643
4	2,282	5,434	48,186	2,578	6,138	38,781
5	1,867	4,444	52,631	2,152	5,125	43,906
6	1,597	3,801	56,432	2,051	4,884	48,791
7	1,269	3,022	59,454	2,002	4,766	53,557
8	1,113	2,650	62,104	1,903	4,531	58,088
9	,973	2,317	64,420	1,883	4,483	62,571
10	,870	2,072	66,492	1,647	3,921	66,492

Ekstraksiyon Metodu: Principal Component Analysis

6.6 Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmanın amacı ve araştırma modeli bölümünde de belirtildiği gibi etik iklim, liderlik davranışları, şirket politikası, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirlerini nasıl ve ne derece etkilediğini analiz etmek için faktör analizi sonucunda ölçek dışında bırakılan bir alt değişken dışında kalan ve 10 temel faktör bileşeni altında toplanan 42 değişken aralarındaki korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmiştir (Türker, 2006 s: 60).

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan bir olan ve ölçeği oluşturan maddelerin test içindeki ortalama korelasyonlarının hesaplanması yolu ile ölçümün içsel tutarlılığını gösteren alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Alfa katsayısı "0" ve "1" arasında değerler almaktadır. Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için alfa katsayısının aldığı değer 0,70'ten yüksek olması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine ilişkin Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri ,65708 ile ,90050 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Bu veriler Tablo 6.4'de bulunmaktadır.

Tablo 6.4'da verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır.(Türker, 2006, s: 61) Bu bağlamda, Tablo 6.4 de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için iki faktör arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 6.4. Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Alfa Katsayıları	Ort.	Std.Spm	Paylaşılan Vizyon	Duygusal Bağlılık	Etik İklim	Devam Bağlılığı	Olağan Dışı Davranış	İş Tatmini	Şirket Politikası	Üyelerin İhtiyacına Duyarlılık	Kişisel Risk	Statükoyu Ortadan Kaldırma
Paylaşılan Vizyon	0,9151	3,9754	,65708										
Duygusal Bağlılık	0,8960	3,6834	,82145	,395**									
Etik İklim	0,8129	3,5430	,88366	,253**	,352**								
Devam Bağlılığı	0,7910	3,2716	,89930	,163*	,286**	,211**							
Olağan Dışı Davranış	0,7826	3,5691	,83690	,430**	,197**	,162**	,190**						
İş Tatmini	0,7614	3,8999	,82812	,290**	,532*	,262**	,125**	,149**					
Şirket Politikası	0,8475	3,5643	,89624	,343**	,609**	,463**	,263**	,185**	,467**				
Üyelerin İhtiyacına Duyarlılık	0,8129	3,7662	,76854	,533**	,372**	,222**	,238**	,338**	,247*	,322**			
Kişisel Risk	0,7027	3,3291	,84719	,399**	,281**	,189**	,229**	,482**	,261**	,228**	,531**		
Statükoya Meydan Okuma	0,7125	3,6182	,90050	,236**	,263**	,166**	,302**	,156**	,208**	,301**	,425**	,332**	

^a Değişkenlere ilişkin içsel güvenilirlik katsayısı (Croanbach's alpha) Anlamlılık düzeyleri: **<0,01; *<0,05,

6.7 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini içeren istatistiksel analiz metodudur. Bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin bir olması durumunda, bu regresyon yöntemine basit regresyon analizi denilmektedir. Bağımlı değişken sayısı bir ve bağımsız değişken sayısının birden fazla olması durumunda, bu tür regresyon analiz yöntemine çoklu regresyon analizi denilmektedir (Türker, 2006, s: 62).

Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayısı, bağımsız değişken(ler)in, bağımlı değişkene ne kadar etki ettiğini göstermektedir. Bağımsız değişken(ler)deki her bir birimlik değişme regresyon katsayısı kadar bağımlı değişkene etki etmektedir. Beta katsayısı ise standardize edilmiş regresyon katsayısıdır.

Etik İklim İle İş Tatmini İlişkisi

H0a: Çalışanların organizasyonun etik iklimini ve kendi iş tatminlerini algılamaları arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H1a: Çalışanların organizasyonun etik iklimini ve kendi iş tatminlerini algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.5 Etik İklim ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,068	45,784	0,000

*P<0,01

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Etik İklim	,262	6,766	,000	Kabul

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

***p<0,01**

Tablo 6.5’de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=45,784,p=,000) Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,068 olarak bulunmuştur. Yani iş tatmini girişimcilikte yenilikçilik algısını %6,8 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, etik iklim algısı iş tatminini etkilemektedir. Etik iklimin (β =,262, p=,000) iş tatmini algısı üzerinde %26,2 oranında bir etkiye sahiptir.

