

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN  
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN  
ARACI ROLÜ**  
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Adem BABA**

İstanbul, 2020

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN  
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN  
ARACI ROLÜ**  
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Adem BABA**

Öğrenci No:  
120781024

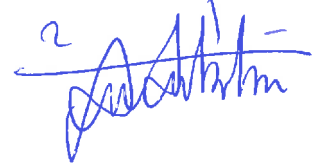
Danışman:  
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2020

## YEMİN METNİ

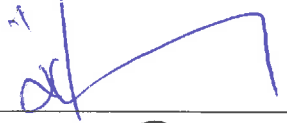
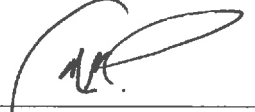



Doktora Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü” başlıklı bu çalışmanın; akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerinin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11.05.2020

**Adem BABA**



## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **120781024** no'lu **Adem BABA**'nın hazırladığı "**Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde, Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü**" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 20.02.2020 günü saat 17.00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **...kabulü**.....'ne **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU**yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Beşerli	
Prof. Dr. Selahattin SARI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)	Başarılı	
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN (Üye) (Düzce Üniversitesi)	Başarılı	

Adı ve Soyadı : Adem BABA  
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI  
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Ahlak, Etik, İş Etiği, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık

## ÖZ

### **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞA ETKİSİNDE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ**

Son yıllarda yaşanan büyük şirket skandalları örgüt yararına ama etik olmayan davranışların varlığının anlaşılmasına ve araştırmasına sebep olmuştur. Konuyla ilgili son yıllarda farklı boyutlarda birçok araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların duygusal bağlılık boyutunun, örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisini araştırmaktır. Çalışmanın teorik kısmında liderlik ve liderlik tarzlarının boyutları, etik ve ahlak ilişkisi, iş etiğinin gelişimi, etik dışı davranışın nedenleri ve örgütsel bağlılık kapsamında duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler ele alınmıştır.

Araştırma kısmında örgüt yararına etik olmayan davranışla, yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi, otokratik liderlik tarzları ve örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkisel bağlar araştırılmıştır. Araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren farklı şirketlerde ve tesadüfi olarak belirlenmiş çalışanlar örneklem olarak alınmıştır. Bu kapsamda, perakende, eğitim, bankacılık, sağlık, üretim, lojistik, bilgi teknolojileri, gıda, tekstil, hizmet sektörü, havacılık, enerji, finans, inşaat, dış ticaret, otomotiv, kamu, turizm, medya ve hukuk sektörlerinde çalışan 424 kişi ankete katılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Yapılan faktör ve yapısal eşitlik modeli analizleri sonrası elde edilen bulgulara göre: katılımcıların %41'nin örgüt yararına etik olmayan davranışa eğilimli olduğu görülmüştür. Yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi liderlik tarzı ve çalışanların duygusal bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında kısmen pozitif bir etki tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışları arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.



Name and Surname : Adem BABA  
Advisor : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI  
Degree and Date : PhD, 2020  
Field : Business Management  
Keywords : Morality, Ethics, Business Ethics, Unethical Pro-  
Organizational Behavior, Leadership, Leadership Styles,  
Organizational Commitment, Affective Commitment.

## **ABSTRACT**

### **MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT ON EFFECTS OF MANAGERS' LEADERSHIP STYLES OVER UNETHICAL PRO- ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

Large corporate scandals in recent years have led to an understanding and research of the existence of unethical but pro-organizational behaviors. Many researches in different scopes have been conducted on the subject in recent years. In this regard, the main purpose of this study is to investigate the effects of managers' leadership styles and employees' affective commitment on unethical pro-organizational behavior. In the theoretical part, leadership and leadership styles, ethics and morality relation, development of business ethics and causes of unethical behavior and factors affecting organizational commitment in terms of commitment on the large scale have been elaborated.

In the research, the relationship between unethical pro-organizational behavior and executives' democratic, laissez-faire, autocratic leadership styles as well as the role of affective commitment in organization commitment have been studied. In this study, participants are randomly assigned sample from employees in companies operating in Turkey. As such, 424 individuals from retail, education, banking, health, manufacturing, logistics, information technologies, food, textile, service sector, aviation, energy, finance, construction, international trade, automotive, public, tourism, media and legal sectors completed a questionnaire. The data collected through survey method using three different scales. The scales used in the study are confirmed

by factor analysis and then the relationship between variables are analysed with structural equation modelling.

According to the findings obtained after factor analysis and structural equation modelling, 41% of the participants are prone to unethical pro-organizational behavior. A partial positive correlation has been observed between the democratic or laissez-faire leadership styles, affective commitment of employees and unethical pro-organizational behavior. A positive correlation between employees' affective commitment and unethical pro-organizational behavior has been found. There was no correlation observed between autocratic leadership styles and employees' unethical pro-organizational behavior.





## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK

<b>1.1. LİDERLİĞİN TANIMI.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Liderliğin Güç Kaynakları .....	7
1.1.1.1. Yasal Güç .....	7
1.1.1.2. Ödüllendirme Gücü .....	7
1.1.1.3. Zorlayıcı Güç.....	8
1.1.1.4. Karizmatik Güç .....	8
1.1.1.5. Uzmanlık Gücü:.....	9
<b>1.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Özellikler Teorileri.....	10
1.2.2. Davranışsal Teoriler .....	12
1.2.3. Durumsallık Teorileri.....	14
1.2.4. Modern Liderlik Teorileri .....	16
<b>1.3. LİDERLİK TARZLARI .....</b>	<b>18</b>
1.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı .....	19
1.3.2. Demokratik Liderlik Tarzı .....	21
1.3.3. Serbesiyetçi Liderlik Tarzı.....	23
<b>1.4. LİDERLİK TARZLARI İLE BAĞLILIK VE ETİK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>24</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ ETİĞİ

<b>2.1. AHLAK İLE ETİK KAVRAMLARI .....</b>	<b>30</b>
2.1.1 Ahlak Kavramı .....	30
2.1.2. Etik Kavramı .....	32
2.1.3. Ahlak ve Etik Arasındaki İlişki .....	33
<b>2.2. İŞ ETİĞİ .....</b>	<b>35</b>
2.2.1. İş Etiğinin Tarihsel İlerlemesi .....	40
2.2.1.1. 1960 Öncesi – Örgütlerde Etik Öncesi Dönem, .....	40
2.2.1.2. 1960-1970 Arası – İş Dünyasında Sosyal Konuların Ortaya Çıkışı, .....	42
2.2.1.3. 1970-1980 Arası - Yükselen Bir Çalışma Alanı Olarak İş Etiği, .....	42
2.2.1.4. 1980-1990 Arası – İş Etiği Birliğinin Oluşması, .....	43
2.2.1.5. 1990 ve Sonrası – İş Etiğinin Genele Yayılması .....	43
2.2.2. İş Etiğinin Kurumsallaştırılması .....	45
<b>2.3. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ .....</b>	<b>47</b>
2.3.1. Kişi ile İlgili Faktörler .....	55
2.3.2. Kurum ile İlgili Faktörler .....	55
2.3.3. Çıkar Grupları ile İlgili Faktörler .....	56
2.3.4. Çevre ile İlgili Faktörler .....	57
<b>2.4. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR .....</b>	<b>57</b>
<b>2.5. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ÇALIŞMA</b>	
<b>SAYILARI.....</b>	<b>63</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL/DUYGUSAL BAĞLILIK

<b>3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....</b>	<b>68</b>
3 1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	69
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Gelişimi .....	73
<b>3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>74</b>
3.2.1. Kişiye Özgü Faktörler .....	75
3.2.1.1. Yaş .....	75
3.2.1.2. Cinsiyet.....	75

3.2.1.3. Eğitim .....	76
3.2.1.4. Medeni Durum.....	76
3.2.1.5. İş Kıdemi .....	76
3.2.1.6. Şirket Kıdemi.....	76
3.2.1.7. Kişisel Performans ve Verim.....	77
3.2.2. Örgüte Özgü Faktörler .....	77
3.2.2.1. İşin Niteliği .....	77
3.2.2.2. Yönetim Tarzı.....	78
3.2.2.3. Örgüt Kültürü .....	78
3.2.2.4. Örgütsel Adalet.....	78
3.2.2.5. Ücret .....	79
3.2.3. Dış Faktörler.....	79
3.2.3.1. Profesyonellik.....	80
3.2.3.2. Yeni İstihdam Fırsatları .....	80
<b>3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....</b>	<b>80</b>
3.3.1. Devam Bağlılığı .....	82
3.3.2. Normatif Bağlılık .....	83
<b>3.4. DUYGUSAL BAĞLILIK.....</b>	<b>85</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve SONUÇLARI

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2. KAVRAMSAL MODEL .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>95</b>
4.5.1. Anakütle ve Örneklem .....	96
4.5.2. Veri Toplama Yöntemi .....	97
4.5.2.1. Kullanılan Ölçekler .....	97
<b>4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ ve SONUÇLAR .....</b>	<b>98</b>
4.6.1. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Doğrulamalı Faktör Analizleri.....	99
4.6.1.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği .....	99
4.6.1.2. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği .....	102

4.6.1.3. Liderlik Tarzı Ölçeği .....	105
4.6.1.4. Tüm Ölçeklerin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuç Tablosu .....	108
4.6.2. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	111
4.6.3. Araştırmanın Bulgularının Yorumlanması.....	116
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>125</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>155</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>159</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderde Bulunması Gereken Özellikler .....	11
<b>Tablo 2:</b> GLOBE Türkiye Araştırması Liderlik Tarzları ve Puanları.....	25
<b>Tablo 3:</b> Etik ile Ahlakı Birbirinden Ayıran Farklar .....	35
<b>Tablo 4:</b> Dünya ve Türkiye’de İş Etiği Organizasyonları.....	44
<b>Tablo 5:</b> Amerika’da Patlak vere İşletme Skandalları .....	48
<b>Tablo 6:</b> Avrupa’da Patlak Veren İşletme Skandalları .....	48
<b>Tablo 7:</b> Etik Olamayan Davranışı Etkileyen Faktörler .....	50
<b>Tablo 8:</b> Dünya’da Gerçekleşmiş Büyük Şirket Skandalları .....	61
<b>Tablo 9:</b> Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışa Dair Daha Önce Yapılan Çalışma Sayıları.....	64
<b>Tablo 10:</b> Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışla İlgili Çalışmalar .....	66
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	96
<b>Tablo 12:</b> Duygusal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları .....	99
<b>Tablo 13:</b> Duygusal Bağlılık Ölçeği Varyans Değerleri.....	100
<b>Tablo 14:</b> Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Yük Değerleri.....	101
<b>Tablo 15:</b> Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	102
<b>Tablo 16:</b> Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği Varyans Değerleri.....	103
<b>Tablo 17:</b> Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği Faktör Yük Değerleri..	104
<b>Tablo 18:</b> Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	105
<b>Tablo 19:</b> Liderlik Tarzı Ölçeği Varyans Değerleri.....	106
<b>Tablo 20:</b> Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Yük Değerleri.....	107
<b>Tablo 21:</b> Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri .....	110
<b>Tablo 22:</b> Duygusal Bağlılık, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış ve Liderlik Tarzları Ölçeklerinin Geçerlilik Güvenilirlik Tablosu .....	110
<b>Tablo 23:</b> Modelin Uygunluk İndeksleri Sonuçları .....	112
<b>Tablo 24:</b> Modelin Yol Analizi Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
<b>Tablo 25:</b> Hipotez Tablosu.....	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Davranışsal Teori Çalışmaları.....	13
<b>Şekil 2:</b> Durumsallık Teorisine Katkıda Bulunan Diğer Kişiler .....	15
<b>Şekil 3:</b> İş Ahlakının Kaynakları .....	37
<b>Şekil 4:</b> İş Dünyasında Karşılaşılan Genel İş Ahlakı Problemleri .....	51
<b>Şekil 5:</b> Çalışanlarla İlgili Olarak Karşılaşılan Ahlaki Problemler .....	52
<b>Şekil 6:</b> Yöneticilerle İlgili Olarak Karşılaşılan Ahlaki Problemler .....	53
<b>Şekil 7:</b> Etik Olmayan Davranış ile İlgili Faktörler .....	54
<b>Şekil 8:</b> Kurumda Etik Olmayan Davranışların Kaynakları.....	56
<b>Şekil 9:</b> Örgüt içi İsteğe Bağlı Davranışlar .....	59
<b>Şekil 10:</b> Bağlılığın Boyutları.....	81
<b>Şekil 11:</b> Kavramsal Modeli .....	88
<b>Şekil 12:</b> Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	109
<b>Şekil 13:</b> Araştırma Modeli Yol Analizi.....	111

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
<b>AVE</b>	: Ortalama Çıkarılan Varyans (Average Variance Extracted)
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
<b>CMIN/DF</b>	: Göreceli Ki-Kare Uyum İndeksine (Relative Chi Square Index)
<b>CR</b>	: Bileşik güvenilirlik (Composite Reliability)
<b>CR</b>	: Kritik Oran Değeri (Critical Ratio)
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksine (Goodness of Fit Index)
<b>İGİAD</b>	: Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği
<b>KMO</b>	: Kaiser Meyer Olkin
<b>MSV</b>	: Maksimum Varyans (Maximum Shared Variance)
<b>ÖYEOD</b>	: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış
<b>P</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü ((Root Mean Square Error of Approximation)
<b>SE</b>	: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli

## GİRİŞ

İş etiği çalışma hayatında doğru ile yanlış, iyi ile kötü arasındaki farkı ortaya koyan kurallar bütünüdür. Etik kurallar koyarak örgüt içinde yaşanabilecek problemlerin çözümü noktasında çalışanlara rehberlik eder. Fakat bu rehberlik her zaman istenildiği gibi olmamaktadır. Örgütün yönetim biçimi ve çalışanların çıkarları söz konusu olunca etik dışı davranışlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu durum yönetim literatüründe etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmış ve hakkında birçok çalışmanın yapılmasına, tartışılmasına sebep olmuştur.

Son yıllarda karşılaşılan büyük işletme skandalları ise etik olmayan davranışın farklı bir boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu zamana kadar yapılan çalışmaların büyük bölümünde örgütün ya da çalışanların faydasını gözeten durumlar etik olmayan davranışa konu edilmiştir. Ancak yakın dönemde çalışanların örgütün yararını gözeten ama genel etik kuralları ihmal eden davranışları tartışılmaya başlamıştır. Son yıllarda özellikle “Örgütün sağladığı imkânlar ve/veya yöneticilerin pozitif tutumları çalışanların örgüt yararına ama etik olmayan davranışlara yönelmesine sebep olur mu?” sorusuna cevap aranmaya yönelik çalışmalar dikkat çekmektedir. Kanada ve Amerika’da 2000’den fazla yönetici asistanı ve sekreter ile yapılan araştırmada, çalışanların yüzde 10’nun kuruma zarar verecek bilgileri ortadan kaldırdığını, yüzde 6,5’inin doğru olmayan bilgiler içeren belgeler hazırladığını ve yüzde 5,1’inin muhasebe kayıtlarıyla oynadığını tespit edilmiştir. İlginç olan ise tüm bu faaliyetleri örgüte ve/veya patrona fayda sağlamak için yapılmasıdır. Bu bunun gibi araştırmalar bizi örgüt yararına etik olmayan davranış kavramına ulaştırmıştır.

Yakın dönemde yaşanan Enron, Volkswagen ve Mitsubishi skandalları örgüt yararına ama etik olmayan davranışların kavram olarak tartışılmasına zemin hazırlamıştır. Kavramı açıklayan ilk çalışma Elizabeth Umphress’in 2003 yılında kaleme aldığı doktora tezidir. Daha sonra tekrar Umphress ve arkadaşları 2010 yılında uygulamalı, 2011 yılında ise teorik bir makale çalışmasıyla konuyu detaylandırmışlardır. Yapılan çalışmalarda örgüt yararına neden olan değişkenler detaylandırılmış ve tanımlanmıştır. Çalışma çerçevesinde daha sonra diğer bir değişken olan liderliğin tanımı yapıldıktan sonra, Iowa Üniversitesi’nde Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından tanımlanan ve lider davranışının, grup davranışını etkileme



biçiminin bir sonucu olan liderlik tarzları (otokratik, demokratik ve serbesiyetçi) ortaya konmuştur. Son olarak, Mayer ve Allen'in örgütsel bağlılık temelinde yaptıkları sınıflandırmaların bir sonucu olan duygusal bağlılık değişkeni açıklanmış ve araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bu çalışma yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi ve otokratik liderlik tarzlarının çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamayı hedeflemektedir. Çalışmada, örgüt yararına etik olmayan davranış bağımlı değişken, liderlik tarzları ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışları arasındaki ilişkide, bir ara değişken olarak duygusal bağlılıklarının etkisinde açıklamaya çalışılmıştır.

Çalışma dört bölümü kapsamaktadır. Birinci bölüm kapsamında liderlik kavramı açıklanmış, liderlik tarzları ile temel özellikleri tanımlanmış ve konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, etik ve ahlak kavramlarının tanımı ve aralarındaki farklar ortaya konmuştur. İş etiğinin kavramsal gelişiminden sonra örgütlerde etik dışı davranışlar ve son olarak örgüt yararına etik olmayan davranışlar açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış ve örgütsel bağlılığa ait alt boyutları olan normatif, devam ve duygusal bağlılığı yorumlanmış, duygusal bağlılığa ait detaylar anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü olan araştırma kısmında, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın diğer kısmında ise yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların duygusal bağlılık boyutları üzerinden örgüt yararına etik olmayan davranışa etkileri ve aralarındaki ilişki ortaya konmuştur.

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında yaklaşık 1600 kişiye ulaşılmış ve bu katılımcılardan 424'ü çalışmaya katkıda bulunmuştur. Türkiye gelinde uygulanan araştırma kapsamında katılımcılar, perakende, eğitim, bankacılık, sağlık, üretim, lojistik, bilgi teknolojileri, gıda, tekstil, hizmet sektörü, havacılık,

enerji, finans, inşaat, dış ticaret, otomotiv, kamu, turizm, medya ve hukuk sektörlerindedir. Çalışma kapsamında Umphress ve arkadaşlarının (2011) geliştirdiği “Örgüt Yararına Etik olmayan Davranış” ölçeği, Donald Clark’ın (2008) geliştirdiği ve Süleyman Dünder’in (2011) Türkçeleştirdiği “Liderlik Tarzı Ölçeği”, Allen ve Meyer’in (1990) geliştirdiği ve Kaya ve Selçuk’un (2007) Türkçeleştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” verilerin elde edilmesi için kullanılmıştır. Çalışmanın model analizleri ise yapısal eşitlik modeli ile yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramına dair eski çağlardan günümüze kadar birçok alanda farklı manalar yüklense de liderlik insanlık tarihi kadar eski olan ve hala önemini koruyan bir kavramdır (Soylu, Tabak ve Polat 2007, 180). Anglosakson menşeli bir kelime olan ve yol manasına gelen “lead” kelimesinin liderliğin kökenini oluşturduğu kabul edilmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş 2009, 3). Türkçede önder kelimesine karşılık olarak gelen lider ve liderliğin tarihi, insanların bir arada yaşamaya başlamasına kadar uzanmaktadır. Konuya dair çalışmalar Sanayi Devrimi ve sonrasında hızlansa da, liderlik, insanlığın ilk dönemlerinden bu yana, toplumdaki herkesin ilgi duyduğu ve üzerinde birçok araştırmaların yapıldığı bir mevzu olmuştur (Şahne ve Şar 2015, 110)

Antik çağlarda, özellikle geniş topluluklar üzerinde büyük tesiri olan kişilere atfedilen liderlik ve ihtiva ettiği kavramlar, ara sıra çeşitli mitolojik tanrıların yerine konulmuştur. Liderlerin iletişim faziletinin Hermes, strateji oluşturma yetisinin Athena ve kuvvetinin Zeus’la ilişkilendirildiğine rastlanmaktadır (Hatch, Koźmiński ve Kostera 2005). Benzer bir liderlik durumu Mısır’da tanrı-kral konsepti ile yakınlık göstermektedir. Antik Çin’de de liderlik kavramına dair emarelerle karşılaşıldığı bilinmektedir (Howell ve Costley 2001, 122). M.Ö. 6. yy’a ait olan ve Sun Tzu tarafından kaleme alınan Savaş Sanatı kitabı, savaş stratejilerinden bahsederken liderlik kavramının önemini ve tarihinin ne kadar eski olduğunu ortaya koymaktadır (Akçit, Barutçu ve Akşit 2018, 214).