Karizmatik Liderlik İle İş Tatmini İlişkisi

H0b: Çalışanların organizasyonlarında ki liderlik davranışlarını(karizmatik liderlik) algılayışlarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H1b: Çalışanların organizasyonlarında ki liderlik davranışlarını(karizmatik liderlik) algılayışlarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.6 Karizmatik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,122	16,948	0,000

***P<0,01**

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Paylaşılan Vizyon	,209	4,423	,000	Kabul
Olağandışı Davranış	-,036	-,799	,424	Red
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,023	,450	,653	Red
Kişisel Risk	,150	3,071	,002	Kabul
Statükoya Meydan Okuma	,104	2,467	,014	Kabul

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

***p<0,01**

Tablo 6.6'da görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=16,948, p=,000) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,122 olarak bulunmuştur. Yani karizmatik liderlik davranışları iş tatmini eğilimini %12,2 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, karizmatik liderlik faktörlerinden olağandışı davranış, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık iş tatmini algısı eğilimini etkilemezken, paylaşılan vizyon, kişisel risk ve statükoya meydan okuma iş tatmini algısı eğilimini etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ($\beta= ,209$, p=,000), iş tatmini eğilimini %20,9 oranında, kişisel risk ($\beta=,150$, p=,002) %15,0 oranında ve statükoya meydan okuma da ($\beta=,104$, p=,014) %10,4 ile pozitif yönde etkilerler.

Şirket Politikası ve İş Tatmini İlişkisi

H0c: Çalışanların, organizasyonlarının şirket politikalarını algulamalarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H1c: Çalışanların, organizasyonlarının şirket politikalarını algulamalarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.7 Şirket Politikası ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,218	173,992	0,000

*P<0,01

Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.	Sonuç*
Şirket Politikası	,467	13,191	,000	Kabul

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

*p<0,01

Tablo 6.7’de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=173,992, p=,000) Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,218 olarak bulunmuştur. Yani şirket politikası iş tatmini eğilimini %21,8 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, şirket politikası algısı iş tatminini etkilemektedir. Şirket politikası (β =,467, p=,000) iş tatmini algısı üzerinde %46,7 oranında bir etkiye sahiptir.

Etik İklim, Karizmatik Liderlik ve Şirket Politikası İle İş Tatmini İlişkisi

H0d: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H1d: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarıyla kendi iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.8 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,254	29,553	0,000

***P<0,01**

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Etik İklim	,031	,772	,441	Red
Paylaşılan Vizyon	,115	2,591	,010	Kabul
Olağandışı Davranış	-,044	-1,062	,289	Red
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	-,019	-,409	,683	Red
Kişisel Risk	,146	3,232	,001	Kabul
Statükoya Meydan Okuma	,025	,617	,537	Red
Şirket Politikası	,387	9,203	,000	Kabul

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

***p<0,01**

Tablo 6.8’de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=29,553, p=,000) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,254 olarak bulunmuştur. Yani etik iklim, karizmatik liderlik ve şirket politikası, iş tatmini eğilimini %25,4 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, etik iklim, karizmatik liderlik faktörlerinden olağandışı davranış, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoya meydan okuma iş tatmini algısı eğilimini etkilemezken, paylaşılan vizyon, kişisel risk ve şirket politikası iş tatmini algısı eğilimini etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ($\beta=,115$, p=,010), iş tatmini eğilimini %11,5 oranında, kişisel risk ($\beta=,146$, p=,001) %14,6 oranında ve şirket politikası da ($\beta=,387$, p=,000) %38,7 ile pozitif yönde etkilerler.

Etik İklim, Karizmatik Liderlik ve Şirket Politikası İle Devam Bağlılığı İlişkisi

H0e: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarıyla devam bağlılığı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H1e: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarıyla devam bağlılığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.9 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,150	15,312	0,000

*P<0,01

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Etik İklim	,092	2,173	,030	Kabul
Paylaşılan Vizyon	-,043	-,895	,371	Red
Olağandışı Davranış	,093	2,083	,038	Kabul
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,051	,996	,320	Red
Kişisel Risk	,055	1,136	,256	Red
Statükoya Meydan Okuma	,203	4,771	,000	Kabul
Şirket Politikası	,129	2,874	,004	Kabul

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

*p<0,01

Tablo 6.9'da görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=15,312, p=,000) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,150 olarak bulunmuştur. Yani etik iklim, karizmatik liderlik ve şirket politikası, devam bağlılığı eğilimini %15,0 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, karizmatik liderlik faktörlerinden paylaşılan vizyon, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ve kişisel risk devam bağlılığı algısı eğilimini etkilemezken, etik iklim, olağandışı davranış, statükoya meydan okuma ve şirket politikası devam bağlılığı algısı eğilimini etkilemektedir. Etik iklim ($\beta= ,092$, $p=,030$), devam bağlılığı eğilimini %9,2 oranında, olağandışı davranış ($\beta=,093$, $p=,038$) %9,3 oranında, statükoya meydan okuma ($\beta=,203$, $p=,000$) %20,3 oranında ve şirket politikası da ($\beta=,129$, $p=,004$) %12,9 ile pozitif yönde etkilerler.

Etik İklim, Karizmatik Liderlik ve Şirket Politikası İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

H0f: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarıyla duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H0f: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarıyla duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.10 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Sonuçları

R²	F	Sig.*
0,426	64,612	0,000

***P<0,01**

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Etik İklim	,055	1,568	,117	Red
Paylaşılan Vizyon	,151	3,860	,000	Kabul
Olağandışı Davranış	-,030	-,811	,417	Red
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,095	2,278	,023	Kabul
Kişisel Risk	,054	1,361	,174	Red
Statüyü Ortadan Kaldırma	,015	,432	,666	Red
Şirket Politikası	,491	13,336	,000	Kabul

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

***p<0,01**

Tablo 6.10'da görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=64,612, p=,000) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,426 olarak bulunmuştur. Yani etik iklim, karizmatik liderlik ve şirket politikası, iş tatmini eğilimini %42,6 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, etik iklim, karizmatik liderlik faktörlerinden olağandışı davranış, kişisel risk ve statükoya meydan okuma duygusal bağlılık algısı eğilimini etkilemezken, paylaşılan vizyon, üyelik ihtiyaçlarına duyarlılık ve şirket politikası duygusal bağlılık algısı eğilimini etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ($\beta= ,151$, p=,000), duygusal bağlılık eğilimini %15,1 oranında, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ($\beta=,095$, p=,023) %9,5 oranında ve şirket politikası da ($\beta=,491$, p=,000) %49,1 ile pozitif yönde etkilerler.

Etik İklim, Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Şirket Politikası İle Devam Bağlılığı İlişkisi

H0g: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını, iş tatmini ve şirket politikalarını algılamalarıyla devam bağlılığı arasında olumlu bir ilişki yoktur.

H1g: Çalışanların, organizasyonlarının etik iklimi, liderlik davranışlarını, iş tatmini ve şirket politikalarını algılamalarıyla devam bağlılığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 6.11 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Şirket Politikası ile Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,151	13,496	0,000

*P<0,01

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Etik İklim	,094	2,200	,028	Kabul
Paylaşılan Vizyon	-,038	-,795	,427	Red
Olağandışı Davranış	,091	2,042	,042	Kabul
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,050	,980	,327	Red
Kişisel Risk	,061	1,244	,214	Red
Statükoya Meydan Okuma	,204	4,792	,000	Kabul
Şirket Politikası	,144	3,008	,003	Kabul
İş Tatmini	-,039	-,904	,366	Red

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

*p<0,01

Tablo 6.11’de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. (F=13,496, p=,000) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R² değeri 0,151 olarak bulunmuştur. Yani etik iklim, karizmatik liderlik, iş tatmini ve şirket politikası, devam bağlılığı eğilimini %15,1 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, karizmatik liderlik faktörlerinden paylaşılan vizyon, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık, kişisel risk ve iş tatmini devam bağlılığı algısı eğilimini etkilemezken, etik iklim, olağandışı davranış,

statükoya meydan okuma ve şirket politikası devam bağlılığı algısı eğilimini etkilemektedir. Etik iklim ($\beta= ,094$, $p=,028$) devam bağlılığı eğilimini %9,4 oranında, olağandışı davranış ($\beta=,091$, $p=,042$) %9,1 oranında, statükoya meydan okuma ($\beta=,204$, $p=,000$) %20,4 oranında ve şirket politikası da ($\beta=,144$, $p=,003$) %14,4 ile pozitif yönde etkilerler.

Etik İklim, Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Şirket Politikası İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Tablo 6.12 Etik İklim, Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Sonuçları

R²	F	Sig.*
0,484	71,147	0,000

***P<0,01**

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Etik İklim	,046	1,394	,164	Red
Paylaşılan Vizyon	,119	3,185	,002	Kabul
Olağandışı Davranış	-,017	-,501	,617	Red
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,100	2,538	,011	Kabul
Kişisel Risk	,008	,250	,803	Red
Statükoya Meydan Okuma	,015	,432	,666	Red
Şirket Politikası	,384	10,289	,000	Kabul
İş Tatmini	,277	8,216	,000	Kabul

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

***p<0,01**

Tablo 6.12’de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. ($F=71,147$, $p=,000$) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri

0,484 olarak bulunmuştur. Yani etik iklim, karizmatik liderlik, iş tatmini ve şirket politikası, duygusal bağlılık eğilimini %48,4 oranında etkilemektedir.

Elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, etik iklim, karizmatik liderlik faktörlerinden olağandışı davranış, kişisel risk ve statükoya meydan okuma duygusal bağlılık algısı eğilimini etkilemezken, paylaşılan vizyon, üyelik ihtiyaçlarına duyarlılık şirket politikası ve iş tatmini duygusal bağlılık algısı eğilimini etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ($\beta= ,119$, $p=,002$) duygusal bağlılık eğilimini %11,9 oranında, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ($\beta=,100$, $p=,011$) %10 oranında, şirket politikası ($\beta=,384$, $p=,000$) %38,4, iş tatmini de ($\beta=,277$, $p=,000$) %27,7 ile pozitif yönde etkilerler.

6.7.1 İş Tatmini Moderatör Olarak Kullanıldığındaki Regresyon Analizi

Karizmatik Liderlik ve Şirket Politikası İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Tablo 7.13 Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Sonuçları

R ²	F	Sig.*
0,424	29,600	0,000

*P<0,01

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Paylaşılan Vizyon	,155	3,971	,000	Kabul
Olağandışı Davranış	-,028	-,772	,440	Red
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,096	2,299	,022	Kabul
Kişisel Risk	,056	1,416	,157	Red
Statükoya Meydan Okuma	,015	,428	,669	Red
Şirket Politikası	,514	15,98	,000	Kabul

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık *P<0,01

Tablo 7.13'de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. ($F=29,600$, $p=,000$) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri 0,424 olarak bulunmuştur. Yani karizmatik liderlik ve şirket politikası, duygusal bağlılık eğilimini %42,4 oranında etkilemektedir.