Liderlik kavramı insanlığın varoluşuna kadar giden bir tarihe dayanmasına rağmen, bilim dünyasında 19. ve 20. yüzyılda araştırılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni, tam anlamıyla “liderlik” kavramından kaynaklanmaktadır (Tabak, ve diğerleri 2012, 92). Günümüzde liderin nasıl olması gerektiği ve nasıl daha verimli olacağı konusu araştırmacıların odak noktası olmakla beraber hala tam manasıyla bir görüş birliğine varılamamıştır. Dönemsel olarak farklı ihtiyaçlar için sürekli yeni teoriler geliştirilmiştir. Bu kapsamda liderlik tanımlarına bakıldığında, liderliğin sıklıkla

yaşanılan dönemin liderlik zihniyeti ile benzerlik gösterdiği görülmektedir (Tabak, ve diğerleri 2012, 92).

Liderlik, sosyal, örgütsel, iktisadi ve politik hayatta önemli bir yer tutmasına, bu kapsamda çok fazla tartışma ve araştırma yapılmasına rağmen üzerinde uzlaşa sağlanmış tek bir liderlik tarifi bulunmamaktadır (Eryeşil ve İraz 2017, 130). Liderlik tanımlarına bakıldığında liderliğin kişiler arası etkileşim ile alakalı olduğu, insanları etkileme ve inandırma sürecinin liderliğin önemli bir parçası olduğu görüşü, ortak bir kabul olarak görülmektedir (Bakan 2008, 15). Diğer bir ifadeyle liderlik, liderin eylem ve tutumlarının bir sonucudur (Uzunçarşılı ve Özdayı 1997, 361).

Lider, daha önce tanımlanmış olan grup üyelerini toparlayan ve bu grubun üyelerini bir amaca doğru yönlendiren kişidir. Liderlik ise kişileri daha önceden belirlenmiş bir amaca doğru gitmeye ikna etme kabiliyetidir (S. Doğan 2007, 32). Liderlik, toplulukların ve örgütlerin olduğu her ortamda ve dönemde kendine yer bulmuş bir hakikattir. Ekip çalışmalarının merkezi, işbirliğinin kırılma noktasıdır. Başka bir bakış açısıyla bu durum, ekip üyeleri ile lider arasında kuvvetli bir etkileşimin var olduğunun göstergesidir. Buradan hareketle liderlik, insanları belli bir ideale doğru ulaştırma motivasyonunu sağlayan bilgi birikimi ve maharetlerinin tamamı olarak ifade edilir (Şahin ve Temizel 2007, 182-183).

Liderlik, davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon literatüründe bilim insanları tarafından çok çalışılan bir konu olmuştur. Bu zaman kadar liderlik kapsamında 4000'den fazla ampirik çalışma yapılmıştır (Çelik 1999, 1). Araştırmacılar, sıklıkla liderliği kendi görüşlerine, alakalarına, önemli olduğunu düşündükleri konular kapsamında ifade etmişlerdir. Stodgill'in (1974) yapmış olduğu kaynak araştırmasına göre "liderlikle ilgili tanım kadar, tanımlamaya çalışan kişi" olduğunu belirtmiştir. Yeni liderlik tanımları Stodgill'in yaptığı açıklama ile sınırlı kalmadan dönemin dinamiklerine göre yapılmaya devam etmektedir (Yukl 2010). Liderliğe ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır;

Lider ile ekip üyelerinin iletişim düzeyini ifade eden liderlik, örgüte dair bir işlev değil bir saygınlık biçimidir. Kişileri karar ve hedefler noktasında örgütlemeyi ve sonuç almayı başaran sanatsal bir maharettir (Şahin ve Temizel 2007, 182).

Liderlik, daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmada, kişiler arası iletişim prosesidir (Zel 2006).

Liderlik, çevresel değişkenleri algılayan ve çözüm noktasında hareket gerektiren zor bir süreçtir (S. Doğan 2007, 34). Diğer bir ifadeyle değişim ve çeşitliklere karşı yön vermedir (A. Yıldırım 2010, 4).

Lundy'e (1957) göre liderlik, amaca doğru ekibi güdüleme, planlama ve denetleme işi olarak tanımlanmıştır (Lundy 1957). Werner'e (1993) göre ise liderlik, daha önceden tanımlanmış şartlar içinde ekip üyelerini özendirilen ve tecrübelerini aktarma yoluyla etkilenmelerini sağlayıcı süreçlerdir (Werner 1993).

Stogdill (1974) liderliği, bir amaç için organize olmuş bir grubun, o amaca ulaşmak için yapması gerekenler için etkilenmelerini sağlayan süreç olarak tanımlamıştır (Par 2017, 17). George ve Jones (2012) ise liderliği, bir ekibe dâhil olan kişinin belli bir hedef doğrultusunda ilerlemek için diğer ekip üyelerine tesir etmek olarak ifade etmiştir (George ve Jones 2012). Yukl'a (2018) göre liderlik, ekibin amaçlar doğrultusunda organize edilmesi ve yönlendirilmesidir (Yukl 2018).

GLOBE tarafında yapılan ve altmış farklı ülkenin katkı sağladığı araştırma grubu çalışması neticesinde liderliği "etkileme, güdüleme ve örgüt başarısına doğrudan katkı sağlama yeteneği" olarak, Fiedler ve Garcia tarafından "ekibin diğer üyelerinden zekâ ve kabiliyet olarak daha üstün olma durumu" olarak; İbicioğlu tarafından ise "sosyal yapılanmanın olduğu bir ortamda, ekipten birinin fark edilir bir etki yaratması" şeklinde tanımlanmaktadır (Uluköy, Kılıç ve Bozkaya 2014, 193).

Tanımlardan sonra ortaya çıkan sonuçlardan sonraki ortak kanı; liderlik için belirli bir hedef ve amacın bulunması, bunu destekleyen koşulların var olması, en önemlisi takip eden izleyicilerin olması ve bu şartlar altında grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda "*liderlik; bir grup insanı, belirli koşullar altında, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır*" şeklinde bir tanım yapılabilir (Eryeşil ve İraz 2017, 130-131).

### **1.1.1. Liderliğin Güç Kaynakları**

Liderlik tanımları dikkate alındığında değişmez ve genelde ortak olan en önemli faktör etkilemedir ve güçle yakından ilgilidir. Northouse (2007) göre güç, bir tür etkileme başarısı ya da becerisi olarak tanımlanmaktadır (Northouse 2015, 4). Liderliğin bir etkileme süreci olmasının yanında, etkilemede kullandığı en önemli aracın güç kavramı olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda liderler izleyicilerini etkilemede beş güç kaynağı kullanırlar (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell 2002, 138). Jrench ve Raven (1959) tarafından tanımlanan bu güçler; yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü olarak sıralanmaktadır (Colquitt, Lepine ve Wesson 2017, 452)

#### **1.1.1.1. Yasal Güç**

Örgüt içinde bir hiyerarşik konumdan, sahip olunan mevkiden kaynaklanan güçtür. Farklı ifade etmek gerekirse, örgüt içinde bir pozisyondan kaynaklı olarak çalışanları etkileme gücüdür. Bu güç türünde izleyiciler, yönetimin isteklerinde haklı olduğunu, bu nedenle üst kademedeki gelen direktiflere uymak zorunda olduklarını hissederler. Temel bağlayıcılığının çıkış noktası kişinin konumuna bağlı otoritedir. Geleneksel manada kişilere verilmiş olan unvan ya da yetkidir (Saruhan ve Yıldız 2013, 320). Bu güç kültürel normların etkisiyle de şekillenebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, yaşlı kişilere saygının yoğun olduğu kültürel yapıda, meşru güç yaş olabilmektedir (Hodge, Anthony ve Gales 2002, 308).

#### **1.1.1.2. Ödüllendirme Gücü**

Liderin, başkaları için faydalı olan imkânları kontrol etmesi temeline dayanan güç kaynağıdır. Lider, izleyicilerini ödül verme ya da vermeme inisiyatifiyle elinde tutar. Ödülün yapısı, büyük ya da küçük olması liderin gücünün seviyesini belirlemektedir (Mcshane ve Glinow 2010, 302-303). Ödüller, ücret artışı, tatil, terfi, bonus vb. gibi olabilir ve büyük ödül verme potansiyeli büyük güç anlamına gelmektedir. Ödül verme gücüne sahip lider, ödülle ilişkilendirilen görevin yapılma durumunu iyi denetlemelidir. Çünkü ödül almak uğruna verilerle oynanması ve ortaya hatalı işler çıkması riski daima vardır (Hodge, Anthony ve Gales 2002, 308).

### **1.1.1.3. Zorlayıcı Güç**

Ödüllendirme gücünün tam tersi bir yapısı vardır. Bu güç, bir tür korku ve ceza uygulama yeteneği olarak tanımlanabilir. Lider izleyicilerini korkutarak istenilen şekilde davranmalarını sağlamaya çalışır. Liderin otorite kurma derecesi belirleyicidir. Eğer lider otorite karamıyorsa, zorlayıcı gücü bir araç olarak kullanmayı tercih etmektedir (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell 2002, 141). Diğer taraftan zorlayıcı gücün korku faktörü üstün bir motivasyon aracıdır. Örneğin, profesyonel sporcuların istenmeyen davranışlarını kontrol altına alabilmek adına, ceza yaptırımları uygulanmaktadır. İş yerinde uygulanan disiplin cezaları da buna örnek teşkil edebilir. Cezalar ile hedeflenen olumsuz davranışların önüne geçilmektir. Bu noktada önemli olan gücün, tanımlanmış olan cezalar kapsamında kararlı bir şekilde uygulanmasıdır. Cezanın yapısı, korku ile motive etme ve hedefe ulaşmadaki aracı yönü belirleyicidir. Liderler için tehlikeli olabilecek durum ise, sadece bu gücü kullanarak yönetmeye çalışmanın, uzun vadede izleyicilerde tepkisel yaklaşımlara ve intikam alma gibi duygulara neden olmasıdır (Koçel 2001, 556).

### **1.1.1.4. Karizmatik Güç**

Karizmatik güçte liderin kişisel özellikleri belirleyicidir. Liderin kişisel özelliklerinin bir sonucu olarak, izleyiciler kendilerini liderle özdeşleştirirler. Karizmatik güze sahip liderin izleyicilerini kolaylıkla etkilediği ve ilham verdiği ifade edilmektedir. Ayrıca karizmatik gücün, lidere karşı aşırı derecede güven, saygı ve bağlılık sağladığı kabul edilir (Mcshane ve Glinow 2010, 303). İzleyiciler, liderin belirlediği hedefler doğrultusunda ilerlerken bir taraftan da kendi hedeflerini gerçekleştirdiklerini düşünürler. Gücün kullanımının doğal bir süreci vardır, özel bir çaba gerektirmez (Hodge, Anthony ve Gales 2002, 310). Bu güç, risk ve belirsizlik içeren değişim periyotlarında çok işe yarar. Çünkü değişim korkutucudur ve bu korkuyu aşabilmek için insanlar karizmatik güce sahip bir lider isterler (Barutçugil 2014, 61).

### **1.1.1.5. Uzmanlık Gücü:**

Liderin belli bir konudaki yetenek, tecrübe ve bilgisi bu gücün temeli oluşturur. Diğer bir ifadeyle bir işin yapılış biçimine dair sahip olunan, onu diğerlerinden farklı kılan ve diğerlerini etkilemelerini sağlayan yeterliliklerdir (Mcshane ve Glinow 2010, 303). Uzmanlık gücünde, işe dair yetenek ve bilgi ne kadar az kişi tarafından bilinirse o kadar değerli ve güçlü olmaktadır (Ergeneli 2006, 209). Bu güç, izleyiciler tarafından işin doğru ya da yanlış olduğuna dair kabul oluşturmaya ve güç sahibine saygı duyulmasını sağlar. En önemlisi bu saygı, kişilerin hiyerarşik yapıda ki yerinden bağımsızdır ve bu nedenle çok önemlidir. Alt kademelerde yer alan kişilerde gerektiğinde bu güce sahip olarak üst yönetimden saygı görebilir. Bu güç sayesinde üst yönetime yardımcı olmakta ve vazgeçilmez bir çalışan olmaktadırlar (Hodge, Anthony ve Gales 2002, 310). Liderlerin her konuda uzman olması gibi bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle uzman gücüne sahip kişilerle işbirliği yapılması işlerini kolaylaştıracaktır (Varoğlu 2013, 175).

Tüm güç kaynakları birbiriyle ilişkilidir. Bir kaynaktan elde edilen güç, diğer güç kaynağına erişmeyi sağlayabilir. Diğer taraftan lider, farklı koşullarda gücünün kaynaklarını değiştirerek, gücünü arttırabilir (Varoğlu 2013, 175). Burada önemli olan örgütsel ilişkiler arasında hangi gücün ne derece önemli olduğunun kavranması ve ona göre kullanılmasıdır (Robbins ve Judge 2014, 445).

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Literatürde, liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapıldığı ve bu çalışmalardan sonra çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

1. Özellikler Teorileri
2. Davranışlar Teoriler
3. Durumsal Teoriler
4. Modern Liderlik Teorileri



### 1.2.1. Özellikler Teorileri

Liderlikle alakalı olarak ortaya konan ilk teoridir ve odak noktası daha çok liderlerin sahip oldukları fiziki, sosyal ve şahsiyet özellikleridir (Bolat, Seymen ve Erdem 2008). Bu teorinin temel varsayımı liderlerin yapı itibariyle diğer kişilerden farklı olduğu kanısındır (Fındıkçı 2009, 61).

Lider ve liderin özellikler teorisine konu edilmesi milattan öncesine kadar uzanır. Antik Yunan toplumunun önde gelen âlimlerinin karşılıklı tartışmaları ve fikir alış-verişi sonrasında devleti yönetecek liderlerin özelliklerini sıralamışlardır. Fakat lideri diğerlerinden ayıran özellikler senelerce dillendirilmesine karşın konuyla ilgili akademik ve bilimsel çalışmalar yirminci yüzyılda başlamıştır (A. Yıldırım 2010, 12-13). 1900'lü yılların başından itibaren çokça çalışılan bir konu olan özellikler teorisi çerçevesinde araştırmacılar, liderin etkin olmasının başlıca faktörünün kendine has özellikleri ve kalitesi olduğunu öne atmışlardır (Bakan 2008, 3).

Özellikler teorisinin başlıca söylemi, liderlik ile ilgili niteliklerin doğuştan geldiğidir ve lideri başkalarında ayıran özelliklerin onu var ettiğidir (Bakan 2009, 140). Bu teoriye göre, kişi "lider olarak dünyaya gelir, sonradan lider olamaz". Yine bu teoriye göre, liderler yaradılıştan sahip olunan bazı üstün özellik ve yetenekler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar (Alkın 2006, 49).

Fındıkçı (2009) özellikler bakımından liderlerin özelliklerini sıralamıştır. Fındıkçı'ya göre; **başlıca şahsiyet özellikleri açısından**; bağımsızlık, özünü ve içinde bulunduğu çevreye hakimiyet, özgüven, duygularına hakimiyet, içsel denge sahibi olma ve belli bir seviyede ahlaki gelişim. **Lideri başkalarından farklı kılan maharetler açısından**; bilişsel maharetler, zeki olma, olaylar karşısında çözümlenme ve sentez mahareti, öğrenmeye açıklık, bilgiye ulaşma seviyesi, mantık ve yargılama erki. **Sosyal özellikler açısından**, insanlarla iletişimde maharet, ikna kabiliyeti, etki gücü, konuşma yeteneği gibi özellikler tanımlanmıştır (Fındıkçı 2009, 61-64).

Stogdill'in 1948 ile 1974 yıllarında yaptığı iki araştırmaya göre lider ve izleyici sekiz özellikte ayrışmaktadır. Bunlar, zekâ, tetikte olma, iç farkındalık, sorumluluk, girişkenlik, sebat, kendine güven ve sosyallik (Northouse 2015, 20-22).

Buono and Bowditch (2000) ise lider özelliği gösteren ve göstermeyenleri birbirinden ayıran özellikleri aşağıdaki tablodaki gibi listelemiştir (Bowditch ve Buono 2000).

**Tablo 1: Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

Boy	Eğitim Seviyesi	Hükmetmek
Kilo	Dış Görünüş	İnisiyatif Kullanma
Fiziki Durum	Hitabet Becerisi	Orijinal Fikirler
Enerjiklik	Öz güven	Anlama Yeteneği
Ağırlık	Bilgi	Kararlı Davranış
Feraset Düzeyi	Adalet	Arzu ve Hırs
	Uyum	

Kaynak: Bowditch and Buono (2000), A primer on Organizational Behavior 5th ed. New York: Willey Book, 188'den alınmıştır.

Özellikler teorisine birçok konuda eleştiriler gelmiştir. Örneğin Ghiselli ve Brown'a göre; kişi belli şartlar altında iyi bir liderlik özelliği sergilerken, farklı şartlar altında iyi bir lider olmayabilir. Bu durumda kişide lideri belirleyen genel özellikler mevcut ise ve şartlara göre liderin başarısı değişebiliyorsa o zaman kişisel başarının var olduğunu söylemek olası değildir. Liderliğin önemli bir kısmı sadece özelliklerle değil, sosyal şartlarla da alakalıdır (Ghiselli ve Brown 1948, 47).

Northouse (2015) göre ise özellikler teorisinin zayıf yönleri: Liderlik özellikleri ile ilgili belirlenmiş kesin liste bulunmamaktadır, özellikler herkese göre farklılık göstermekte ve uzayıp gitmektedir. Genel olarak teorilerde bu gibi durumlar dikkate alınmamaktadır. Veriler sübjektif olarak yorumlandığı için her zaman güvenilir sonuçlar veren araştırmalar ortaya çıkmamaktadır. Özellikler teorisi, liderin özelliklerinin bir ekibin eylemsel sonuçlarına nasıl etki ettiğini açıklamada zayıf kalmakta ve özelliklerin değiştirilemez psikolojik yapılar olması nedeniyle,

özelliklerin öğretilmesini ve kullanım değerini düşürmektedir (Northouse 2015, 30-31). Mullins (2010) ise ilk olarak başarı ve iyi bir lider olmanın kişiden kişiye değişeceğini ve ortak bir yargının olmadığını belirtmiştir. İkinci olarak liderin özelliklerinin listesinin çok uzun olduğunu ve bu konuda bir uzlaşının mümkün olmadığını ifade etmiştir (Mullins 2010, 377).