Moderatör kullanıldığında elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, karizmatik liderlik faktörlerinden olağandışı davranış, kişisel risk ve statükoya meydan okuma duygusal bağlılık algısı eğilimini etkilemezken, paylaşılan vizyon ve şirket politikası duygusal bağlılık algısı eğilimini etkilemektedir. Paylaşılan vizyon ($\beta= ,155$, $p=,000$) duygusal bağlılık eğilimini %15,5 oranında, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ($\beta= ,096$, $p=,022$) % 9.6 ve şirket politikası da ($\beta=,514$, $p=,000$) %51,4 ile pozitif yönde etkilerler.

Karizmatik Liderlik ve Şirket Politikası İle Devam Bağlılığı İlişkisi

Tablo 7.14 Karizmatik Liderlik, Şirket Politikası ve Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Sonuçları

R²	F	Sig.*
0,143	16,994	0,000

***P<0,01**

Bağımsız Değişkenler	β	T	Sig.	Sonuç*
Paylaşılan Vizyon	-,036	-,756	,450	Red
Olağandışı Davranış	,096	2,144	,032	Kabul
Üyelerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	,052	,1023	,307	Red
Kişisel Risk	,058	1,210	,227	Red
Statükoya Meydan Okuma	,203	4,754	,000	Kabul
Şirket Politikası	,167	4,053	,000	Kabul

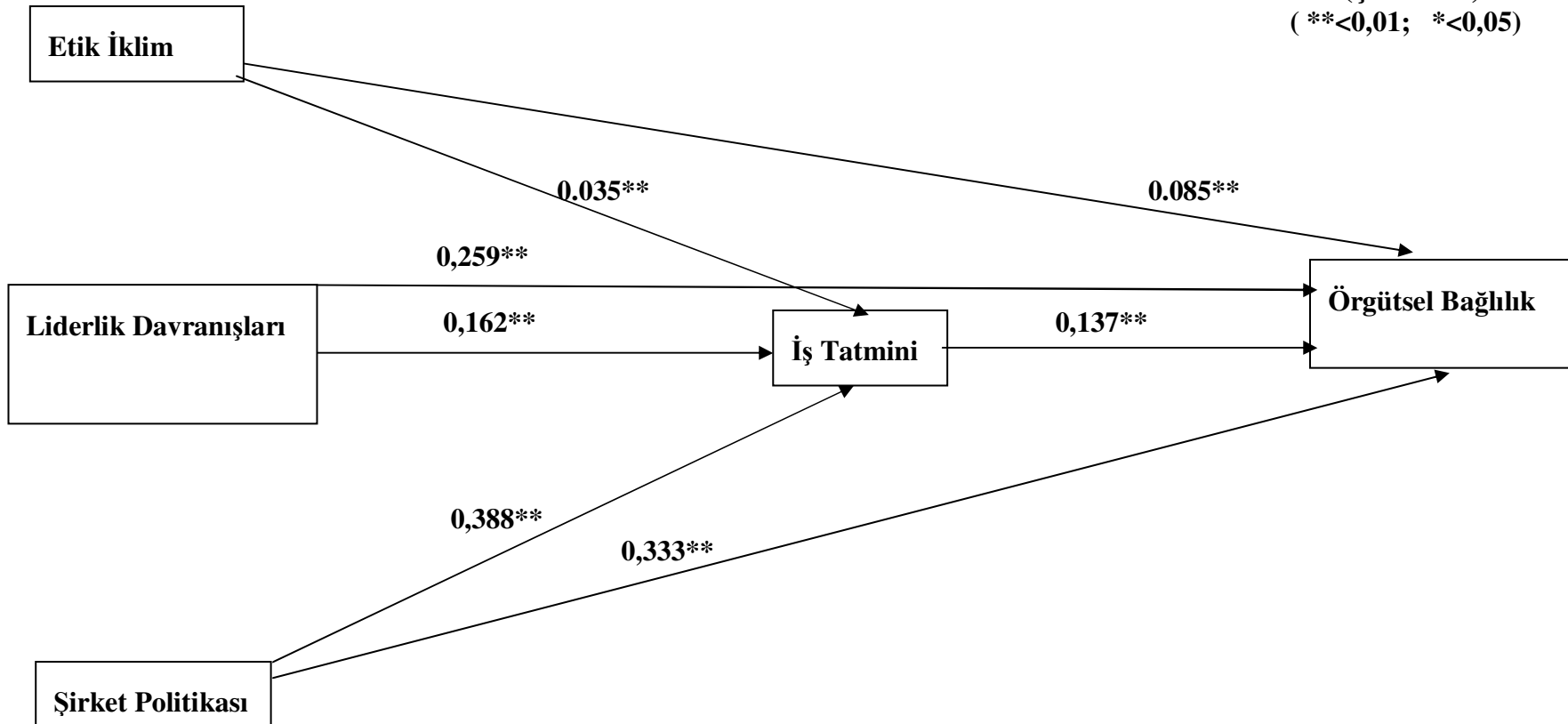
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı *p<0,01

Tablo 7.14’de görüldüğü üzere model oldukça anlamlıdır. ($F=16,994$, $p=,000$) Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri 0,143 olarak bulunmuştur. Yani karizmatik liderlik ve şirket politikası, devam bağlılığı eğilimini %14,3 oranında etkilemektedir.