### **1.2.2. Davranışsal Teoriler**

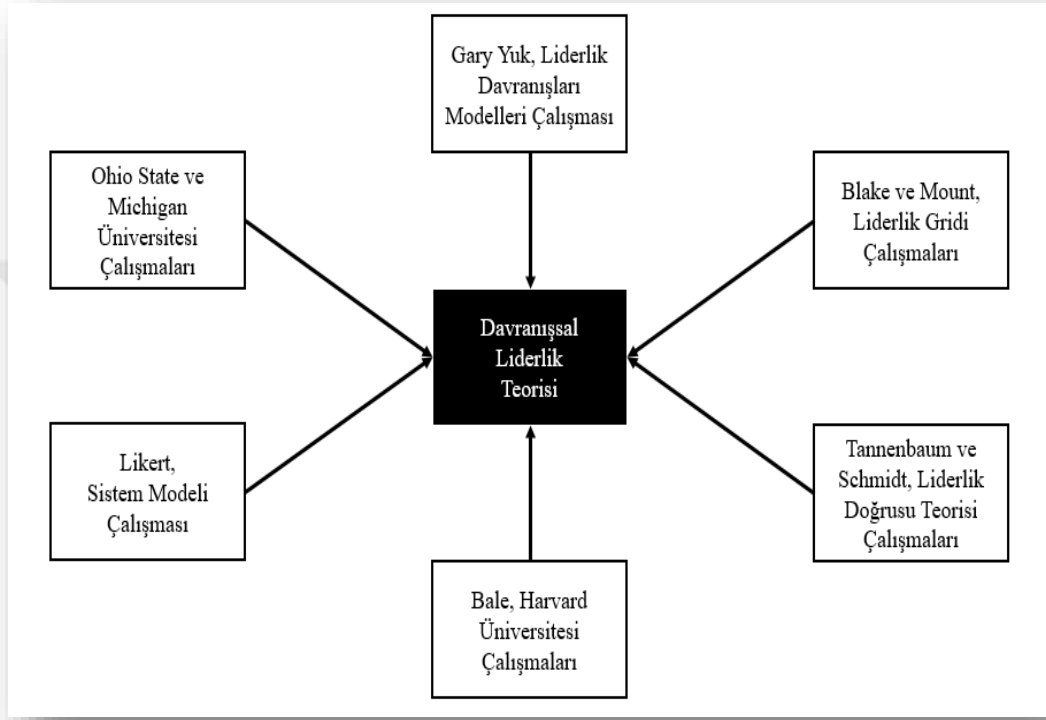
Davranışsal teorinin başlıca düşüncesi, liderleri etkin ve kudretli kılan nitelikler, liderin bireysel özelliklerinden ziyade, liderliği sergilerken işaret ettiği davranışlarıdır (Tengilimoğlu 2005, 4). Başka bir ifadeyle etkinlik ve başarı özellikten çok davranışsal olarak hareket tarzlarıdır. Liderlerin izleyicileri ile iletişim biçimleri, yetkiyi paylaşması ya da paylaşmaması, planlama ve kontrol becerileri, amaç ve hedefleri belirleme şekilleri gibi davranış biçimleri liderliğin başarısını tanımlayan en ciddi faktörler olarak düşünülmüş, liderin etkinliğini belirleyen önemli etmen olarak ele alınmış ve liderin özellikleri ile birlikte izleyicilerine karşı davranış biçimi de değerlendirilmiştir (Koçel 2001, 273). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda liderin davranış biçimlerinin göstergeleri anlaşılmasına çalışılmıştır (A. Yıldırım 2010, 14)

Özellikler teorisini davranışsal teoriden ayıran temel faktörlere bakıldığında, davranışsal teori, liderin özelliklerinin ne olduğu yerine liderin nasıl olması gerektiği üzerine odaklanmıştır (Ertürk 2012, 153). Özellikler teorisinde kişinin sahip olduğu özellikler sayesinde lider oldukları fikri ağır basıyorken, davranışsal teoriye göre ise iyi ve etkili bir lider davranış biçimine göre fark edilebilir. Özellikler teorisi liderliğin doğuştan geldiğini ve “lider olunmaz doğulur” tezini savunurken, davranış teorisi göre, eğer doğru davranışlar belirlenir ve çalışma yapılırsa liderliğin öğretilebileceğini savunur. Bu nedenle davranışsal teorilerin odak noktası, lider davranışlarını belirleme çalışmasıdır (Bryman 1992, 100-102)

Davranışsal teorilerin, özellikler teorilerinden farklı olarak üç faydası olduğu söylenmiştir. Birincisi; özellikleri bulmaya çalışmaktansa davranışlara odaklanmak, biçimsel liderlerle birlikte biçimsel olmayanları da bulmaya yardımcı olur. İkincisi; eğer lideri doğru açıklayabilecek ve tanımlayabilecek davranış biçimleri belirlenirse, bu davranış biçimleri eğitim yoluyla kişilere kazandırılabilir. Son olarak liderin

davranış şekli sonrası ekibin diğer üyelerinin davranış biçimleri ve lider ile takipçilerin davranış münasebetlerini incelemek adına zemin hazırlar (Zel 2006, 124).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişimine uygulamalı ve teorik olarak bir araştırmacı katkıda bulunmuştur. Bu teori türünde ki çalışmalar şekil 1’de ki gibidir.



**Şekil 1: Davranışsal Teori Çalışmaları**

Kaynak: D. Tengilimoğlu (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4-5'ten uyarlanmıştır.

Bütün bu araştırmalar lider davranışı tanımlarken iki müşterek kapsamı dikkate almışlardır. İlki, vazifeye yönelik olmak, ikincisi şahsa yönelik olmak kapsamlarıdır (Paksoy 2002, 171).

Davranışsal liderlik teorisi ile ilgili çalışmalar, çeşitli liderlik tarzlarının ortaya konulması noktasında katkıda bulunmuş ve ne kadar etkin olduklarının araştırılmasını sağlamıştır. Fakat davranışsal teoriler, liderliğin anlaşılması noktasında çok faydalı ve

önemli olmasına rağmen çevresel şartları dikkate almamaları noktasında eleştirilmiştir (Tengilimoğlu 2005, 4-5).

### **1.2.3. Durumsallık Teorileri**

Durumsallık teorisinin ana varsayımı liderlik tutumunun çevresel boyut ve şartlara göre şekilleneceğidir. Çevresel şartları da göz önünde bulundurarak liderliği tanımlamaya çalışan bu teori için liderliğin etkinliği belirleyen faktör içinde bulunduğu çevresel şartlardır. Başka bir deyişle liderlik süreci karmaşıktır ve lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu teoriye göre, liderliğin başarısı; hedefin kalitesi, takipçilerin beklenti ve kabiliyetleri, öğütün yapısı, geçmiş tecrübeler ve örgüt kültürü vb. gibi faktörlerle belirlemektedir (Tengilimoğlu 2005, 5).

Liderliğin ortaya çıktığı şartlara odaklanan durumsallık teorisi farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının gerektiği varsayımına dayanır (Koçel 2001, 335). Davranış teorilerinin farklı olduğu yanlarına odaklanan bu teori, en iyi lider davranışının duruma ve şartlara göre değişiklik göstereceğini savunur (Ogbonna ve Harris 2011, 767). Dolayısıyla durumsallık teorileri, hangi şartların belirli durumlarda önemli olduğunu anlamaya çalışırken, bu koşullarla bağdaşabilecek liderlik şeklinin hangisi olabileceğini bulma konusunda araştırma yapmaya önem verir (A. Yıldırım 2010, 16).

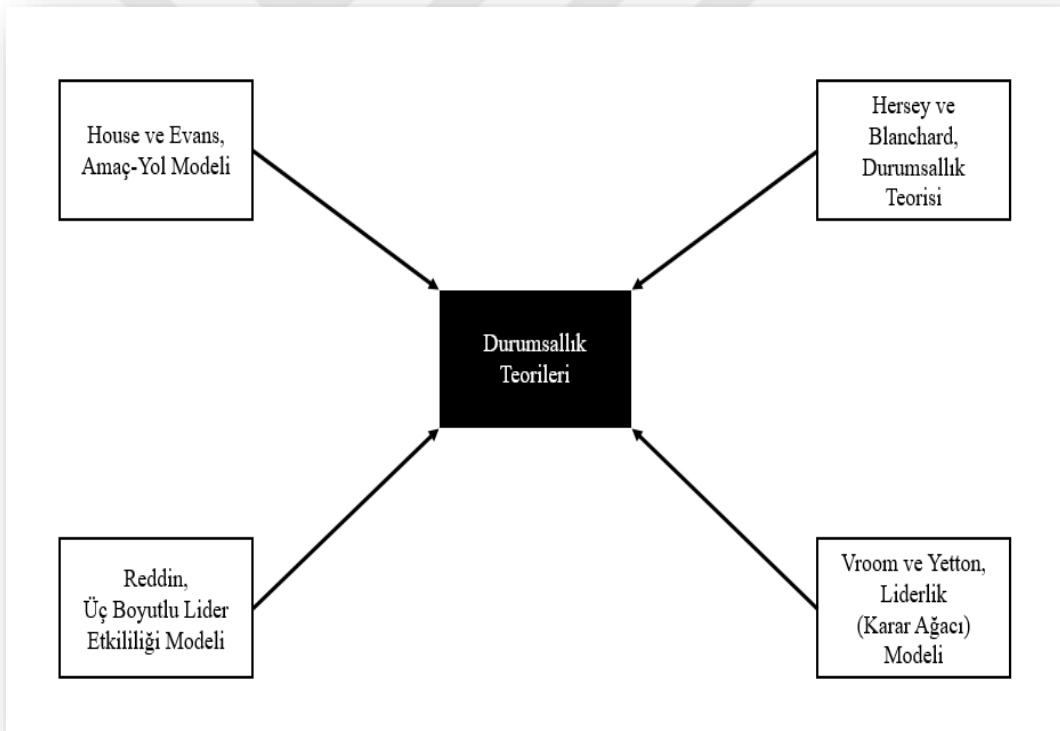
Durumsallık teorisi denilince akla ilk olarak Fiedler'in durumsallık teorisi gelir. Fiedler'e göre durumsallık teorisi lider-bağlama yaklaşımıdır ve lideri duruma elverişli bir şekilde bağlamak, uyumlaştırmak anlamına gelmektedir. Önemli olan liderin yetkinliğinin duruma ne kadar uygun olduğudur. Bu aşamada temel amaç liderin yetkinliğini ölçmek olduğu için durumsallık teorisi adını alır. Eğer liderin performansını anlamak istiyorsak yönettiği duruma bakmamız yeterli olacaktır (Par 2017, 32).

Fiedler teorisi, askeri alanda çalışan kişilerin liderlerin tarzlarına bakmış ve liderlerin yönetme tarzlarının hangi durumda etkili olduğunu ya da olmadığını ölçerek geliştirmiştir. Bu ölçümler sonucunda Fiedler ve arkadaşları iyi ya da kötü lideri belirledikten sonra deneysel analiz temelinde genellemelerde bulunmuşlardır. Bu

sayede hangi durum karşısında liderlik tarzının en iyi ya da en kötü olduğuna karar verebilmişlerdir (Northouse 2015, 123).

Araştırmalar sonucunda Fiedler vazife odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki liderlik tarzı tespit etmiştir. Her iki liderlik çeşidi de esnek olmamak ile birlikte her durum içinde aynı sonucu vermeyeceği tartışılmıştır. Fakat bazı durumlarda her iki liderlik tarzının da etkin olabileceğini belirtmişlerdir. Böylelikle nihai bir karar verebilme için en iyi yöntem liderin duruma uyum sağlamasını sağlamak ya da durumu lidere göre uyarlamaktır.

“Fiedler’e göre görev odaklı liderler çok olumlu durum ve olumsuz durumda, ilişki odaklı liderden daha etkin olmaktadır. İlişki odaklı lider ise ortam olumlu durumdaysa, görev odaklı liderden daha etkindir” (Par 2017, 53).



## Şekil 2: Durumsallık Teorisine Katkıda Bulunan Diğer Kişiler

Kaynak: E. Eren (2019), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) Kitabı 73-94'ten uyarlanmıştır.

#### 1.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Yönetim organizasyon yaklaşımının modern bir yapıya bürünmesi liderlik kavramının da yeni bakış açıları kazanmasını sağlamıştır (Koçel 2001, 695). “Lideri lider yapan ve diğerlerinden farklı kılan nedir?” sorusuna, yirminci yüzyılın başından 1980’lere kadar uzanan araştırmalar, liderlik özelinde birçok konuya açıklık getirse de, yapılmış birçok liderlik tanımlaması tam anlamıyla tatmin edici bir cevap verememiştir. Bunun yanında teknolojik gelişmeler, çevresel şartlar, sosyokültürel zihniyet ve ekonomik sistemdeki değişiklikler liderlik teorilerini yeniden yorumlanmasına sebep olmuştur (Kapusuz 2015, 9).

1978 yılından sonra Burns ve Bass gibi araştırmacılar yönetim ve liderlik tanımlarında eski liderlik tarzlarını eleştirerek, yeni bir ayrımın tanımlanmasının gerekli olduğunu ortaya koydular ve bunu modern liderlik yaklaşımı olarak ifade ettiler (Batmunkh 2011, 19). Modern yaklaşımlar ile birlikte güncellenen liderlik modeli, lideri merkeze koyan bir yaklaşımın aksine lider-izleyici merkezli etkileşime odaklanmıştır (Kapusuz 2015, 9). Onlara göre, izleyicilerin ortaya koyduğu performans ile birlikte esin kaynağı olan liderler vardır (Kirby, Paradise ve King 1992, 303). Bu yaklaşıma en uygun liderlik şekli, başkalarının yerine kendini yönlendiren kişi olmasıdır. Başka bir ifadeyle liderler uygun davranışı sergileyerek izleyicilerini görevlerini en iyi şekilde yapmaya ikna etmesidir. Bu teoride izleyiciler, lidere saygı, güven ve hayranlık duyarlar. Lideri modelleyerek ona benzemeye çalışırlar (Bozkurt ve Göral 2013, 5).

Modern liderlik yaklaşımına göre lider, ilk önce vizyon sahibi olma daha sonra bu vizyonu diğerleriyle paylaşarak herkesçe kabul edilen bir vizyon haline getirmek için plan yapan kişidir. Bu nedenle liderlik rasgele ortaya çıkmaz ve herkes lider olma potansiyeline sahiptir (Grossman ve Valiga 2017).

Modern liderlik kavramı farklı sınıflandırmalarla ele alındığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar; geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik, geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan etkileşimci liderlik ve çalışanları büsbütün serbest bırakan ve sadece karşıdan izleyen karizmatik liderlik tarzıdır (Yukl 2010, 135)

*Dönüşümcü liderlik*, değişimi, gelişimi ve yenilikçi bakış açısını amaç olarak benimsemiş bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü tarzdaki liderler, farklılıkları ortaya koyarak izleyicilerinin amaçlarında, inanç ve değerlerinde, beklentilerinde, değişim ve farkındalık oluşturmayı hedefler (Taşkiran 2011, 52).

Burns'a göre organizasyonların yeni alanlar oluşturmak sadece dönüşümcü liderlerin becerileri ile mümkün olabilir. Çünkü bu liderler değişim ortaya koymada ustasındırlar. Geleceği tasarlayarak, öngöründe bulunma, buradan hareketle vizyon oluşturma, bu vizyonun etrafında herkesi bir araya getirme ve uygulama konusunda istek uyandırırılar. Leithwood ise dönüşümcü liderliği, misyon ve vizyonun yeni bir bakış açısıyla belirlenmesi, sorumlulukların netleştirilmesi ve ortak bir hedef çerçevesinde organizasyonun yeniden yapılandırılması şeklinde tanımlamıştır (Eraslan 2004, 4).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyenlerin yargılarını değiştiren kişidir. Bu lider organizasyonu yenilik ve değişik konularında yüksek performans alacak biçimde şekillendiren kişidir (Koçel 2001, 696). Büyük çapta değişimi ön görme, bir örgüt kültürü ortay koyma ve hedefi gelecek olan bir yapı kurma isteği çok önemlidir (Gümüş 2010, 24).

*Karizmatik liderlik* House ve ark. (1993), Conger ve Kanungo (1987), Bass (1985) vb. gibi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. House ve arkadaşlarına (1993) göre karizmatik liderlik insanların farklılaştığı yönler, davranış biçimleri ve bunları ortaya çıkaran koşulları anlamaya çalışır. Araştırmalarına göre karizmatik liderler izleyiciler üstünde derinlemesine bir etkiye sahiptir ve izleyiciler lideri inançlarını en doğru olarak algılayıp, neden gözetmeksizin kabul edip, candan ve isteyerek dinlerler (Kılınç 1997, 76).

Bass'a (1985) göre karizmatik liderler, izleyicilerde heyecan uyandırarak coşku ve macera duygusunu hareke geçirirler. İzleyicilerin davranışlarını destekleyerek değişim için istek uyandıran ve sonuç alan çalışmalar yaparlar. Normların izleyiciler tarafından aralarında paylaşılıyor olması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına ve muvaffak olmalarını sağlar (Bass 1985, 31). Conger ve Kanungo (1987) ise izleyiciler tarafından karizmatik liderlerde ortak olduğu düşünülen



davranışları sıralamışlardır. Bunlar; vizyonu ortaya koyma, izleyicilerin ihtiyaçlarının farkında olma, davranışları ile diğerlerinden sıra dışı olma, çevreye karşı duyarlı olma, kişisel olarak risk alabilme ve yapıyı sürdürmedir (Bozkurt ve Göral 2013, 5).

*Etkileşimci liderlik*, tarzı literatürde işlemsel liderlik adıyla da bilinmektedir ve bu liderlikte amaç izleyicileri işi başarma noktasında teşvik etmektir. Etkileşimci lider izleyicilerin değişim ve yenilikleri dikkate almadan geçmişten süre gelen faaliyetleri etkin ve verimli devam ettirmelerini sağlayan, gerektiğinde iyileştirmeleri yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Daha çok çaba harcayana, para ve statü sağlamak için yetkilerini kullanırlar (Bakan, Erşahan, ve diğerleri 2015, 204).

Etkileşimci liderler, izleyicilerin performansını ödül ya da ceza yoluyla yönlendirirler. Verilen hedeflere ulaşıldığında ya da verimli olduğunda ödüllendirileceklerini aksi durumda cezalandırılacaklarını söyleyerek izleyicilerini motive ederler (Derya 2010, 50). Etkileşimci liderlikte, taraflar arasındaki ilişkisel bağ anlaşma yoluyla oluşturulur. Bu tarz liderler amaçları gerçekleştirme ve beklentileri karşılama noktasında etkilidirler. Fakat etkileşimci liderler çoğunlukla izleyicilerin uzun dönemli gelişimlerine katkı sağlamadıkları için eleştirilirler (Bakan, Erşahan, ve diğerleri 2015, 204).

### **1.3. Liderlik Tarzları**

Liderlik davranış tarzları, liderin onu izleyen kişi ya da grupta olan etkileşiminden ortaya çıkan tutumun ifade şekli ile sınıflandırılır. İzleyicilerin örgütün hedeflerini benimsemesi ve bu hedeflere ulaşılması noktasında çaba harcaması, bunun yanında örgütte kalma ve çalışma isteği görece olarak liderin davranış biçimiyle yakından ilgilidir (Korkmaz, ve diğerleri 2013, 700). Yönetici tarafından tercih edilen liderlik tarzı o kişinin liderlik yaparken elde ettiği başarının en önemli göstergesidir. Örgütün yapısına uygun bir liderlik tarzının benimsenmesi ve buna uygun bir yönetim modelinin uygulanması kişisel ve örgütsel hedeflerin başarılmasında önemli bir rol oynar (Şafaklı 2005, 134).

Liderlik tarzlarını ile ilgili ilk çalışma Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından 1938-1940 yıllarında Iowa Üniversitesi'nde liderlik davranışının grup davranışını etkileme biçimleri ortaya koydukları araştırması olmuştur. Araştırma kapsamında Lewin ve arkadaşları homojen sayıda ve birbirinden farklı gruplara lider davranışı karşısındaki tepkilerini ortaya koymayı hedeflemiş pek çok çalışma gerçekleştirmişlerdir (Gerçik 2018, 154).