Moderatör kullanıldığında elde edilen verilere regresyon analizi uyguladığımızda, karizmatik liderlik faktörlerinden paylaşılan vizyon, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ve kişisel risk devam bağlılığı algısı eğilimini etkilemezken, olağandışı davranış, statükoya meydan okuma ve şirket politikası devam bağlılığı algısı eğilimini etkilemektedir. Olağandışı davranış ($\beta=,096$, $p=,032$) devam bağlılığı eğilimini %9,6 oranında, statükoya meydan okuma ($\beta=,203$, $p=,000$) %20,3 oranında ve şirket politikası da ($\beta=,167$, $p=,000$) %16,7 ile pozitif yönde etkilerler.

Araştırma modelimizi test etmek için yapmış olduğumuz faktör analizi sonunda örgütsel bağlılık, iş tatmini, şirket politikası, etik iklim ve liderlik davranışları arasında pozitif ve olumlu ilişki bulunmuştur. Araştırma modeli üzerinde ilişkiler dereceleri ve modelin analiz sonrası son hali şekil 7.1 de açıklanmıştır. Şekil 7.1 de değerler şöyledir. ($R^2: 0,375$, $F: 93.318$, $Sig: 0.001$,)

7. ANALİZLER SONRASI ARAŞTIRMA MODELİ



8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, etik iklimin, karizmatik liderlik davranışlarının, şirket politikasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda genel anlamda bir model oluşturulmuş(bkz.s.46) ve olası etkileri ölçmek için hipotezler öne sürülmüştür.

Bu amaçla Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 626 firma çalışanından elde edilen verilerin analizi nihayetinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İşletmede etik kural ve ilkelerin varlığı boyutu, iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir.

İşletmelerde bulunan yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışları itibari ile bu boyutlardan paylaşılan vizyon, kişisel risk ve statüyü ortadan kaldırma iş tatmini boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisindedir.

İşletmelerin sahip olduğu şirket politikası ve bunun çalışanlar tarafından algılanması noktasında yine bu boyutunda diğer 2 değişken gibi iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde olduğunu yaptığımız analizlerde görmekteyiz.

Yukarıda sözünü ettiğimiz bu üç değişkenimizi iş tatmini ile birlikte regresyon analizine koyduğumuzda sonuçların biraz farklı çıktığını söylemeliyiz. Bu durumda paylaşılan vizyon, kişisel risk ve şirket politikası iş tatmini ile pozitif bir anlamlılık sağlamaktadır.

Bu üç değişkenimizi boyutları ile birlikte örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile analize ettiğimizde, etik iklimin, olağan dışı davranışın, statüyü ortadan kaldırmanın ve şirket politikasının devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde olduğunu tablolarımızda görmekteyiz.

Aynı değişkenlerin ve boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyu regresyon analizinden çıkan sonuçlar ise paylaşılan vizyon, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık ve şirket politikasının duygusal bağlılık boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuş bulunuyoruz.

Bu üç değişkenimiz olan etik iklim, karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılığa bir de iş tatmini değişkenini ekleyerek bu dört değişkenin devam bağlılığı boyu ile olan ilişkisine baktığımızda ise şu sonuçlara varıyoruz. Etik iklimin, olağan dışı davranışların, statüyü ortadan kaldırmanın ve şirket politikasının devam bağlılığı boyutu ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

Bu dört değişkenin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile olan analizine baktığımızda ise; paylaşılan vizyon, üyelerin ihtiyaçlarına olan duyarlılık, şirket politikası ve iş tatmini boyutlarının duygusal bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu görüyoruz.

İş tatmini boyutunu moderatör olarak kullandığımızda ise paylaşılan vizyon, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve şirket politikasının duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu görüyoruz, bunu devam bağlılığı açısından incelediğimizde ise olağandışı davranış, statüyü ortadan kaldırma ve şirket politikasının pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu görmekteyiz

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, etik olmayan davranışları önleyen faktörler: etik konusunda eğitim, üst ve orta yönetiminin davranışları, kanun ve tüzükler ile yazılı etik kuralların varlığıdır. Bu faktörlerin ortak özelliği etik kuralların bir şirketin politikası dahilinde olup olmamasıdır. Eğer bir şirket politikası, etik olmayan davranışları belirleyen, onaylamayan, denetleyen ve düzelten etik kurallar, politika ve direktifler oluşturup yürürlüğe koyuyorsa, etik olmayan davranışlar son derece azalır. Örneğin, satın alma memurlarının, yazılı şirket politikaları sayesinde hediye kabul etmelerinin önüne geçmek mümkündür. Ceza da etik olmayan davranışları azaltmada etkin yöntemlerden biridir. Uygun biçimde dağıtılmış disiplinin, olumsuz davranışları düzeltici yönde etki edebileceği gözlemlenmiştir. Ceza tehdidi veya korkusu da bireyler üzerinde caydırıcı etki yaratmaktadır. Cezanın yokluğu ise etik olmayan davranışlara meydan verebilir. Tüm bu anlatılanlardan özetle, etik olmayan davranışları cezalandırma yanında, etik kural, ilke ve politikalar oluşturarak ve bunları yürürlüğe koyarak, ve hatta bunları gerçekleştirecek özelliklere sahip lider yöneticilerle daha etik şirket ve dolayısı ile iş tatmini örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olunur buda şirketlerin performansına ve verimliliğine pozitif katkı sağlar.