Lewin ve arkadaşlarının araştırmalarının sonucuna göre liderlik, izleyicilerin yönelimi ve verimliliğini etkileyen faktörleri dikkate alacak şekilde üç ana gruba ayrılmıştır (Erdem ve Dikici 2009, 201). Bunlar; otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarıdır (Robins, Decenzo ve Coulter 2013, 301).

### **1.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı**

Otokratik liderlik tarzı otoritenin ve iktidarın tek elde toplandığı ve daha çok merkezi bir eğilimi olan, karar verme süreçlerini paylaşılmadığı, izleyicilerden emir ve direktiflere sorgusuz, sualsiz uyulmasının beklendiği yönetim biçimidir (Gerçik 2018, 156).

Otokratik liderlikte yetkilerin tamamı liderde toplandığı için tüm kararlar lider tarafından alınır. Bu nedenle izleyiciler örgütün amaç, plan ve politikalarının oluşmasının dışındadırlar. Onlardan, sadece verilen emir ve talimatlara uyulması beklenir (Şafaklı 2005, 134). Otokratik lider kararlarına uyulması beklentisinde olduğu için izleyicilerin ihtiyaç ve düşüncelerini yeterince dikkate almaz (Baltaş 2010, 46). Liderin bencil olmasından kaynaklanan bu durum, izleyicilerin kendilerini değersiz görmelerine sebep olabilmektedir (Megginson 1981).

Otokratik liderlik tarzında temel varsayım, insanların çoğu tembeldir ve kendi kendilerini yönetme becerileri yoktur. Bu durum yönetim yaklaşımının güvensizlik temelinde inşa edilmesinden kaynaklanır (Ergun 1981, 66). Bu liderlik tarzı kişiden ziyade işe, süreçten ziyade işin çıktılarını dikkate alır (Gürgen 1997, 190). Liderler, izleyicilerine yapılması gerekenleri anlatır ve sonrasında sorgusuz işin yapılması noktasında itaat etmelerini beklerler. Bunu yaparken motivasyon aracı olarak zorlama, tehdit etme ve aşırı kontrol argümanlarının kullanılması gerektiğini düşünürler

(Thompson 1998, 135). Gereğinden fazla otokratik tarzı benimsemiş liderler hata karşısında ceza yöntemini uygulamayı tercih ederler. Bu durum kararların alınması noktasında liderden emir gelmediği sürece inisiyatif almaktan kaçınmaya neden olmakta ve izleyicilerde aidiyet duygusu zayıflığı, performans düşüklüğü vb. gibi sonuçlar doğurmaktadır (A. Yıldırım 2010, 11).

Bizim toplumumuzda farklı liderlik biçimleri ile birlikte çoğunlukla otokratik liderlik tarzını benimsediği söylenebilir (A. Yıldırım 2010, 11). Bu durum daha önce belirttiğimiz üzere lider dışında kimsenin amaç, plan ve yöntem üzerinde söz hakkı olmamasından dolayı lidere bağlı olma durumu yaratır (Eren 2010, 457). Bu bağlılıktan dolayı izleyiciler görevlerinin yerine getirirken talimat dâhilinde hareket ederler. Talimat gelmezse hareket etmezler (Korkmaz, ve diğerleri 2013, 700). İzleyiciler bir süre sonra kendi başına hareket edemedikleri için işi sahiplenme duygusunu kaybederler. Bunun bir sonucu olarak lider görevinin başında ise işler yürür aksi takdirde yürümez (Mucuk 2011, 128). Karar almanın sadece liderin inisiyatifinde olması, bir süre sonra kişilerin umursamama duygusuna kapılmalarına ve yenilikçi fikirlerin daha ortaya çıkmadan yok olmasına neden olur. Bu durum, bir süre sonra yetenekli çalışanların iş tatminini ve başarısını olumsuz etkilediği için kurumun yenilenmesini engeller (Goleman 2002, 69).

Otokratik liderlik tarzı avantajları açısından değerlendirildiğinde, bu liderler yapısı gereği belli standartları belirleyen ve bunların sonuçlarının değerlendirmesi aşamasında olumlu ya da olumsuz geri bildirimde bulunabilen kişilerdir. Kişileri bir hedefe doğru hareket etme istekliliğini sağlayan bu liderlik tarzı özellikle başıboş bırakılmış örgütlerde çok başarılı olur (Çetin ve Beceren 2007, 122). Merkezi bir yönetim biçiminin olması nedeniyle otokratik tarz liderlerde kendine güven fazladır. En önemli avantajlarından biride bağımsız hareket edebilme, hızlı karar alma ve işi daha iyi yapabilmek için yoğunlaşmaya imkân tanınmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 75). Güçlü yanları istikrarlı olmaları, zayıf yönleri ise izleyicilerden en iyi verimi alma noktasında isteklendirmede ki başarısızlıklarıdır (Bozdoğan ve Sağnak 2011, 138). Bu liderlik tarzı özellikle bürokratik bir toplumda yetişmiş ve buna uygun bir eğitim alanlar için uygundur (Eryeşil ve İraz 2017, 131).

Belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda otokratik liderlik tarzı etkili olabilir. Bunun yanında eğer uygun şartlar sağlanırsa hataya zemin hazırlayacak işlerin sonlanmasına ve yeni iş yapma alışkanlıklarının kazandırılmasına yardımcı olur. Kriz durumlarında insanları sarsarak çıkış yollarının bulunmasına yardımcı olur. Bunun dışında kalan durumlarda aşırı otokratik liderlik tarzı izleyicilerin edilgen olmasına neden olur. Kişilerin aidiyet duygularını köreltir ve yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkmasını engeller (Gerçik 2018, 159).

### **1.3.2. Demokratik Liderlik Tarzı**

Demokratik liderlik tarzı iletişimin ön planda olduğu, kararların izleyicilerle birlikte alındığı, liderin kendi gelişimi kadar astlarının da gelişimine katkıda bulunduğu yönetim tarzıdır.

Demokratik liderlik tarzında gücün paylaşılması önemlidir. Kararların alınması aşamasında liderin sadece kendi fikirlerini değil grubunda fikirlerinin dâhil edildiği bir yaklaşımdır. İzleyiciler amaç, plan ve politikalar hakkında bilgilendirilmekte, görüş ve önerilerinin paylaşılması konusunda teşvik edilmektedirler. Bu şekilde izleyicilerin karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır (Eryeşil ve İraz 2017, 131). İzleyicilerin karar süreçlerinde rol alması ile şirket işleyişi hakkında bilgi sahibi olmaları, yeteneklerini geliştirme fırsatı bulmaları, bu sayede aidiyet ve iş doyumunu arttırmaları sağlanmış olur (Bhatti, ve diğerleri 2011, 193).

Bu liderlik tarzında karşılıklı güven oluşturmak önemlidir. Lider, genel olarak izleyicilerine güven duyar, onları karar verme süreçlerine düşünce ve önerilerini dile getirerek katılmaları konusunda teşvik eder. Çalışanların fikirlerinin karar aşamasında lider tarafından dikkate alınması, izleyicilerin kararı desteklemelerine ve daha verimli sonuçlar alınmasına olanak sağlar. Bu sayede grup içi iletişim genele yayılır ve karar aşamasındaki risk paylaşılır (Şafaklı 2005, 134).

Demokratik liderlik tarzında başarı grubun başarısı ile doğru orantılıdır. Lider gücünü yönettiği gruptan alır. Liderin düşüncesine göre, izleyiciler kendilerini yönetebilecek güce, yetkinliğe, beceriye sahiptirler ve motive edici dokunuşlarla yenilik-yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli zemini hazırlayabilirler (Ergun 1981,

66). Demokratik lider tarafından paylaşılan amaç ve hedeflerin izleyiciler tarafından benimsenmesi sorumluluk bilincinin ve örgütsel esnekliğin artmasına olanak verir. Lider tarafından izleyicilerin katılımcılığının desteklenmesi risk alma, öğrenme ve yenilik potansiyelini hızlandırarak örgütün kurumsal gelişimine katkıda bulunur (Erkmenol 1994, 74)

Demokratik liderler, izleyicilerini etkileyebilmek için uzmanlık ve dikkate alma, ilgi duyma gücünden faydalanır. Grup üyelerinin yetki ve sorumluluklarını, uzman gücünü kullanarak net bir biçimde ortaya koyulmasını sağlayan lider, amaç ve hedeflere ulaşmada izleyicilerini cesaretlendirerek övgü ve yapıcı eleştiri için zemin hazırlar (Tengilimoğlu 2005, 7-8). Bu noktada liderin iletişim gücü, ikna becerisi, yardımlaşma bilinci ve grup uyumunu sağlama becerisi önemlidir. Örgüt içinde yardımlaşma ve grup uyumuna olanak sağlayan bir ortamın oluşması, motivasyonun ve aidiyet duygusunun da artmasını teşvik eder.

Demokratik liderlik tarzının en etkili yanı kişilerin motivasyon ve iş tatmini için bilginin paylaşılmasıdır (Korkmaz, ve diğerleri 2013, 701). Fakat bazı durumlarda bu liderlik tarzının duruma bağlı olarak sakıncaları olabilir. Örneğin kriz gibi karar almanın çabuk gerçekleşmesi gereken durumlarda, karar süreçlerine fazla kişinin katılması karar almaya hızlı müdahale edilmesini engeller. Bu durum işleyişin yavaşlamasına neden olduğu için istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir (A. Yıldırım 2010, 11). Ek olarak izleyiciler karar süreçlerine katılacak kadar yetkin ve ehil değilse demokratik liderlik tarzı ile yönetim doğru seçim olmayabilir. Çünkü doğru karar almayı sağlayacak fikirler çıkmaz ya da çıkan fikirler yeterince faydalı olmaz. Bu sakıncaların dışında demokratik liderlik tarzı, sınırlı alanlarda bile yeniliğe açık hareketli kurumsal yapısı, problem çözmede faydalanılan kendine has insan gücü, izleyici ve lider arasındaki sorumluluk paylaşımı, işbirliği, açık iletişim yaklaşımı ile dikkat çekmektedir (Akçit, Barutçu ve Akşit 2018, 215).

### 1.3.3. Serbesiyetçi Liderlik Tarzı

Serbesiyetçi liderlik tarzı hedef ve amaçlara ulaşmak için izleyicilerine alt yapı desteği sağlayan ve gerektiğinde zihinsel katkı veren yönetsel tarzıdır (Gerçik 2018, 161).

Bu liderlik tarzında lider, izleyicilerin kararlarını kendilerinin vermesine, amaç ve hedefler kapsamında kendi programlarını yapmasına serbestlik tanır. Lider, izleyicilere bir hedef belirler ve bu hedefi bireysel becerileri ile gerçekleştirmeleri için serbest bırakır (Eryeşil ve İraz 2017, 131). Bu liderlik tarzı, çalışanların tam anlamıyla bağımsız ve serbest çalışmalarına imkân sağlar. Kişi karar alma noktasında istediği kişi ile bir grup oluşturarak sorunları belirleyebilir, yeni fikirler üreterek uygun ve verimli sonuçları alabilir (Yörük, Dündar ve Topçu 2011, 105). Ayrıca oluşan bu gruplar kendi kendilerine amaçlar belirleyebilir ve bir yönlendirme olmadan karar verebilir (Keçecioğlu 1998, 118). Bu aşamada liderin esas görevi ise gerekli kaynak ve araçları sağlamaktır. Bir konu hakkında görüş istendiğinde lider fikrini söyler ama bu fikir izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. (Yörük, Dündar ve Topçu 2011, 105).

Serbesiyetçi liderlik tarzında liderler ellerindeki yetkiyi yok denecek kadar az kullanırlar. Karar alma konusunda kaçınan bir tavır sergiledikleri için izleyicileri kendi haline bırakır ve onlara karşı hiçbir sorumluluk hissetmezler (Bennett 2009). Yukl (2010) bu tarz liderlerin izleyicilerine ve yaptıkları işe dair sorumluluk hissetmemelerinden dolayı etkin olmadıklarını söylemiş ve bu tarzı sorumluluk alma noktasında eleştirmiştir (Yukl 2010). İzleyicilerin oluşturduğu örgüt içi grupta otokratik (güç kullanan, korku, tehdit veya zorlama ile başkaları üzerinde egemenlik elde etmeye çalışan vb. gibi) bir liderlik tarzı sergileyen birileri var ise serbesiyetçi liderlik tarzı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Lider, ortaya konan davranışlara müdahale etmemesi nedeniyle otorite boşluğu oluşturduğu için izleyiciler üzerindeki stres artar ve performansın istenilen seviyede olmamasına neden olur (Akçit, Barutçu ve Akşit 2018, 215). Yönetim psikolojisi uzmanı ve yazar İbrahim Zeyd Gerçik bu otorite boşluğunun sonuçlarını şöyle ifade etmiştir:

“Serbesiyetçi tarzın doğurduğu otorite boşluğunun gruptaki zeki fakat bencil kişilerce doldurulması, kurumsal kaynakların kişisel çıkarlar için kullanılmasına, yüksek kaynak israfına yol açabilir. Serbesiyetçi tarzın yanlış uygulandığı durumlarda; çalışanlar arasında işleri birbirine pas etme, sorumluluktan kaçınma, çatışmalar, düşük moral, koordinasyon zayıflığı, kalite ve verim düşüklüğü işletmelerde sıkça gözlemlenen olumsuz durumlardır” (Gerçik 2018, 162).

Diğer taraftan bu tarzın, güvenli, yenilikçi, araştırmacı, iş yapış tarzı oturmuş ve entelektüel seviyesi yüksek kurumlarda daha fazla katkı sağlayacağı söylenebilir. Uygun gruplar oluşturulduğunda, izleyicilerin potansiyelleri keşfetmelerine, yeteneklerine geliştirmelerine ve yenilik yapma alışkanlığı kazanmalarına yardımcı olur. Herhangi bir yönlendirmeye ihtiyaç duymadan kendi kendilerine karar vermelerine ve yönetime katılmalarına zemin hazırlar (Hacıtahiroğlu 2012, 862-863). İzleyiciler, problemlere en faydalı çözümü bulma ve kendilerini geliştirme konularında daha çok motive olurlar. Uzmanlık gerektiren durumlarda, araştırma çalışmalarında, kurumların ar-ge departmanlarında, teknolojik, bilimsel ve yenilikçi proje ekiplerinde sorumluluk almaktan kaçmayan gruplar oluşturularak bu liderlik tarzı uygulanabilir (Eren 2010, 459-460).

#### **1.4. Liderlik Tarzları ile Bağlılık ve Etik İlişkisi**

Bu çalışma kapsamında incelenmiş olan liderlik tarzlarının (otokratik, demokratik ve serbesiyetçi) yapısı çeşitli faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Eğer örgütsel yapıya bir karmaşa hâkim, görev tanımları net değil ve belirsizlik yüksek ise yol gösterici ve sorumluluğu ele alacak bir liderlik yapısı daha uygun olacaktır. Bu durumda otokratik liderlik tarzı daha verimli sonuçlar almaktadır. Eğer örgütte yapılan işler tanımlanmış ve hedefler net ise demokratik ve destekleyici liderlik tarzı daha verimli sonuçlar vermektedir. Çalışan kalitesinin yüksek olduğu yapıda otokratik liderlik tarzı etkili olmamaktadır ama demokratik liderlik tarzı etkili olmaktadır (Robins, Decenzo ve Coulter 2013, 310). Türk liderlik tarzı için farklı araştırmalar farklı sonuçlar vermektedir.

Paşa, Kabasakal ve Bodur'un (2001) Türk yönetim tarzını belirlemeye yönelik çalışmaları için iki üretim ve hizmet sektöründen şirkette yaptıkları araştırma kapsamında 92 yöneticiyle yaptıkları çalışmada, yöneticilerin en fazla otokratik liderlik tarzının

eğilimli olduğunu bulmuşlardır. Babacan liderlik tarzı ise araştırmada ikinci tercih edilen tarz olarak bulunmuştur (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001)

Üstün kabul edilen liderlik tarzları için ise GLOBE tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise; Türkiye’de karizmatik ve ekip odaklı liderlik tarzlarının en fazla tercih edildiği görülmüştür (Gerçek 2018, 147). Diğer üstün liderlik tarzları ve puanları aşağıdaki tablodaki gibidir (GLOBE 2010).

**Tablo 2: GLOBE Türkiye Araştırması Liderlik Tarzları ve Puanları**

<b>Liderlik Tarzları</b>	<b>Türkiye Liderlik Puanı</b>	<b>Ortalama GLOBE Liderlik Puanı</b>
<b>Karizmatik</b>	5,95	5,83
<b>Ekip Odaklı</b>	6,01	5,83
<b>Katılımcı</b>	5,09	5,33
<b>İnsan Odaklı</b>	4,9	4,89
<b>Özerk</b>	3,83	3,85
<b>Kendini Koruma Eğilimli</b>	3,57	3,47

Kaynak: <https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=country#country>

GLOBE araştırmasına göre; karizmatik ve ekip odaklı liderlik tarzından sonra katılımcı, insan odaklı, özerk, kendini koruma eğilimli liderlik tarzları sıralanmıştır ve Türkiye liderlik puanlarının neredeyse tamamı GLOBE ortalamasının üstündedir.

Örücü ve Çoban’ın (2017) kamu ve özel bankalardaki yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla, Balıkesir bölgesinde 123 banka çalışanı ile yapılan araştırma sonuçlarına göre; kamu bankalarında otokratik liderlik tarzının özel bankalardan daha fazla uygulandığı tespit edilmiştir (Örücü ve Çoban 2017).

Esmer’in 1997 yılında 4824 çalışanın katılımıyla yaptığı çalışmada Türkiye’de yöneticilerin yüzde 53 otokratik, yüzde 38,6 serbesiyetçi, yüzde 8,5 demokratik olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer boyutunda çalışanlara “nasıl bir liderle



çalışmak istersiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap olarak çalışanların yüzde 64,1 serbesiyetçi, yüzde 26,5 demokratik, yüzde 10,3 otokratik çıkmıştır (Kabasakal ve Bodur 2007).

Kaya tarafından 2010 yılında 1248 yönetici ve yönetici adayı ile yaptığı araştırma sonucuna göre; genel olarak yöneticiler kendilerini demokratik ve serbesiyetçi olarak tanımlamışlardır. Ancak anket sonrası uygulamaya bakıldığında otokratik liderlik tarzı eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Ç. Kaya 2010). Benzer bir çalışma Canbolat (2016) tarafından ÇEDAŞ şirketler grubundaki çalışanlarla yapılmış ve çalışanların yöneticilerinden bekledikleri demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı iken kurumda otokratik liderlik tarzının daha yoğun olduğu tespit edilmiştir (Canbolat 2016).

Littrell, Yurtkoru, ve arkadaşlarının (2013) farklı ülkelerdeki liderlik davranışlarının karşılaştırmasına yönelik çalışma sonucuna göre Türkiye’deki yöneticilerin yoğun olarak tercih ettiği liderlik tarzının otokratik liderlik tarzı (%40) olduğu belirlenmiştir (Littrell, ve diğerleri 2013).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik ve bağlılığın ilişkisel boyutu, temelde liderin davranışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değerler ile liderin davranışı ne kadar örtüşüyorsa verimde o derecede artmaktadır. Çalışan açısından örgütsel bağlılığın belirleyicisi ise lidere duyulan güven olmaktadır. Örgütün tamamında paylaşılan ortak değer, amaç birliği, vizyon oluşturmada katılım ve örgütsel iklimin derecesi bağlılığı yükseltmektedir. Liderin, çalışanları örgütsel faaliyetlere teşvik ve dâhil etmesi bağlılığı yükselten diğer bit etken olmaktadır (İnce ve Gül 2005, 72).