Etik iklimin her iki boyutu bir araya getirilip regresyon analizine tabi tutulduğunda, etik iklimin gerek iş tatmini ve örgütsel bağlılık gerekse de işten ayrılma niyetiyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Bunun anlamı şudur. Yani etik iklimin örgütte algılanışı yüksekse, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmakta, işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır. Yapılan analizler, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif; iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişkiyi ortaya koymuştur. Eğer örgütlerde iş tatmini arttırılabilirse, bu durum örgütsel bağlılığın artmasıyla, işten ayrılma niyetinin de azalmasıyla sonuçlanır.

Konuya işletmecilik açısından ve genel olarak bakıldığında, işletmelerde etik bir iklim yaratmak, yöneticilerin karizmatik liderliğin davranışsal öğelerine sahip olması ve bunları tetikleyen bir şirket politikasının olması daha yüksek iş tatmini ve daha güçlü bir örgütsel bağlılığı beraberinde getireceği için, şirketlere büyük faydalar sağlar. Bu nedenden ötürü, organizasyonlar, etik iklim oluşturarak, iyi bir şirket politikası izleyerek ve bunları çalışanlarına anlatacak liderlik özelliklerine haiz yöneticilerle daha güçlü iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla yaratabilir.

Etik iklim, liderlik davranışları, şirket politikası, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediğimiz bu araştırma, bu konularda araştırma yapacak olan araştırmalara gösterir ki, işletmelerde verimliliği, şirket performansını, çalışanlar arası diyalogları, üst kademe yöneticilerin altlar ile olan ilişkilerini, firma içi sinerjiyi, firmanın iç ve dış ahlaki değerlerini artırabilmesi için etik kodlar ile belirlenmiş ve karizmatik liderlik özelliklerine haiz üst kademe yöneticileri tarafından örgüte özümsetilmiş etik iklimin, şirketin mevcut politikaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında bu uyum aynı zamanda iş tatmini desteklemesi ve dolayısı ile duygusal ve devam bağlılıklarını da pozitif yönde tetiklemesi ile bünyesinde bulundurduğu çalışanların o örgütle gurur duyduğu işletmeler yaratılabilir.

KAYNAKLAR

1. AĞIRBAŞ, İSMAIL, ÇELİK, YUSUF, BÜYÜKKAYIKÇI, HÜSEYİN, (2005), “Motivasyon İhtiyaçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3.
2. ARSLAN, MAHMUT, (2001), “İş ve Meslek Ahlakı“, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
3. AYDIN P. İ. (2001). “Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik.” 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
4. AYTAÇ, TUFAN, (2003), “Karizmatik Liderlik”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Elektronik Dergisi, Sayı:42–43, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>.
5. BAKAN ve DİĞERLERİ. (2003). “Etik Davranışların Örgüte Yerleştirilmesi ve Üniversitelerde Bir Alan Çalışması,” I.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül:392-402.
6. BARANSEL, ATILLA, (1993) Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3'üncü Bası, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:257, İstanbul,
7. BAYRAM, LEVENT, (2005), “Yönetim de Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” Sayıştay Dergisi, Sayı:59
8. BROWN, M.E. (1969): “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”, Administrative Science Quarterly, Cilt: 14, s: 346-355.
9. BOMMER M, GRATTO C, GRAVANDER J, TUTTLE M. “A behavioral model of ethical and unethical decision making.” J Bus Ethics 1987;6(May):265– 280.
10. CEYLAN, ADNAN; ULUTÜRK, Y., HÜSEYİN, (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(1), s:48-56
11. CICI, E., (1997), “Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Behavioral Intentions”, Marmara Üniv., Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.33.
12. CONGER, JAY, A., (1999), “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research” Leadership Quarterly, 10(2), 145–179, Copyright 1999 by Elsevier Science Inc.

13. CONGER, JAY, A.; KANUNGO, R., N., (1994) "Charismatic Leadership in Organization: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No: 5
14. CONGER, JAY, A.; KANUNGO, R., N.; MENON, S., T.; MTHUR, P., (1997) "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of The Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership", Revue Canadiennedes Sciences de l' Administration, 14, 3, ABI Inform Global
15. CRANNY, C.L., SMITH, P., STONE, F.F., (1992), "Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, New York, Lexington Boks.
16. CRANT, M., J. and BATEMAN, T., S., (2000), "Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality", Journal of Organizational Behaviour, Vol: 21, Iss. 1
17. ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ, HÜLYA (2005), "Örgüt İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, S: 23-39
18. DİNÇER, Ö., FIDAN, Y., "İşletme Yönetimine Giriş" Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 1997
19. DURNA, U., EREN, V., 2005, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık" Doğuş Üniversitesi Dergisi 6(2) s:210-219
20. ELÇİ, E., MEHMET, (2003), "Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit
21. ERDAL, MEHMET, (2007), "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi" Konulu Yüksek Lisans Projesi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş,
22. ERDOĞAN, İ., "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
23. EREN, EROL, (2000) "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
24. FERRELL OC, SKINNER SJ. (1988) "Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations." J Mark Res 1988;25(February):103– 9.
25. FREDERICK, W.C., DAVIS, K., ve Post, J.E. (1988). "Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics." 6. Baskı. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
26. HATCHER T. (2004)"Environmental Ethics As An Alternative For Evaluation Theory In For Profit Business Context. Evaluation And Program Planning."

27. HAGEDORN, L. S. (1994). "Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe", *Research in Higher Education*, 35(6): 711-728.
28. HOWARD, A. Wilson J. (1992) "Leadership in A declining Work Ethic", *California Management Review* 24.
29. JEGADEESAN, G. (2007) "A Conceptual Framework" *Icfai Journal of Organizational Behavior* Vol:6, No:4
30. KADİROV İNOMCAN, 2003 "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Gebze.
31. KELLEY, SCOTT W & DORSCH, MICHAEL, J. (1991) " Ethical Climate, Organizational Commitment And Indepthedness Among Purchasing Executives", *Journal of Personel Selling & Sales Management*, Vol.11, Number 4.
32. KESKEN, J. ve AYYILDIZ, NAZLI, A., (2008) "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8 (2) s: 729-754
33. KİTAPÇI, H., (2006), "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi" *Bilgi Güz 2006 Sayı: 39*, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı.
34. KİTAPÇI, H.; SEZEN, B., ve MEMİŞ, M., (2002)", *Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Kariyer Süreci Örneği*", *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.16, No:5-6.
35. LACZNIAK, GENE R. and PATRICK E. MURPHY (1993), *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*, Allyn and Bacon, Boston. P:44-46
36. LUTHANS F., (1994), "Organizational Behavior," Newyork: McGraw-Hill, Inc.
37. MC DONALD G. (1999) "Business ethics: practical proposals for organizations." *J Bus Ethics* 1999;19(April):143-58.
38. www.merih.net/liderlik
39. MEYER, J.P., ALLEN, N. J., SMITH, C., (1993), "Commitment To Organizations and Occupations: Extension And Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.4.
40. MEYER, JOHN P., ALLEN, NALIE J. (1997). "Commitment In The Workplace:Theory, Research and Application", Sage Publications.
41. MOWDAY R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W., (1979), "The Measure of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Pp.224-247.

42. MOWDAY, RT, PORTER, LW and STEERS, RM, 1982. *Employee-organizational linkages*, Academic Press, New York, NY
43. NORTHCRAFT, B. ve NEALE, A. (1990). "Organizational Behaviour: A Management Challenge." Florida: The Dryden Press.
44. ÖZDEMİR, ERKAN, (2003), "Liderlik ve Etik", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXII, Sayı 2, 2003, s. 151-168
45. ÖZDEVECİOĞLU, MAHMUT, (2003), "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniv.
46. PELİT, E., GÜÇER, E. (2007), "İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma" Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar 2007.
47. PİEPER, A. (1999). "Etiğe Giriş" Çeviren: V. Ataymen, G. Sezer. Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
48. PUSAT, AYTÜL, (1992), "İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri", Marmara Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
49. SCHNEIDER B, RENTSCH J. (1988) "Managing climates and cultures: a future perspective, in futures of organizations." In: Hage J, editor. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. pp. 181– 200.
50. SCHWEPKER JR, C.H., (2001) "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce", Journal of Business Research, 54, Pp.39-52.
51. SMITH, P.C., KENDALL, L.M. And HULIN, C.L., (1969), "The Measure of Satisfaction In Work And Retirement", Mcnally, Chicago.
52. SPECTOR, P. E. (1997). Job Satisfaciton, USA: Sage Publication Ltd.
53. TANSAL, SABİH. (2002) "Sermaye Piyasasında Mesleki Etik Kurallar ve Yatırımcı Hakları Paneli Konuşması" İstanbul
54. TEPE, HARUN, (2000), "Etik ve Meslek Etikleri", Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara..
55. TÜRKER, ELİF, (2006), "Çalışanların İş Tatmini ve Organizasyonel Bağlılığı ile Şirket Girişimciliği Algısı İlişkisi" adlı yayınlamamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Kocaeli
56. UYGUÇ, N., ve ÇİMRİN, D., (2004), "D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:19 Sayı:1, s:91-99

57. VARİNLİ, İ. ve KURTOĞLU, R. (2005), “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama.”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2.
58. VAROĞLU, D. (1993): “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
59. VICTOR, B, CULLEN J.B., (1988), “The Organizational Basis of Ethical Work Climates”, Administrative Science Quarterly, No:33
60. WALLACE, M., and WEESE, W., J., (1995), “Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations” Journal of Sport Management. 1995. 9. 182–193
61. WASTI, S. ARZU, (2000), “Meyer Ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, S. 401-410.
62. WEEKS W, NANTEL J. Corporate codes of ethics and sales force behavior: a case study. J Bus Ethics 1992;11(October):753– 760.
63. www.merih.net/kılinc, 2008.
64. YILDIZ, YÜKSEL. (1993). “A Study on The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
65. YILMAZ, A. ve DİL, MELTEM (2008) “Örgütsel Bağlılık mı? Örgütsel Bağımlılık mı?” Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 36,
66. ZEHİR, CEMAL., ELÇİ, M., SAVİ, F., (2003) “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention), 1st International Business and Professional Ethics Congress of Turkey, Ankara, Hacettepe.