Yöneticilerin liderlik tarzı örgüte bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Eryeşil ve İraz (2017) tarafından Konya ilinde 140 banka çalışanı ile yapılan araştırma sonrası örgütsel bağlılık ile yöneticilerin liderlik algıları arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı ile duygusal bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı olmayan bir ilişki sonucu elde edilmiştir. Serbesiyetçi liderliğin yapısı gereği çalışanlarla kurum arasında duygusal bağ kurma noktasında etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Eryeşil ve İraz 2017).

Gayır'ın (2019) Diyarakır ilinde bulunan kamu hastanelerinde 151 hemşire ile yaptığı araştırma bulgularına göre lider davranışının duygusal bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği ve aralarında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Hemşirelerin duygusal bağlılığını yöneticilerin karar alma noktasındaki paylaşımları, yaptıklarından ziyade yapmadıklarının, eksik ve yetersiz gördüklerinin eleştirilmesi etkilemektedir. Araştırma sonucuna göre ilk düzey yöneticilerden ziyade tepe yönetimin tavrı çalışanları daha fazla motive etmektedir (Gayır 2019). Örucü ve Teker'in (2014) Bursa'da özel bir hastanede 82 çalışanla yaptıkları araştırmada ise serbesiyetçi liderlik tarzına sahip yöneticiler ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer değişkeni dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışma kapsamında genel olarak liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Örucü ve Teker 2014).

Giray ve Şahin'in (2014) Ankara, İzmir ve İstanbul illerinde farklı sektörlerde çalışan 341 beyaz yakalı ile yaptıkları çalışmada, kendilerini dikkate alan ve fikirlerine önem veren babacan ve katılımcı liderlik tarzları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yetkinin tek elde toplandığı, kararların sadece bir kişi tarafından alındığı otokratik liderlik tarzının ise duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Giray ve Şahin 2014).

İlban, Bezirgân ve Kaplan'ın (2016) liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisini araştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Edremit'te yiyecek içecek şirketlerinde çalışan 326 kişi ile yapılan araştırmanın bulgularına göre demokratik liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Otokratik liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmamıştır (İlban, Bezirgan ve Kaplan 2016).

Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü'nün KKTC'de 5 yıldızlı otellerde çalışan 372 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; karar ve sorumluk almaktan imtina eden serbesiyetçi liderlik tarzının, çalışanların duygusal bağlılığını negatif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Serbesiyetçi liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü 2018).

Daha önce yapılmış araştırmalar incelendiğinde çalışanların duygusal bağlılığının, pozitif etkiye sahip liderlik davranışları karşısında anlamlı etkiler verdiği tespit edilmiştir. Clinebell, řkudienė ve arkadaşlarının IT sektöründe çalışan 359 kişi üzerinde yaptıkları çalışma bulguları bunu desteklemektedir. Araştırma sonucunda, pozitif etkiye sahip liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Diğer taraftan edilgen, tepkisiz ve kaçıma eğilimi olan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir (Clinebell, ve diğerleri 2013).

Liderlik tarzları ve duygusal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların odak noktası genelde lider davranışı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Eğer liderin davranış biçimi, örgütsel değerlerle örtüşüyorsa bağlılık ve verimlilikte aratmaktadır. Liderin ortak bir amaç ve hedef oluşturmada çalışanları sürece dâhil etmesi de duygusal bağlılığı arttırmaktadır (İnce ve Gül 2005, 72). Yapılan bu çalışma, duygusal bağlılığın aracı değişken olarak liderlik tarzlarının pozitif ve negatif değişkenler tarafından etkilenme biçimleri ortaya koymasından önemlidir.

Örgütte etik davranışların oluşmasında liderin etik davranış biçimi önemlidir. Yönetim kademesinde yer alan liderlerin güvenli, doğru ve adil olması etiğin kurum geneline yayılmasında etkilidir. Bu kapsamda liderliğin, etik ve etik dışı davranışlara etkisi ile ilgili Çetin'in (2019) Edirne ve Çanakkale'de 85 çalışan ile yaptığı çalışma sonucuna göre, liderin otokratik bir tarzının olması ve etik olmayan davranış biçimi, kurum kaynaklarının kötüye kullanılmasında etkili olmaktadır. Ayrıca liderin etik olmayan davranışı ve çalışanlara karşı duyarsız tutumu, yolsuzluk ihtimalini arttırmaktadır (O. I. Çetin 2019).

Feyza Çağla Oran'ın (2018) doktora tezi için 973 çalışanla yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre liderlik biçimleri, kurum güveninin önemli olduğunu belirlemiş ve bir noktadan sonra etik olmayan davranışlara sebep olabileceğini belirlenmiştir (Oran 2018). Katip (2019) tarafından İstanbul'da ortaöğretim okullarında yapılan araştırma sonucuna göre, yöneticilerin baskıcı tutumlarının etik dışı davranışlara neden olduğunu bulmuştur (Katip 2019). Uçar'ın (2019) İstanbul ilinde 174 hizmet sektörü çalışanı ile yaptığı araştırma bulgularına göre, yöneticiye

duyulan güven ve algılanan örgütsel adalet ile etik dışı davranışların dışa bildiriminde arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde yöneticilerin liderlik tarzları, etik değerleri uygulama biçimine göre çalışanların etik algılarını şekillendirmektedir. Baskıcı liderlik tarzının olduğu ortamda çalışanlar korktukları için etik dışı davranışa yönelme eğiliminde olabilmektedir. Bu çalışma kapsamında ise hem baskıcı ve kararları kendisi alan otokratik liderlik hem de daha katılımcı ve kararlara katılımı destekleyen demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının etik ile olan ilişkine bakılmış ve kurum yararına ama etik olmayan davranışa nasıl etki ettikleri araştırılmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ ETİĞİ

#### 2.1. Ahlak ile Etik Kavramları

##### 2.1.1 Ahlak Kavramı

Ahlak kelimesi İngilizcede ve Almandada “morality – moral” kelimeleri ile ifade edilmekte ve Latince “mos” kelimesinden türemiş olduğu düşünülmektedir. Türkçede ise ahlak,

“Arapça bir kelime olan ve “huylar, mizaçlar, âdetler, karakterler, alışkanlıklar” anlamına gelen “hulk” ve yine Arapça bir kelime olan ve “yaratılmış olan, halk ya da toplum” anlamına gelen “hilk” kelimelerinden türemiştir” (Öz ve Seyyar 2007, 16).

Ahlak, genel manada davranışların iyi ya da kötü olarak sınıflandırılması ve açıklanması olarak ifade edilmekle birlikte tanımlara bakıldığında:

1. Belli topluluk içinde insanların kabul ettikleri, riayet etmek mecburiyetinde oldukları kurallar ve davranış biçimlerinin tümü olarak ifade edilir (Hançerlioğlu 1991, Türk Dil Kurumu).
2. Toplulukların belli bir zamanında bireysel ve sosyal davranış kurallarını tanımlayan ve araştıran felsefe bilimidir.
3. Herkesçe beğenilen vasıflar, iyi alışkanlıklardır.

Bu tanımlardan hareketle ahlakın kişiler için buldukları topluluk içindeki davranış tarzları, bu davranış tarzıyla ilgilenen felsefe dalı ile birlikte iyi ve güzel alışkanlıklar olarak düşünülebilir (Torlak, Ünder, ve diğerleri 2013, 4-5).

Ahlak, bireylere ve topluma mal olmuş doğruların ve yanlışların ne olduğunu tanımlayan kurallar, değerler ve inançlardır (Maç ve Çalış 2012, 21). Bu yönüyle ahlakın geçmişten günümüze dinlerden beslenen üstün bir yapı olduğu söylenebilir. Evrensel bir nitelik taşıdığı ve doğru-yanlış olarak tanımlandığı için herkes tarafından kabul edilen birtakım esaslardan söz etmek gerekir. Kişilerin bu esasların çevresinde toplanmasının ana sebebi sadece mantığa uygun olmaları değil, bunun yanında genele yayılmış üstün bir yapıya sahip olduklarına dair inançlardır (Erdemir 2012, 6).

Ahlak, yapmamız ya da yapmamamız gereklerini ifade eden bir kurallar bütünüdür ve bu yönüyle hayat seyrimizin nasıl devam edeceğine dair yol gösterici bir niteliğe sahiptir (S. Özdemir 2009, 305). İnanç sistemi, duygular, akıl ve kültürel miras temelinde oluşan ahlak, kişilerin hayattan beklentilerinin ve bu beklentilere dayanan uygun hareket tarzlarının en önemli belirleyicisidir (C. H. Korkmaz 2012, 39).

Ahlak aldığımız kararların diğer insanları nasıl etkileyeceğinin incelenmesidir (Freeman ve Gilbert 1988, 18). Aynı zamanda kişilerin aldıkları kararlara dair uyulması gereken kuralların incelenmesidir. “Ne doğru ya da yanlıştır? ve ya Ne iyi ya da kötüdür?” sorularına cevap arayan davranışsal inançlardır. Ahlak, karanlık denizde insanlara yol gösteren deniz feneri gibi insanın başkalarıyla olan ilişkilerinde onlara yol gösteren davranış kanunudur (Şahin ve Demir 2000, 204) .

Diğer bir anlayışa göre ahlak, duygu, fikir ve vicdan ile tutum arasındaki ahenk ve tutarlılıktır. Objektif olarak örf ve adetleri, öznel olarak ise kişisel inançları niteler. Dış faktörlerin şekillendirmesi ile kişiye özgü duygu ve inanç sistemi oluşturur (Dranaz 1972, 122). Ahlak değerleri, kişi ve toplulukların davranışlarını şekillendiren kuralların dışına çıkılmasıyla oluşan pişmanlık, sosyal bilinç, vicdan ve cezalandırma hissi vb. gibi değerlerin bütünü olarakta düşünülebilir (Özen 2015, 112).

Araştırmalardaki tanımlara bakıldığında ahlakın, uzun vade de sosyal hayat, eğitim ve örgütlerde temel hedef olarak kabul edildiği ortaya çıkmıştır. Eğer mesleki başarı elde edilmek isteniyorsa ahlak önemli bir araç olarak düşünülmektedir. Ayrıca ahlakın zaman yönetimi, etkinlik ve kaynak kullanımı ile birlikte yapıyı güçlendirme gibi kendine has işlevleri de vardır. Kişi ve grupların düşüncelerinin, bu işlevleri gerçekleştirecek amaç ve hedefler doğrultusunda gerekli yetkinliğe ve ahlaki değerlere sahip olması gerekmektedir (Özen 2015, 110).

### 2.1.2. Etik Kavramı

Etik, kökleri neredeyse 2500 yıl kadar eskiye giden bir felsefe dalıdır. Etik kelimesinin orijin olarak Yunanca “ethos”dan geldiği kabul edilmektedir. Yabancı kaynaklar incelediğinde “ethic” ahlak temelinde gelişen sistemi işaret ederken, “ethics” ise ahlak bilimini ya da töre bilimini işaret etmektedir (Kayder, Tileylioğlu ve Oran 2008, s. 99). Etik, sözlükte

“Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır” (Türk Dil Kurumu 1988).

Etik, ahlaki kuralların dayandığı yapıları, temellerini ve onları yönlendiren değerlerin nedenlerini araştıran ve sistematik bir hale getiren felsefe dalıdır. Diğer bir deyişle etik, “Nasıl birlikte yaşarız?” sorusuna kişisel olarak cevap arayan bir düşünce biçimidir. Bu soruya cevap ararken iyi ve kötüyü, doğruyu ve yanlış tanımlamak ve aralarındaki farkları ortaya koymak için sorular sorar. Bu sorulardan bazıları;

- İyi ve kötü ya da doğru ve yanlış nedir?
- İyi ve kötü ya da doğru ve yanlış arasında seçim yapma gücümüz var mı?
- İyi ve kötü ya da doğru ve yanlış hakkındaki etik kurallara nasıl ulaşıyoruz?
- Bu kurallar genele yayılmış ya da geçerli mi? (Torlak, Ünder, ve diğerleri 2013, 4)

Bu sorular sonrasında felsefi bir düşünce biçimi olarak davranışlara odaklanır ve bu davranışlara iyi-kötü, doğru-yanlış gibi anlamlar yükleyerek sorgular. Etiğin bu noktada temel hedefi bu sorguları yaparak bir tartışma zemini hazırlamaktır. Gaudet ise bu sorgudan hareketle etiği “ahlaki davranış konusunda sistemli olarak düşünmektir” olarak ifade etmiştir (Usta 2011, 40).

Etik, insanların birbirleri ile olan kişisel ve toplumsal ilişkilerini şekillendiren kurallar bütünüdür (Demir ve Acar 2014, s. 96). Bu kuralların hangilerinin doğru-yanlış ya da hangilerinin öncelikli olduğuna dair kişilere yol gösterir. Buradan hareketle etik, herhangi bir konunun doğru ya da yanlış olduğuna dair çıkarımlar

yapmayı sağlayan araçtır (Özgener 2002, 176). Aktürk bu kapsamda etiği şöyle açıklamıştır;

“Tarafların uymasý veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olan etik, bireyler arası ilişkilere zemin oluşturan sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü olup normların doğru veya yanlış, iyi veya kötü gibi kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları ele alan bir disiplindir” (Aktürk 2016, 18).

Günümüz koşulları dikkate alındığında sıkça karşılaştığımız etik, kişinin hayatındaki gerçek hedefinin ne olduğunu anlamaya çalışan, ahlaklı ve fazilet sahibi olarak hayatý devam ettirmenin hangi kriterleri içerdiğini bulmaya çalışan felsefe bilimidir (Uzun 2007, 12). Ahlak bilimi genel manada nazari (teorik) ve ameli (pratik) olarak ikiye ayrılmaktadır. Nazari ahlak daha çok ahlakın felsefi boyutuyla (tanımlar, düşünceler, yaklaşımlar, teorik bakış açıları vb. gibi.) ilgilenmektedir. Ameli ahlak ise daha çok ahlakın hayattaki uygulama biçimleri ile ilgilenmektedir (Zaim 2012, 22). Ahlak felsefesinin bir alaný olan etik ise nazari ahlak ile aynı doğrultudadır (Torlak, Ünder, ve diğerleri 2013, 4).

Yapılan araştırmalarda etik değerler tanımlanmaya çalışılırken kişi ile kişi, kişi ile örgüt, örgüt ile örgüt gibi kavramların aralarındaki ilişkiye ve davranış biçimlerine de bakılmaktadır. Bu durum bizi sosyal ilişkilerin etik değerlerle içi ie geçtiği sonucuna ulaştırmaktadır. Artık etiğin değerler sistemi, toplum tarafından günbegün daha önemli bir hale gelmekte, kişi, örgüt ve diğer yapılar davranış biçimlerini bu değerler sistemi üzerine inşa etmektedir (Turgut ve Sökmen 2018, 45). Sonuç olarak etiğin toplumsal statü ve sosyal hayattaki önemi dikkate alınmayacak kadar fazladır. Toplum etiği nereye konumlandırdıysa, kişilerde ki karşılığı da o şekilde olacaktır (Aktürk 2016, 18).

### **2.1.3. Ahlak ve Etik Arasındaki İlişi**

Ahlak ve Etik kavramları ara sıra birbirinin yerine kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Ahlak, din, ilişkiler, yaşam biçimi gibi olgusal ve zamana dayalı olarak yaşanan bir durum olarak, etik ise bu yaşanmışlıkları açıklamaya çalışan felsefi yaklaşım olarak ifade edilmektedir (İkiz, ve diğerleri 2017, 224). Ahlak, genellikle bir



değer seçimine bağlı olarak herhangi bir karar veya eyleme atıfta bulunmak için kullanılır. Etik ise genellikle ahlak felsefesinin bir dalını ifade etmek için kullanılır (Adelman 1991, 671). Etikte amaç, ahlakın temel sorularına felsefi bir bakış açısıyla cevap vermektir (Torlak, Ünder, ve diğerleri 2013, 6). Özkalp, Kırel (2011) ve Aslan'a (2005) göre;

“Etik, doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun uygulamasıdır. Ahlaki değil etik ilkelere, etik değil ahlaki davranış şekline söz etmek daha doğrudur. Etik, kişinin bir durum karşısında ortaya koymak istediği değerler, ahlak ise bunları eyleme dönüştürme şeklidir” (Seçilmiş ve Ceylanlar 2019, 41).

Ahlak, kişilerin bir topluluk içinde riayet etmesi gereken kuralları ve bunlara bağlı davranış biçimlerini organize eden sosyal kurallardır. Bunu yaparken temel neyin iyi veya kötü, doğru veya yanlış olduğunu koyarak hedeflenen davranışsal değerlerin tümünü tanımlar. Etik, tanımlanan davranışsal değerlerle ilgili ilke ya da standartlar bütünüdür. Kişinin iyi insan olması için gerekli standartların ve kuralların neler olması gerektiği ile ilgilendir (Odyakmaz ve Güzel 2013, 23)

Görüldüğü üzere ahlak ve etik kavramı birbirine çok yakın olduğu düşünülürken birlikte yapı ve ilgilendikleri alan itibarıyla oldukça farklıdır. Ahlak ve etik ile ilgili diğer kavramları bir tablo ile göstermek gerekirse;

**Tablo 3: Etik ile Ahlakı Birbirinden Ayıran Farklar**

Etik	Ahlak
Kişilerin uymak zorunda oldukları kural ve davranışların tamamını içine alan bir olgudur.	Faaliyetlerden kaynaklanan değer yargılarının sebeplerini tanımlar.
Ortaya koyduğu kural ve davranışların evrensel ilkeleri yazılıdır.	Doğru ve yanlış ayrımı yapar ve bunlara uygun hareket tarzları ve evrensel ilkeleri sözlüdür.
Bütün toplumları içine alacak doğruları savunur.	İçinde bulunulan döneme ve toplumdaki topluma farklılık gösterir.
Değerler sistemi felsefi bir yaklaşım tarafından şekillendiğinden öğrenilmesi gerekir.	Uyulması gereken kurallar toplum yapısı içinde şekillendiğinden kendiliğinden öğrenilir.
Etiğin yaptırımı daha çok toplumdan dışlanma şeklinde olmaktadır.	Ahlakın yaptırımı daha çok suçluluk duygusu, ayıplama, eleştirme, kınama vb. gibi şekilde olmaktadır.
Etik felsefi bir yaklaşımdır.	Ahlak etiğin araştırma konusudur.

Kaynak: Aktürk (2016), Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Uygulanan Etik Kurallara İlişkin Algı: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezinden uyarlanmıştır.

Ahlak ve etik kavramları arasında farklılıklar olmasının yanında her ikisinin de iyi, kötü ya da doğru, yanlış gibi sorulara cevap aramaları, kural ve davranış biçimleri geliştirmeleri noktasında benzerdirler.

## 2.2. İş Etiği

İş etiği, son yıllarda yönetim literatüründe ve iş yaşamında sıklıkla çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Buna sebep olarak, sosyal ve ekonomik hayattaki gelişmeler, yönetim yaklaşımlarında hâkim değerlerinin yeniden sorgulanması, yeni kural ve ilkelerin ortaya çıkması gibi başlıklar sayılabilir (Tierney 1997, 30).

İş yaşamında karşılaşın doğru ya da yanlış ikilemine dair inanışlar bazı örgütlerde sorunlara neden olmaktadır. İş etiği, bu kapsamda örgütte etik olarak iç ve dış faktörlerden kaynaklanan sorunlara bir çerçeve çizer. Bu çerçeve çalışanlara, etik

ilkelere göre davranma konusunda rehberlik ederek, kurumun etik kültürünün oluşmasını, kişilerin örgüt içinde uyması gereken ve istenilen davranışlarını tanımlar (Aydın 2002, 147). İş etiğinde sorunlar yaşanmasına etki eden iç ve dış faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

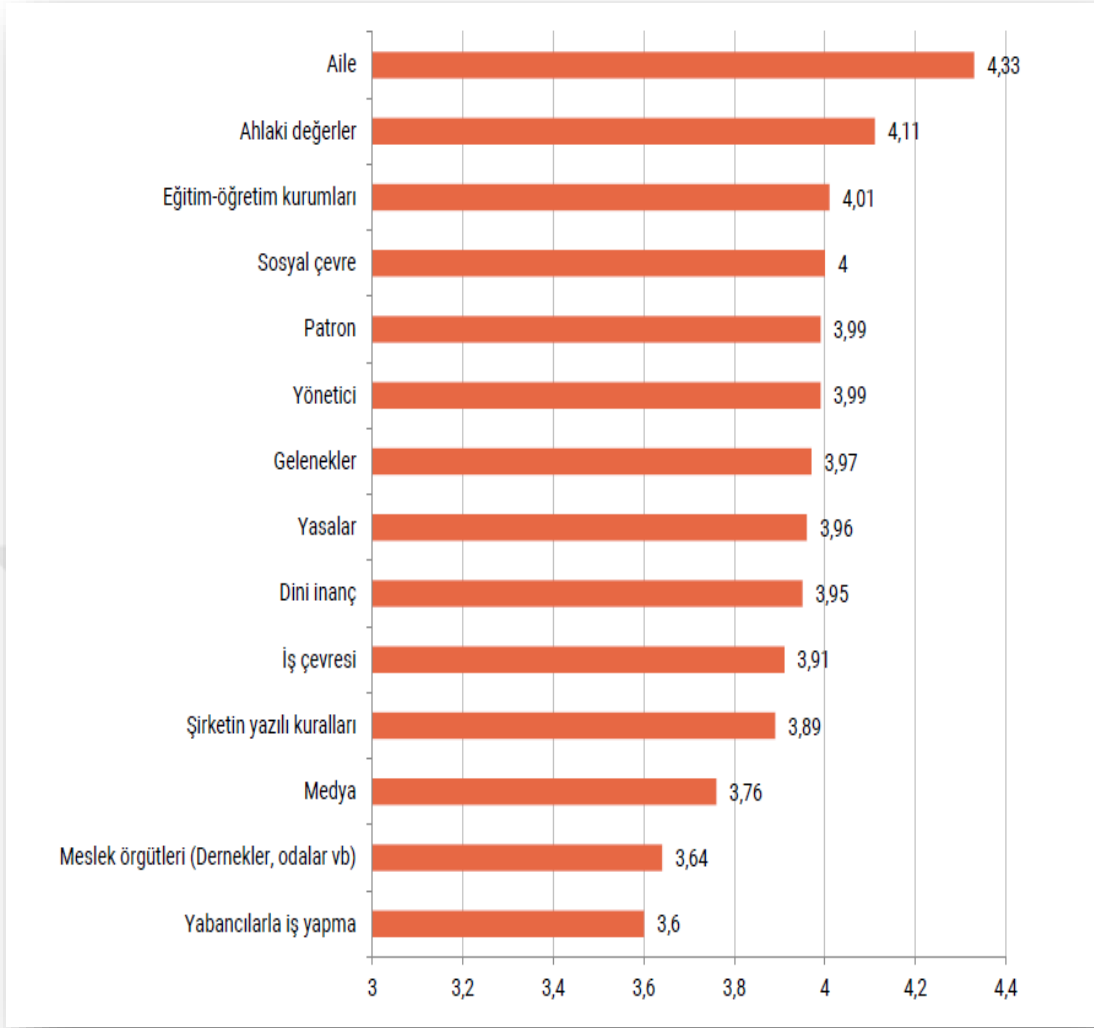
1. Dış faktörler

- Yaşam koşullarının değişimi ve tüketim miktarının artması,
- Teknolojinin etkisiyle kültürlerarası etkileşimin artması ve kültür değişimi,
- Adaletin genel olarak etkisiz ve düzensiz olması,
- Haksız para kazanma imkânlarının artması ve kişilerin kolay para kazanmaya olan ilgisi,
- Toplum ahlakının genel manada zayıflaması,
- Bölgede ekonomik yapının etik olarak suiistimal edilmesi, etik dışı davranışların normalleşmesi ve örgütleri etik dışı davranmaya yöneltmesi.

2. İç faktörler

- Kar etme kaygısının sosyal yapıyı göz ardı etmesi ve amaçlardan sapması,
- Çalışanların etik değerlere bakış açıları,
- İşletme sahiplerinin bireysel olarak etiği algılama şekilleri ve kişisel ihtiraslar,
- Örgüt içi çıkar çatışmaları
- Örgüt içi denetim zafiyetleri ve buna bağlı yaptırımların olmaması ya da zayıf olması (Torlak, Ünder, ve diğerleri 2013, 8)

Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneğinin (İGİAD) 16 farklı ilde küçük ve orta ölçekli şirketlerde toplam 2427 kişinin katılımıyla yapılan 2018 yılında yaptığı Türkiye İş Ahlakı Araştırması sonuçlarına göre Türkiye’de iş ahlakının kaynağı olduğu, aynı zamanda iş ahlakını etkilediği düşünülen 14 değişken belirlenmiş ve bu değişkenlerin iş ahlakını etkileme dereceleri katılımcılara sorulmuştur (Torlak, Özdemir ve Erdemir 2018, 16). İGİAD (2018) Türkiye iş ahlakı araştırması sonuçlarına göre iş ahlakının kaynakları ve etkileme dereceleri tablodaki gibidir.



**Şekil 3: İş Ahlakının Kaynakları**

Kaynak: Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği, İGİAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması, 16'dan alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların aile, ahlaki değerler, eğitim-öğretim kurumları ve sosyal çevre gibi sosyokültürel faktörleri iş etiğinin oluşumunda daha etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Sonuç olarak bu araştırma Türkiye'de etik değer ve ilkelerin öncelikle ailede kazanıldığını ifade etmektedir (Torlak, Özdemir ve Erdemir 2018, 16). Ailenin etik değerleri, kişinin işe dair etik değerlerini şekillendirmektedir.

İş etiği, çeşitli iş kollarında yapılan işin türüne göre, süreçlerin, iş yapma tarzının ve kültürün oluşmasına ilişkin davranışsal kuralları ortaya koymaktadır (Aktürk 2016, 21). Etik kurallar ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışlara dair sorular soran iş etiği, bu sorulara yanıt arar (Bayraktaroğlu ve Yılmaz 2012, 119). Yanıtlardan sonra spesifik bir alana ya da örgütün tamamına faydalı olduğu düşünülen davranış şekillerinin tanımlanması ve adalet, saygı, güven, dürüstlük gibi değerlerin ön plana çıkarılması sağlanır (Gök 2008, 7). Tanımlanan bu etik değerler ise iş yapış tarzının temellerini oluşturmaktadır.

İş etiği, etik düşünce ve ilkelerin örgüt faaliyetleri ile birleştirilmesi ile oluşan bir kavramdır (Ay 2003). Karar alma süreçlerinde etik ilkelerden faydalanabilme kapasitesidir. İş etiğinin araştırma odağı, örgütün kuralları ve bunlara bağlı davranış biçimlerinin etik kurallara göre nasıl uygulanacağıdır (Kırel 2000, 6). Buchholz ve Rosenthal'a (1998) göre etik standartlar çalışanların davranışlarına etki ediyorsa anlamlıdır. Bu ancak tanımlanan etik kurallara yöneticilerin ve çalışanların uyması ile etkili ve sürdürülebilir olur (Buchholz ve Rosenthal 1998, 263). Dentchey ve Gosselin'e (2007) göre ise iş etiği, ticari bir bakış açısıyla etik sanatının uygulamalarını, kurallarını, ilkelerini, etik problemlerini ve bu kapsamda çalışanların görev ve yükümlüklerini inceleyen şeklidir (Dentchey ve Gosselin 2007, 107).

İş etiği kapsamında oluşturulan ilke ve kurallar, örgüt içindeki herkes tarafından kabul edilebilecek seviyede, makul ve geçerli olmalıdır. Alınan etik kararların tüm çalışanlar tarafından anlaşıldığına dair çalışmaların yapılması ve toplum önünde savunulabilir olması sağlanmalıdır. Toplum önünde ve iş dünyasında savunulamayan hiçbir etik kararın anlamı yoktur ve karara şüpheyile bakılır (Arslan 2012, 19). Buradan hareketle iş etiğinin iş dünyasında aşağı yukarı benzer olan ortak kabullerle tanımlanmasının daha güvenli bir algı oluşturacağını söyleyebiliriz.

İş etiği, etiğe dair ilke ve kuralların iş yerinde uygulanmasını araştırır. Trevino (1986) iş etiğini "örgütteki etik kurallarda görülen sapma sonrasında cevap niteliğinde ortaya çıkan karşılıklı gelişme alanı olarak ifade etmiştir" (Trevino 1986, 604). Lewis'in yaptığı araştırma kapsamında 50 farklı makale incelenmiş ve genel olarak etik kuralların, neyin doğru veya yanlış olduğuna dair kavramlar ve bunların özellikle

uygulanma düzeyleri ile olan ilgisinin önemini ortaya çıkmıştır (Derin 2017, 205). Sonuç olarak örgütün yaşam biçimi olmayan ve uygulanmayan etik kuralların hiçbir yazılı bir doküman olmaktan öteye gitmeyecektir.

İş etiği çalışmaları farklı boyutlarda sınıflandırılmıştır. Barkhuysen ve Rossouw (2000) bu sınıflandırmanın, ekonomik faaliyetin yapısına göre üç farklı düzeyde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. **Birinci - mikro düzey:** örgüt sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların oluşturduğu etik ilkelerdir. Bu düzey örgütün karar verme sorunlarına odaklanmaktadır. Kişiler bu düzeyde etik kuralların savunucularıdır ve karar, karar verme konusunda sorumluluk alırlar. **İkinci - orta düzey:** Örgütün dış çevresini oluşturan organizasyonlarla ilgili etik bileşenlerdir. Çevre, hükümet, toplum vb. gibi organizasyonlar ile olan ilişki sonrasında oluşan etik ilkelerdir. **Üçüncü - makro düzey:** Tüm ekonomik sistemin etik ilkeleriyle ilişkilidir. Kişi, kurum ve organizasyonların daha üzerinde küresel güçlerin ifade ettiği etik ilkelerdir (Barkhuysen ve Rossouw 2000, 230).

Çalışma yaşamının ilişkisel dengesini belirleyen unsurlarda iş etiği olarak ifade edilmektedir. Toplumsal dinamiklerdeki değişimler iş etiğinin yapısını da değiştirmektedir. Bu nedenle iş etiği, sürdürülebilirlik, strateji yapılandırması ve kurumu risklere karşı dengeli bir hale getirmede çok önemli bir faktördür (Bektaş ve Köseoğlu 2008, 146). Kurumda iş etiğinin yoksunluğu rüşvet, usulsüzlük, nepotizm, haksız rekabet ve adaletin olmaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle çalışma hayatında süreklilik ve doğru yapının temelini önemli ölçüde iş etiği oluşturmaktadır (Çoloğlu 2018, 22)

Yapılan yeni araştırmalar ile iş etiğine olan ilgi günden güne artmaya devam etmektedir. Örgütler iş yapış tarzlarını etik kurallar kapsamında yeniden yapılandırmakta ve bunu bir araç olarak medya ile paylaşarak, rekabet avantajı sağlamak adına güvenli bir alan oluşturmaya çalışmaktadırlar (Bayraktaroğlu ve Yılmaz 2012, 135).

### 2.2.1. İş Etiğinin Tarihsel İlerlemesi

Etik konusunun tarihi ilk örgütlere kadar uzanır ve daha önce birçok araştırmaya konu olmuştur. Ancak iş etiği kavramının ise nispeten daha yeni bir kavram olduğu söylenebilir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz 2012, 118). Özellikle modernleşme ve demokratikleşme ile kavram, ahlak felsefesinin yerini hukuk felsefesine bıraktığı bir dönemde ön plana çıkmış ve araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Yirmi birinci yüzyılın başlarından itibaren uzun vadede başarının etik değerlerden geçtiğini fark eden yöneticilerin odak noktası olmaya başlamıştır. Yine bu dönemden itibaren iş etiğine yönelik farkındalığın artması ile kavram kendine has bir araştırma alanı haline gelmiştir (Gök 2008, 6). İngilizcede “Business Ethics” olarak tanımlanan ve ilk olarak örgütlerin sosyal sorumluluk nosyonunun bir parçası olarak dikkat çeken kavram, ilerleyen yıllarda başta ABD olmak üzere birçok ülkede yaygın bir hale gelmiştir (Sayım 2015, 24).

Etik üzerine tanınmış profesörlerden olan Richard T. De George’un (1987) “İş Etiğinin Durumu: Geçmiş ve Gelecek” isimli makalesinde iş etiğinin tarihsel gelişimini beş dönemde incelemiştir (R. T. George 1987, 201-203). Bunlar;

1. 1960 Öncesi – Örgütlerde Etik Öncesi Dönem,
2. 1960-1970 Arası – İş Dünyasında Sosyal Konuların Ortaya Çıkışı,
3. 1970-1980 Arası – Yükselen Bir Çalışma Alanı Olarak İş Etiği,
4. 1980-1990 Arası – İş Etiği Birliğinin Oluşması,
5. 1990 ve Sonrası – İş Etiğinin Genele Yayılması

#### 2.2.1.1. 1960 Öncesi – Örgütlerde Etik Öncesi Dönem,

1960 yılı öncesi kurumlarda etik konuları düzenleyen yapılar, daha çok din merkezli bir oluşuma sahip ve konuyu dini bir bakış açısıyla değerlendirmiştir (Zengin ve Çayalan 2019, 169). Bu dönemde Katolik düşüncesi dini açıdan ticari faaliyetleri destekleyen bir tavır sergilerken, ahlaki açıdan ticarete, kişisel zenginliğe mesafeli yaklaşmış ve şüpheyle bakmıştır. Fakat özellikle 19. yüzyılda sanayi alanında yaşanan

gelişmeler, sömürgecilik, kapitalizm ve çabuklaşan seri üretim sonrası, kilise ve iş dünyası arasındaki mücadele artmıştır. Dini liderler bu dönemde etik temelinde herkese eşit ücret, iş koşulları ile ilgili uygulamalar ve kapitalizmin sorunlarını ortaya koyan eserler ortaya koymuşlardır (R. T. George 1987, 202). Özellikle bu dönemde Katolik kilisesi etiği ve Protestan iş etiğinin çalışma hayatında ve etik konularında derin etkileri vardır. Protestan etik anlayışında, çalışmak dini bir ülkü olarak benimsenmiştir (Aras 2001, 29-30). Protestan düşüncesinde, tercih edilmesi gereken şeyin çok çalışma görüşü, başarıda yaratıcılık, din ile ahlak inancını desteklemek olduğu, tembellik, israftan kaçınma ve kaynakların korunması gerektirdiği ifade edilmektedir ama bu yıllarda unutmamak gerekir ki insanlar için çok çalışma ve itaatin karşısında ki seçenek aç kalmaktır (Gök 2008, 4). İslamiyet'te ise iş yaşamının çerçevesini çizen önemli kural ve değerler vardır. Buradan hareketle İslam dini ticari faaliyetleri olumlu görmüş ve desteklemiştir ama bu kural ve ilkelerin doğru, dürüst, adaletli olarak uygulanmasını emretmiştir (Zorel 2016, 1533).

Amerika'da 1960'da önce en çok sorgulanan kavramlardan biri kapitalizmdi ve kavramla ilgili birçok düşmanlıkta vardı. 1920'lerde başlayan ilerleme hareketi ile birlikte geçim ücreti (living wages) kapsamında vatandaşlara eğitim, eğlence, sağlık ve emeklilik için yeterli olacak bir maaş tanımlandı. Kurumlardan, ailelerin geçim ücretini tehlikeye sokacak haksız fiyat artışları ve diğer uygulamalar konusunda titiz olmaları istenmiştir. 1930'lara gelindiğinde ülkede yaşanan sorunlar sonucunda, özellikle işletmeleri hedef gösteren ve itham eden Yeni Anlaşma (new deal) programı gelmiştir. Yeni anlaşma programı ile aile gelirlerini arttırmak için devletle yakın çalışmaları istendi. 1950'lerde gelindiğinde başkan Harry S. Truman tarafından "Yeni Anlaşma" programı "Adil Anlaşma" (Fair Deal) olarak yeniden revize edildi. Bu program, medeni haklar ve işletmelerin çevresel sorumlulukları gibi etik konular düşünülerek tasarlanmıştır (Kentsu 2007, 38)

Türkiye'de ise sanayileşme özellikle 1950'li yıllarda daha çok devlete bağımlı bir halde ilerlemiştir. Bunun neden olarak devletin uyguladığı politikalar gösterilebilir. Bu durum ekonomide dalgalanmalara ve belirsiz bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. Bu süreçte çalışma hayatında yaşanan sıkıntılara karşı ilk olarak Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) faaliyete başlamıştır (Arar 2018, 14).



### **2.2.1.2. 1960-1970 Arası – İş Dünyasında Sosyal Konuların Ortaya Çıkışı,**

Amerikan toplumu 1960 yıllarında iş etiğine eleştirel bir yaklaşım geliştirmiştir. Bunu ana nedeni toplumun sosyal kazanımlarına etkileyen olaylara karşı geliştirdikleri tavidir. Özellikle bu dönemde sanayileşmenin artması yaşam alanlarını tehdit eden çevresel sorunlar yaşanmasına neden oldu. Ayrıca sanayi şirketlerinin etik olmayan faaliyet ve uygulamaları tartışılmaya başlamıştır. Bu ve bunun gibi sorunlardan sonra o dönemki başkan J. F. Kennedy tüketicileri güvence altına alan bir bildiriye kamuoyuna duyurdu. Tarihte bu bildiri Tüketici Hakları Bildirgesi (1962) olarak adlandırılmış, tüketici açısından üç ana hakka atıfta bulunmuştur. Bunlar; seçme, güvenlik ve haber alma haklarıdır (Kentsu 2007, 39).

Özellikle bu dönemde Ralph Nader tarafından General Motors'u ve otomobil sanayisini hedef alan eleştiriler, hem çalışan sağlığını hem de tüketicilerin sağlığını tehlikeye atan faktörlerin tartışılması açısından milat olarak sayılmaktadır. Kennedy'den sonra başkan olan Johnson ise ekonomik bir denge politikası izlemiştir ve ekonominin dengesini bozan yapılanmalar etik dışı ve kanunlara aykırı olarak görülmeye başlamıştır (Özgener 2014, 57). Bu dönemde genel olarak sanayileşmenin kötü etkilerine önlemler alınması gerektiği kabul edilmiş fakat ana etik anlayış teorik tartışmalarla sınırlı kalmıştır.