EKLER



Ek 1: Anket Soruları

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan "Çalışanların şirket politikası, liderlik davranışları ve ahlaki iklimi algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler" konulu Tez Çalışması ile ilgilidir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve açık kalpliliğinize bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayanların kimliği değil, verilen cevaplar önemli olduğundan soru formunda kimlik sorulmamıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla.

Tez danışmanı :Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Öğretim üyesi
İşletme Bölümü
Çayirova Kampüsü No.101 (PK.141) 41400 Gebze- Kocaeli-Türkiye
Fax:0(262) 653 85 21, Tel: 0(262) 653 84 97 (1307)

Bu Ölçekte: (1) **Kesinlikle Katılmıyorum**,
(2) **Katılmıyorum**
(3) **Kararsızım**,
(4) **Katılıyorum**
(5) **Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir

AHLAKİ İKLİM	1	2	3	4	5
1. Şirketimde iş ahlakı resmi ve yazılı olarak belirtilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Şirketimde iş ahlakı zorlayıcı bir kural olarak yer alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler yer alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler zorlayıcı bir kural olarak yer alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Şirketimde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeceği açık kurallarla belirtilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Şirketimdeki bir eleman şirket kazancından ziyade, kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İŞ TATMİNİ	1	2	3	4	5
1. İşim bana başarıya duygusu veriyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşim tatmin edicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşimde bir çalışmaya değer bir şey yapıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ŞİRKET POLİTİKASI	1	2	3	4	5
1.Yönetim gelişime açıktır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Bu şirketteki elemanlar yönetimden iyi destek alırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DUYGUSAL BAĞLILIK	1	2	3	4	5
1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu organizasyonda geçirmek beni mutlu eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Organizasyonumun problemlerini sanki kendi problemlerimmiş gibi hissederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.Organizasyonumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Bu organizasyona duygusal olarak bağlandığımı hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Bu organizasyonun benim için kişisel bir anlamı var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Organizasyonuma ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEVAM BAĞLILIĞI	1	2	3	4	5
1.İstememe rağmen, organizasyondan hemen şimdi ayrılmak bana zor geliyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Eğer organizasyonumdan ayrılmaya karar verirsem, yaşamım büyük ölçüde bozulabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Şu an işimde bulunmaya istek duyduğum kadar gereklilik de duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için seçeneklerimin çok az olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Bu organizasyondan ayrılmamın getireceği önemli sonuçlardan biri uygun alternatiflerin azlığıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Başka bir organizasyon burada bana sunulan avantajları içermeyebilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KARİZMATİK LİDERLİK	1	2	3	4	5
1.Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.İşletmenin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (Kültürel öngörüler, köklü destekler, vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Örgütteki diğer üyelerin limitlerini görebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (İyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar v.b.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Kurumsal amaçlara ulaşmada, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Sık sık, işletmenin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Kurumsal amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.İşletmenin uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Sık sık, işletmenin uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Kurumlardaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Sık sık, örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki konularda lütfen istenilen kısımları eksiksiz tamamlayınız ve ilgili şıkları işaretleyiniz.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü	
Firmanızda Toplam Çalışan sayısı <input type="checkbox"/> 50 ve altı <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> 250 ve üstü	
İşletmedeki Pozisyonunuz <input type="checkbox"/> orta kademe yönetici <input type="checkbox"/> üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> genel müdür <input type="checkbox"/> işletmenin sahibi/ortağı diğer.....	
Son 6 aydır işe gelmediğiniz gün sayısı, (tatil günleri ve hasta olma gerekçesi hariç):	
Son 6 aydır işe geç geldiğiniz gün sayısı, (hasta olma gerekçesi hariç)	
Unvanı / Statü	
Yaş / Cinsiyet / <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Bayan	
Eğitim Durumu: <input type="checkbox"/> İlkokul-Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora	

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Trabzon'da doğdum. Babamın görevi nedeniyle Türkiye'nin farklı illerinde bir eğitim sürecine başladım. İlkokul öğrenimimi Ordu'nun Korgan İlçesinde, ortaokul ve lise eğitimlerimi Trabzon'da ve Lisans eğitimimi de yine aynı ilde Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünden 2005 yılında mezun olarak tamamladım. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimime başladım. 2007–2008 yılları arası Londra da 8 ay bir dizi eğitimler aldım. 2008-2009 eğitim yılını da Çek Cumhuriyetinde bulunan Tomas Bata Üniversitesi'nde tez çalışmama devam ettim, ayrıca yine aynı üniversitede insan kaynakları ve iş İngilizcesi alanında dersler aldım. Kar Şirketler Grubu Resport Catering firmasında insan kaynakları departmanının kuruluş sürecinde çalıştım.