### **2.2.1.3. 1970-1980 Arası - Yükselen Bir Çalışma Alanı Olarak İş Etiği,**

Bu dönemde ekonominin olağanüstü büyümesi işletme anlayışında bir takım değişimler meydana getirmiştir. İşletmecilik anlayışı da, ekonomideki gelişmeye paralel olarak gelişmiştir. Bu gelişmeye rağmen etik sorunlar kişisel olarak algılanmıştır (Şahin ve Yıldırım 2008, 58). Bu dönemde "iş etiği" bir kavram olarak dikkat çekmeye başlamıştır. 1970 yılının sonlarına gelindiğinde rüşvet, aldatma, fiyat farklılıkları, ürün sorunları ve güvenlik gibi etik problemlerin ortaya çıkışı ile artık dini değerlerin ticari yapılanmalarda karşılığının olması gerektiği düşünölmeye başlamıştır. Akademik camia, etik değerleri tanımlamaya ve bunu nasıl ekonomik dünyaya uyarlanabileceğine dair çalışmalar yapmaya başlamıştır. Özellikle bu dönemde akademisyenler yöneticilerin etik konuları nasıl ele alacağı ve karar alma sürecine nasıl dâhil edecekleri konularına yoğunlaşmışlardır. Ancak bu dönemde

yapılan çalışmalara yeteri kadar önem verilmemesi ve benimsenmemesinden dolayı etik problemlerin yaşanma sıklığı artmıştır (Uslu 2018, 28-29).

#### **2.2.1.4. 1980-1990 Arası – İş Etiği Birliğinin Oluşması,**

1980'lere gelindiğinde iş etiği artık yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenler için ciddi bir çalışma alanı haline gelmiştir. Hatta iş etiğine olan bu ilgi üniversitelerde ders olarak müfredata alınmasına kadar gitmiş ve bilimsel bir alan haline dönüşmüştür (Zengin ve Çayalan 2019, 169). Diğer taraftan şirketler bu dönemde toplumsal olaylara daha fazla önem vermiş, daha fazla sorumlu davranmışlardır. Bu durum, iş ahlakının şirketler tarafında gelişimini hızlandırmıştır (Şahin ve Yıldırım 2008, 59). Ayrıca bu dönemde rüşvet, akraba kayırma, fanatiklik gibi davranışların normalleşmeye başlaması iş etiğinin önemini arttırmıştır (Arar 2018). Özellikle farklı sektörlerden birçok büyük şirket, etik komiteler oluşturmuş ve organizasyonlarında etik konuların yapılandırılması için çalışma grupları kurmuşlardır.

#### **2.2.1.5. 1990 ve Sonrası – İş Etiğinin Genele Yayılması**

Küreselleşme ile teknolojinin mesafeleri kaldırması ve getirdiği çeşitlilik nedeniyle artık şirketler eşitlikçi bir politika izlemeye başladılar. Dil, din ve ırk farkı gözetmeden herkese fırsat eşitliği sağlamak iş etiği için zorunlu bir hal almıştır (Kınran 2006, 13). Bu dönemde iş etiği, şirketlerin çalışanlara karşı sorumluluğu haline gelmiştir.

Türkiye ise 1997 yılında “Siyasi Etik Komisyon” oluşturulması için yasa teklifi hazırlanmış ancak Anayasa Komisyonunda onaylanmasına rağmen yasalaşmamıştır. Sonrasında sırasıyla 1999’da yeniden hazırlanmış ama ret edilmiş, 2001’de yeniden gündem olmuş ama sonuçlanmamış ve 2002’de yeniden teklif sunulmuş, kabul edilmiş ama yasalaşmamıştır. Tüm bu gelişmeler göstermiştir ki, iş etiğinin gelişimine ilişkin çaba harcanmış ama başarı elde edilmemiştir. Şirketlerde ise iş etiği kuralları esas standart olarak tanımlanmaya başlamıştır (Zengin ve Çayalan 2019, 169).

İş etiğine karşı bilincin artması ve çalışmaların yoğunlaşması Dünya’da çeşitli organizasyonların oluşmasına ön ayak olmuştur. Bu organizasyonlar iş etiği

farkındalığının artması için birçok çalışma yapmış ve çeşitli proje görevleri üstlenmişlerdir. Aşağıdaki tabloda iş etiğine yönelik çalışan kurumlar ve kuruluş yılları listelenmiştir (Özgener 2014, 12-15).

**Tablo 4: Dünya ve Türkiye’de İş Etiği Organizasyonları**

ORGANİZASYON	KISALTMA	YIL
Uluslararası İş, Ekonomi ve Etik Derneği The International Society of Business Economics And Ethics	ISBEE	1974
İş Etiği Merkezi The Center for Business Ethics	CBE	1976
Etik Kaynakları Merkezi The Ethics Resource Center	ERC	1977
İş Etiği Topluluğu The Society for Business Ethics	SBE	1980
İş ve Meslek Etiği Enstitüsü The Institute for Business & Professional Ethics	IBPE	1985
Markkula Uygulamalı Etik Merkezi The Markkula Center for Applies Ethics	MCAE	1986
İş Etiği Enstitüsü Institute Of Business Ethics	IBE	1986
Avrupa İş Etiği Örgüt Ağı The European Business Ethics Network	EBEN	1987
Araştırma Etiği Merkezi (Centre for Research Ethics)	CRE	1990
Uluslararası İş ve Toplum Derneği International Association for Business and Society	IABS	1990
Uygulamalı ve Mesleki Etik Birliği The Association for Pratical and Proffessional Ethics	APPE	1991
Etik Yöneticileri Birliği The Ethics Officer Association	EOA	1992
Sosyal Sorumluluk Derneği Business for Social Responsibility	BSR	1992
Türk Genç İş Adamları Derneği	TÜGİAD	1992

Avusturya Mesleki ve Uygulamalı Etik Derneği The Australian Association For Professional and Applied Ethics	AAPAE	1993
Uluslararası İş Etiği Enstitüsü The International Business Ethics Institute	IBEI	1994
Avrupa İş Etiği Enstitüsü European Institute for Business Ethics	EIBE	1994
Global Etik Enstitüsü The Institute for Global Ethics	IGE	1995
Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği	TSHD	1996
Şangay Sosyal Bilimler Akademisi The Shanghai Academy of Social Sciences	SASS	1999
Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı	TEDMER	2001
Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi	HUEM	2001
Macau İş Etiği Derneği The Macau Association of Business Ethics	MACASBE	2002
Ortadoğu Teknik Üniversitesi Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi	UEAM	2002
İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği	İGİAD	2003
Toplumsal Etik Derneği	TED	2004
Kamu Görevlileri Etik Kurulu	KGEK	2004

Kaynak: Şevki Özgener (2014), İş Ahlakının Temelleri Yönetmel Bir Yaklaşım Kitabı 70-75'ten alınmıştır.

Tablo incelendiğinde 1970'li yıllarda iş etiği ile ilgili çalışmaların Uluslararası İş, Ekonomi ve Etik Derneğinin kurulması ile başladığını ve günümüze kadar birçok vakıf, dernek ve araştırma merkezi hayata geçmesi ile konunun önemi ortaya konmuştur.

### 2.2.2. İş Etiğinin Kurumsallaştırılması

Bir şirketin değerler sisteminin faaliyet yapısına adapte edilmesi iş etiğinin kurumsallaşmasıdır (Ulubulut 2010, 48). Çalışanlar ve yöneticilerin paylaştığı

değerler sisteminin tüm kuruma yayılması, benimsenmesi ve davranış biçimine dönüşmesi olarak ifade edilebilir. Etiğin kurumsallaşması süreci etik beklentilerin tanımlanması ile başlar. Daha sonra tanımlanan etik ilkelerin genele yayılması için çaba harcanması, etiğe uygun davranışların ödüllendirilmesi ya da uygun olmayan davranışların cezalandırılması ile devam eder (Tiyek ve Peker 2015, 117)

Kurumlarda etik değerlerin var olduğunu düşünürsek bu değerler farklı farklı yöntemlerle kurumsallaştırılabilir. Bunlar;

***Etik kurul/komisyonlar:*** bu kurullar örgütün etik davranış değerlerini tanımlar ve bu değerleri standart hale getirir. Bu kurul ya da komisyonların örgüt içinde iki fonksiyonu vardır. İlk olarak etik değerlerin yönetimin her zaman gündeminde kalmasını sağlamaktır. İkinci olarak, etik değerlerin uygulanması aşamasında çalışanlar ve müşteriler ile kurum arasında ki iletişimin sağlanmasıdır.

***Etik ilkelerin geliştirilmesi:*** etik ilkelerin geliştirilmesi önemlidir çünkü bu ilkeler örgütün değer yapısını oluşturur. Bu aşamadan sonra çalışanlar ve müşteriler için etik kodlar, sözleşmeler, anayasalar tanımlanır. Günümüzde birçok firmanın etik anayasası bulunmaktadır. Amerika'daki Johnson & Johnson etik anayasası 1948 yılında oluşturmuştur. İngiltere'de faaliyet gösteren şirketlerin %33'ünün, Amerika'daki şirketlerin ise %80'inin etik ilkeleri bulunmaktadır. Şirketlere kılavuzluk eden bu ilkeler, aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresi ile olan problemlerinin çözüm alanlarını da kapsar (Aydın 2002, 148). Etik ilkeler oluştururken adalet, kapsayıcılık ve eşitlik ilkesi çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse Osmanlı döneminde büyük külliyelerin içinde hastalara, misafirlere, doktorlara, öğrencilere yemek dağıtan imarethaneler vardı. Bu imarethanelerin dağıttığı yemek miktarı sabah akşam yaklaşık 1000 kişiyi bulmaktaydı. Yemek dağıtan aşçıların alanı, sevgiden, şefkatten, sosyal statüden ya da düşmanlıktan etkilenmemeleri için karşısındaki kişiyi görmemesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştı. Bu durum Osmanlıda adalet, eşitlik ve ayrımcılık yapılmaması etik ilkesinin geliştirilmesi, uygulanmasına ve genele yayılmasına örnektir (Gerçik 2015, 44-45). Sadece etik ilkeler oluşturmak çoğu zaman yetmemektedir, bu ilkelerin uygulanma biçimleri de önemlidir.

**Etik Eğitimleri:** iş etiğinin kurumsallaşmasında son aşama etik değerlerin genele yayılması ve herkes tarafından benimsenebilmesi için eğitimlerin oluşturulmasıdır. Amerika'da 1985 kişinin katılımıyla 279 şirkette yapılan çalışma sonuçlarına göre çalışanların yüzde yirmisi etik değerleri özendirmek için eğitim programları organize ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca şirketler imajlarına gelebilecek olası zararları önlemek için eğitim programları düzenlemektedir. Eğitim aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttırmak için bir araç olarak kullanılmaktadır (Aydın 2002, 148).

Etik ilkelerin kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi şirkete, toplum nezdinde bir takım zorunluluklar getirirse de kurumun faaliyetlerine yaptığı rehberlik ve yol göstericilik paha biçilemez bir niteliktedir.

### **2.3. Etik Olmayan Davranış**

Etik olmayan davranış, toplumun hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan kanunlar, politikalar, yasalar ve örgütsel ilkelerin ihlal edilmesi sonucunda, ilişkili kişi ve kurumlara zarar verici sonuçların oluşması ile sonlanan, toplum nezdinde yasa dışı ya da gayri etik davranışları ifade etmektedir (Brass, Butterfield ve Skaggs 1998, 15). Bu çalışma kapsamında konu bütünlüğüne de aykırı olmaması adına genel bir çerçeve çizdikten sonra daha çok çalışma hayatında etik olmayan davranışa odaklanacağız.

Etik olmayan davranış denildiğinde Amerika ve Avrupa'da patlak veren bazı ciddi şirket skandalları akla gelmektedir. Bu skandallar sonrasında şirketler ya batmıştır ya da büyük paralar ve tazminatlar ödemiş, çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kalmıştır. Bu skandalların bazıları **Tablo 4** ve **Tablo 5**'te gösterilmiştir.

**Tablo 5: Amerika’da Patlak vere İşletme Skandalları**

<b>Enron</b>	<p>“Enerji ticareti üzerinde yoğunlaşmış bir şirket olan Enron, 2000 yılında ABD’nin en büyük 500 şirketi sıralamasında yedinci sırada yer almıştır. Şirketin iflasındaki en önemli nedenler, yasal ve/veya yasadışı olarak uygulanan bazı muhasebe kuralları vb. olmuştur. Ayrıca, şirket yöneticileri, kendi servetlerini artırmak için yasa dışı ve/veya ahlak dışı davranışlara girmişlerdir. Bununla birlikte, şirketi denetlemekle veya izlemekle yükümlü bağımsız denetim şirketleri, derecelendirme şirketleri ve hisse senedi analistleri görevlerini yapmamışlardır”</p>
<b>Worldcom</b>	<p>“ABD’nin ikinci ve en büyük telekomünikasyon şirketi olan Worldcom’da, muhasebe usulsüzlüğü yapılmıştır. Worldcom, 2001’de ve 2002’nin ilk çeyreğinde kârını şişirerek, 3.8 milyar dolardan daha fazla olduğunu açıklamıştır. Bu açıklama, finansal analistleri şaşırtmıştır”</p>
<b>Tyco</b>	<p>“İleri teknoloji şirketi olan Tyco’nun eski CEO’su Dennis Kozlowski ve eski CFO’su Mark H. Swartz şirketten 600 milyon dolar çalmakla suçlanmıştır. Tyco’nun muhasebe usulsüzlüğü yaptığının ortaya çıkmasıyla birlikte, hisse senetleri iki günde % 20 gerilemiş ve 80 milyar dolarlık şirketin piyasa değeri, iki günde 63 milyar dolara düşmüştür”</p>

**Kaynak:** Doğan N. (2008). “İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 179-200’den uyarlanmıştır.

**Tablo 6: Avrupa’da Patlak Veren İşletme Skandalları**

<b>Parmalat</b>	<p>“İtalyan gıda ve süt ürünleri grubudur. Uydurma varlıklar: İddia edilen varlıkların % 38’i banka hesaplarında olup, işletme soyulmuştur. İşletme, bankaları ve paydaşları 18 milyon dolar dolandırmıştır. Amerikalı yatırımcılar 1.5 milyar dolar kaybetmiştir”</p>
<b>Ahold</b>	<p>“Hollanda süpermarket grubudur. Ahold’un 2001 ve 2002 yılı ilan etmiş olduğu kar rakamının, olması gerekenden 500 milyon \$ fazla olduğu bildirildiğinde, hisse senedi fiyatı bir günde % 63 oranında kayba uğramıştır. CEO ve CFO işten çıkarılmıştır”</p>
<b>Adecco</b>	<p>“İsviçre geçici istihdam ajansıdır. Bilgi Teknolojileri (IT) güvenliği, ücret bordrosu ve gelir konularını kapsayan problemler yaşanmıştır. Kuzey Amerikalı CEO ve CFO görevinden ayrılmıştır. Skandalın patlamasından sonraki ilk gün, hisse senetleri % 48 oranında düşmüştür”</p>

**Kaynak:** Doğan N. (2008), İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 179-200’den uyarlanmıştır.

Skandallarına bakıldığında sonuçları şirketler için ağır olmuştur. Buradan hareketle etik olmayan davranışın temelinde kişisel ya da kurumun çıkarı için kuralları çiğneme esastır. “Çıkar gözetme” etik olmayan davranışın özüdür. Kurumun, kişilerin ve yöneticilerin kişisel çıkarlarını içinde buldukları yapının çıkarlarından daha yüksekte tutması olarak ifade edilebilir (Arslan ve Berkman 2009, 81).

Kişisel inanç ve sosyal kalıpların yanlış olarak ifade edildiği davranış biçimi de etik olmayan davranış olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre etik olmayan davranış, sonucunda kişi ya da kurumların zarar gördüğü ve içinde bulunulan toplum tarafından onaylanmayan davranış biçimleridir (Töre 2006, 5).

Kurumlarda çalışanlar her gün etik ya da etik olmayan davranışı seçmeleri gereken durumlarla karşı karşıya gelmektedir. Touche Ross ve Company'nin araştırmasına göre yöneticilerin %94'ü içinde buldukları organizasyonda etik sorunlarla karşılaşmaktadır (Reiss ve Mitra 1998, 1581). 1987 yılında uluslararası 300 şirkette yapılan başka bir araştırmada ise katılımcı kurumların %80'ninden fazlası, çalışanların çıkar çatışmasını (91%), uygunsuz hediyeleri (91%), cinsel tacizleri (91%) ve rüşveti (85%) en önemli etik olmayan davranış olarak ifade etmişlerdir (Şahin ve Demir 2000, 205). Yine Türkiye'de 1999 yılında 160 yöneticinin katılımıyla yapılan bir araştırmada ekolojik ortamın kirli olması, bilgi hırsızlığı ve rüşvetin önde gelen etik olmayan davranışlar olduğu belirlenmiştir (Büte 2011, 106). Gül'e (2006) göre ise etik olmayan davranışı iki ana faktör ve alt faktörlere ayırarak aşağıdaki tablodaki gibi ortaya koymuştur.

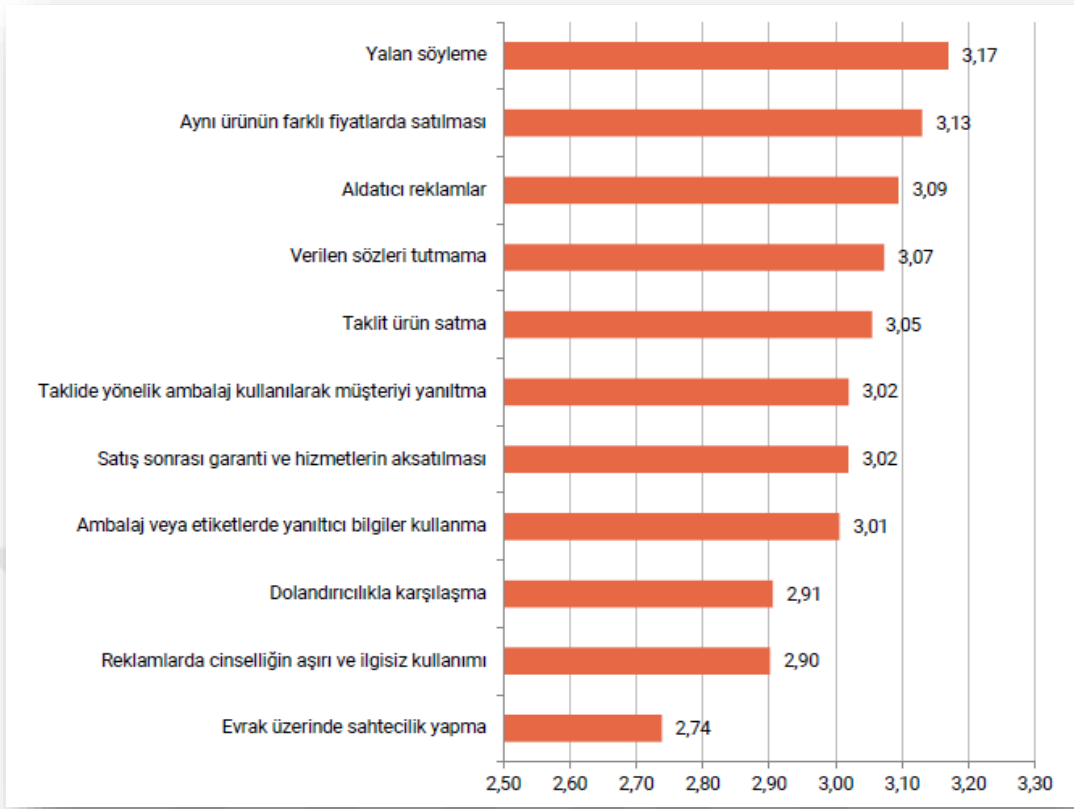


**Tablo 7: Etik Olamayan Davranışı Etkileyen Faktörler**

<b>Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Faktörler</b>	<b>Psikolojik Faktörler</b>
Ayrımcılık	Göz Dağı Verme
Adam Kayırma	Egoistlik
Usülsüzlük	Zulmetmek (Mobing)
Rüşvet	Şiddet - Baskı
Yakınlığı Kullanma (Nepotizm)	Bedensel ve Cinsel Taciz
Yobazlık – Bağnazlık	Önyargılı Davranma
Kısıtlama ve Yanlış Yönlendirme	
Görevi Kötüye Kullanma	

**Kaynak:** Gül (2006), Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, 65-79 ve Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun (2000), Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınlarından alınmıştır.

İGİAD (2018) Türkiye İş Ahlakı Araştırması sonuçlarına göre iş dünyasında karşılaşılan etik problemleri üç başlık altında incelenmiştir: Bunlar 1. Genel problemler, 2. çalışanlarla ilgili problemler, 3. yöneticiler ile ilgili problemler olarak sıralanmıştır (Torlak, Özdemir ve Erdemir 2018, 18). İGİAD (2018) Türkiye iş ahlakı araştırması sonuçlarına göre karşılaşılan genel iş etiği problemleri tablodaki gibidir.

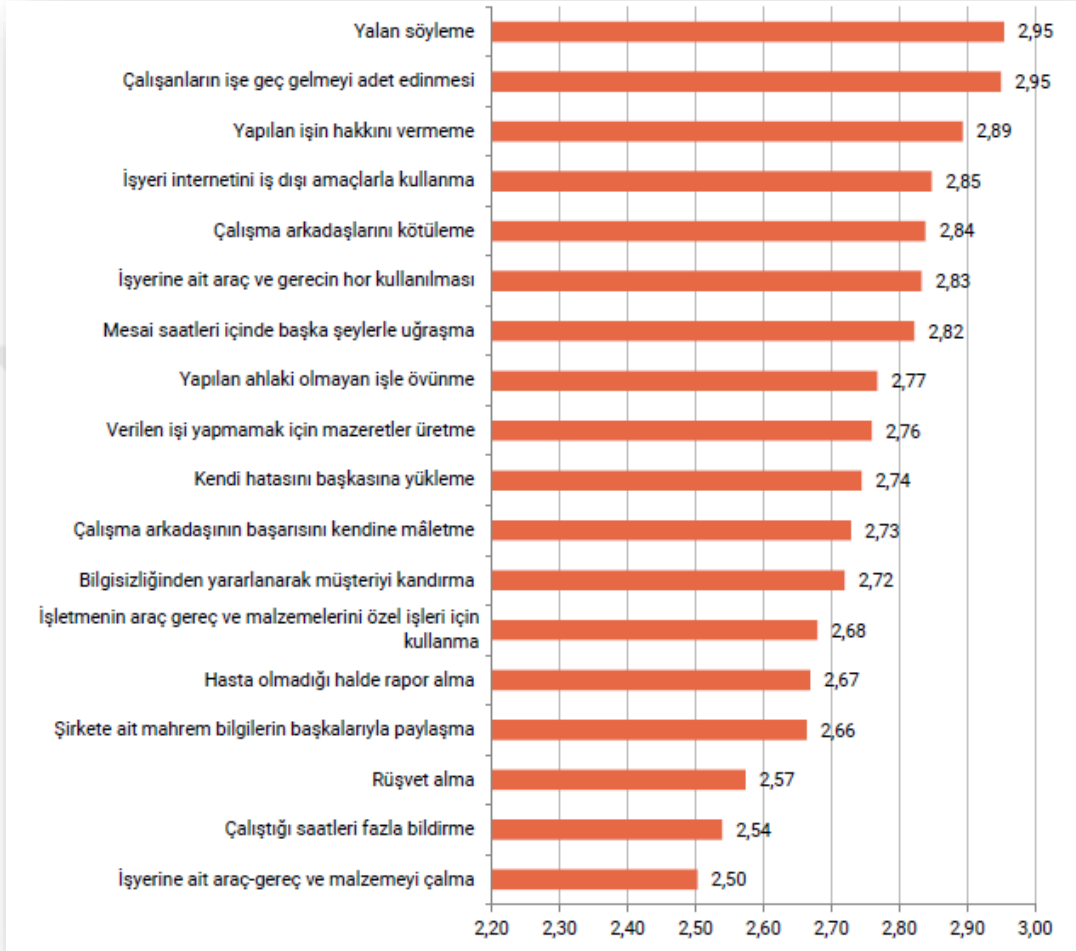


**Şekil 4: İş Dünyasında Karşılaşılan Genel İş Ahlakı Problemleri**

Kaynak: Torlak, Özdemir ve Erdemir (2018), Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği, İGİAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması, 18'den alınmıştır.

Araştırma sonuçları göre iş dünyasında en çok karşılaşılan genel etik problem yalan söylemedir. Sonrasında ise fiyatlama ve reklamlarla ilgili konular, daha sonra ise verilen sözlerin tutulmaması gelmektedir. En az karşılaşılan etik problemler ise dolandırıcılık, reklamlarda cinselliğin kullanılması ve evrakta sahtecilik yapma olarak sıralanmıştır (Torlak, Özdemir ve Erdemir 2018, 18).

İGİAD (2018) araştırma sonuçlarına göre çalışanlarla ilgili karşılaşılan iş ahlakı problemleri ise tablodaki gibidir.

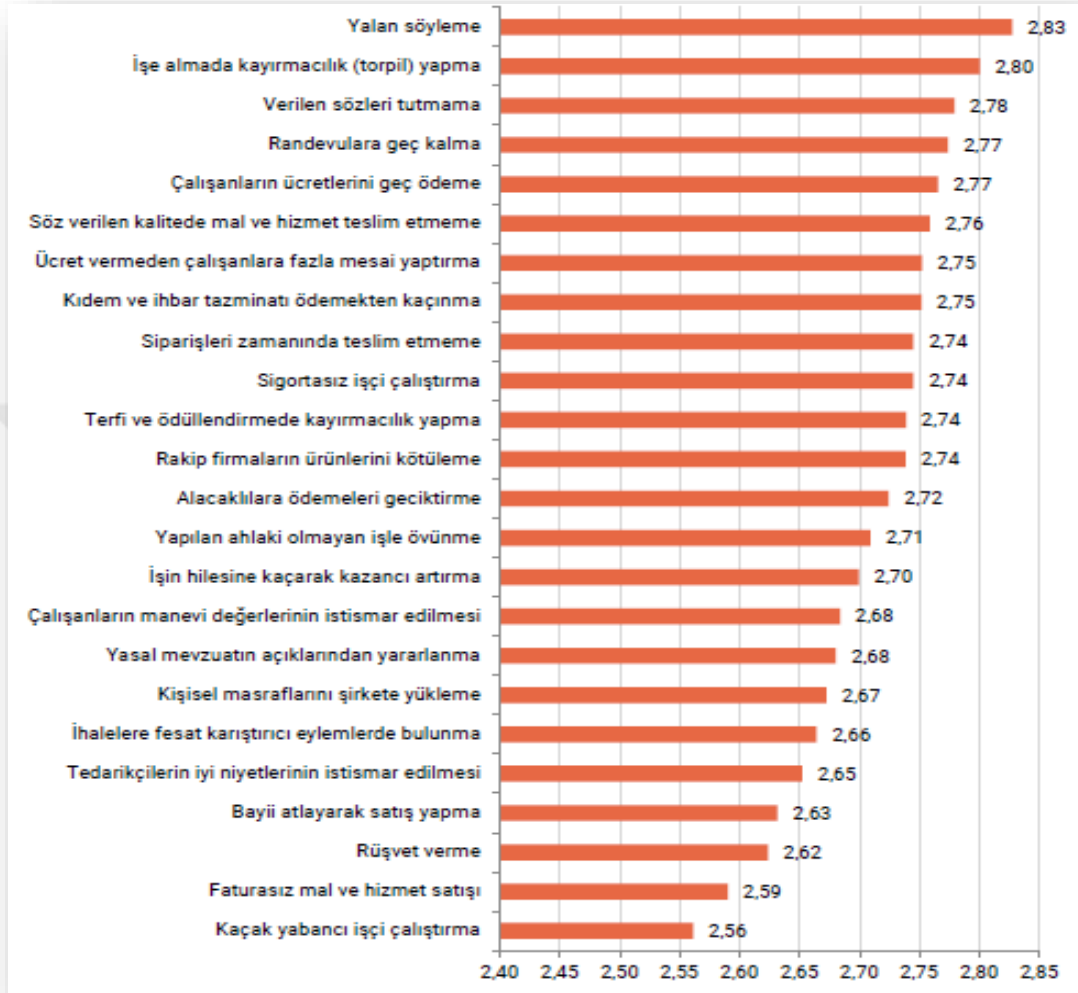


### Şekil 5: Çalışanlarla İlgili Olarak Karşılaşılan Ahlaki Problemler

Kaynak: Torlak, Özdemir ve Erdemir (2018), Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği, İGİAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması,18'den alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanlarla ilgili olarak en sık karşılaşılan etik problemler, çalışanların yalan söylemeleri ve işe zamanında gelmemeyi adet edinmeleridir. En az karşılaşılan problemler ise işyerine ait araç, gereç ve malzemeyi çalma, daha fazla mesai ücreti alabilmek için çalıştığı saatleri fazla bildirme ve rüşvet olarak sıralanmaktadır (Torlak, Özdemir ve Erdemir 2018, 18).

Son olarak İGİAD (2018) araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerle ilgili karşılaşılan iş etiği problemleri tablodaki gibidir.



**Şekil 6: Yöneticilerle İlgili Olarak Karşılaşılan Ahlaki Problemler**

Kaynak: Torlak, Özdemir ve Erdemir (2018), Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği, İGİAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması,20'den alınmıştır.

Son olarak İGİAD 2018 iş etiği araştırmasına göre yöneticilerle ilgili olarak en sık karşılaşılan ahlaki problem ise yalan söylemedir. Devamında işe almada kayırmacılık yapma, verilen sözleri tutmama, randevulara geç kalma, çalışanların ücretlerini geç ödeme, söz verilen kalitede mal ve hizmet teslim etmeme gibi pek çok

ahlaki problem sıralanmıştır. En az karşılaşılan etik problemler ise kaçak yabancı işçi çalıştırma ile faturasız mal ve hizmet satışlarıdır (Torlak, Özdemir ve Erdemir 2018, 20)

Kurum içerisinde yapılan etik ya da etik olmayan davranışların temel bağlayıcısı kişilerdir. Yani etik ya da etik olmayan davranışa yönelme kararı kişiler tarafından verilmektedir (Arslan ve Berkman 2009, 81). Fakat bir toplumda etik davranışları biçimlendiren etmenler, toplumda yer alan diğer organizasyonlardan da etkilenmektedir. Bir kurumun etik ya da etik olmayan davranışa yönelmesi içinde bulunulan toplumdan ayrı düşünülemez (Tonus ve Oruç 2012, 152). Arslan ve Berkman'a (2009) göre etik olmayan davranışla ilgili dört ana faktör (Bkz. Şekil 7) belirleyici olmaktadır.



**Şekil 7: Etik Olmayan Davranış ile İlgili Faktörler**

Kaynak: Arslan ve Berkman (2009), Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TUSİAD) Yayınları, 81’den uyarlanmıştır.

### 2.3.1. Kişi ile İlgili Faktörler

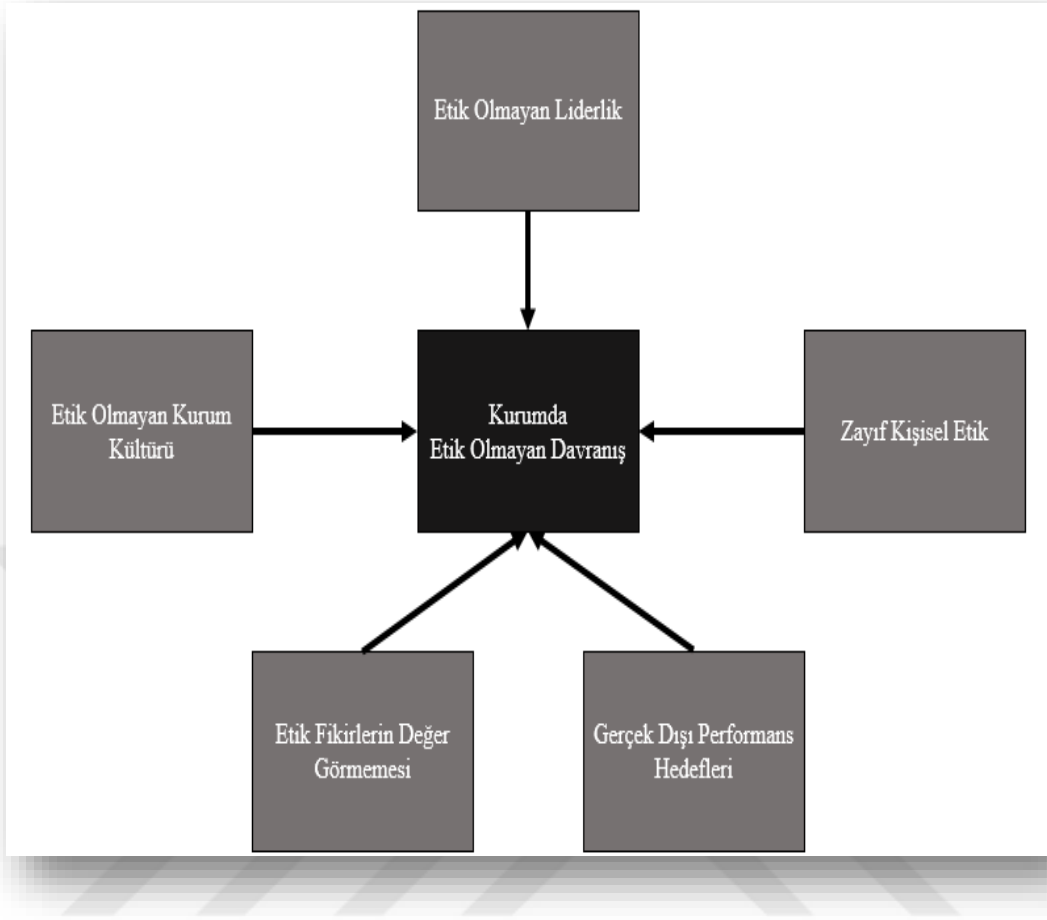
Kişilerin sahip olduğu ahlaki ilerleme seviyesi etik olmayan davranışın gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesinin başlıca belirleyicisidir (Celep ve Konaklı 2012, 66). Kişisel etik anlayışımızın nasıl davrandığımız üzerinde derin bir etkisi vardır. Kişi güçlü bir etik anlayışına sahip ise, kurumda etik olmayan davranışa yönelme olasılığı daha düşüktür (Hill ve McShane 2008, 90). Bu aşamada etik olmayan davranışa yönelmede kişinin çıkarları ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle kişiye ait aşağıdaki özellikler etik olmayan davranışını etkileyen faktörlerdir.

Kişinin;

- Değerleri
- Öncelikleri
- Deneyimleri
- Konumu ve İş Kıdemi
- Demografik Özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim)
- Etik olmayan davranışın kazancı ve kayıplarının olası risk algısı vb. gibi faktörler etik olmayan davranışı etkilemektedir (Arslan ve Berkman 2009, 82).

### 2.3.2. Kurum ile İlgili Faktörler

Kurumun yönetim biçimi etik ya da etik olmayan davranışın kaynaklarından biridir. Tonus ve Oruç'a (2012) göre etik olmayan davranış kişinin özelliklerinden kaynaklanabildiği gibi kurumun kendisinden de kaynaklanabilmektedir (Tonus ve Oruç 2012, 151). Şekil 6'da kurumda etik olmayan davranışların kaynaklarının bazılarını görebilirsiniz.



**Şekil 8: Kurumda Etik Olmayan Davranışların Kaynakları**

Kaynak: Hill ve McShane (2008), Principles of Management, Graw-Hill/Irwin, New York, 90'dan uyarlanmıştır.

### 2.3.3. Çıkar Grupları ile İlgili Faktörler

Bu kapsama kurumların iş ilişkisi içinde oldukları çevre girmektedir. Kurumun davranış biçimini, direkt ya da dolaylı olarak bu çevreyi etkilemekte ya da etkilemektedirler. Çünkü kurum varlığını sürdürebilmek için çıkar grupları ile iyi ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Bu çıkar gruplarından bazıları tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve tüketiciler şeklinde sıralanabilir. Unutmamak gerekir ki kurumda kararlar yöneticiler tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır (Arslan ve Berkman 2009, 89). Buradan hareketle çıkar grupları ile kurum arasında ki etik olmayan davranış temel belirleyicisi ve sürdürücüsü yöneticilerdir. Yani etik ya da etik olmayan davranış yönetimin bir tercihidir.

### 2.3.4. Çevre ile İlgili Faktörler

Çevre ile ilgili faktörler kurumu içinde bulunduğu toplumsal yapıyı kapsamaktadır. Bunun için kurumun dolaylı yada doğrudan ilişkide olduğu tüm organizasyonlar ve gruplar girmektedir.

- Ekonomik Çevre: Rekabet ve piyasanın durumunu etkileyen düzenlemeler,
- Siyasal Çevre: Devlet ve Özel sektör ilişkisi ve alınan kararlar,
- Kültürel Çevre: Türk Yönetim Geleneği
- Diğer Etmenler: Hukukla ilgili süreçler, Medya, STK ve Uluslararası kurumlar (Arslan ve Berkman 2009, 83).

Araştırmalar göstermiştir ki çalışanlar, eğer uygun bir ortam ya da yapı varsa etik olmayan davranışlara yönelmektedirler (Karadal ve Akyazı 2015, 112). Başka bir ifadeyle, faaliyetlerinde etik kuralların dikkate alınmadığı kurumlarda çalışan yöneticilerin, etik kurallara uyan kurumlara göre daha fazla etik olmayan davranışa yöneldikleri tespit edilmiştir (Sert 2012, 17). Bu durum kurumlar için etik davranışların genele yayılması, etik olmayan davranışlara karşı çözüm üretilmesi ve önlemler alınmasını gerekli kılmaktadır. Etik olmayan davranışlar kurum içinde çatışma ortamı yaratarak, çalışan aidiyetinin azalmasına, performans ile motivasyonun düşmesine ve kurum kültürünün zarar görmesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy 2005, 96). Kurum için kötü sonuçlar doğuran etik olmayan davranışları önlemeye yönelik çalışmalar yapmak artık önemli bir hal almaktadır.

### 2.4. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar

Yönetim ve organizasyon alanında yapılmış olan araştırmalara bakıldığında etik olmayan davranışla ilgili çalışmaların neredeyse tamamında örgüt ya da örgüt çalışanlarının olumsuz davranışlarına odaklanılmıştır (Herchen 2015, 7). Fakat son yıllarda etik olmayan davranışın örgüt yararına gerçekleşmesi durumu diğer bir ifadeyle örgüt yararına etik olmayan davranışlar (OYEOD) akademi dünyasında çokça çalışılmaya ve konuya olan ilginin günden güne artmasına neden olmuştur. İlk olarak 2003 yılında Elizabeth Umphress'in "*In The Name Of The Company: Unethical*



*Behaviors Perpetrated By Employees in Response To Accountability and Fair Treatment*” isimli doktora tezinde ortaya konan örgüt yararına etik olmayan davranış, daha sonra 2010 yılında “*Unethical Behavior in The Name Of The Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs On Unethical Pro-Organizational Behavior*” isimli bir uygulama ve 2011 yılında “*When Employees Do Bad Things For Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*” isimli teorik bir makalede tekrar Umphress ve arkadaşları tarafından incelenmiştir (Coşkun ve Ülgen 2017, 178).

Umphress ve arkadaşlarına (2011) göre OYEOD “örgütün veya üyelerinin (yönetici ve liderler vb. gibi) etkili çalışmasını teşvik eden ve destekleyen ama temel toplumsal değerleri, sosyal normları, yasaları veya doğru kabul edilen davranış standartlarını ihlal etmeyi amaçlayan eylemlerdir” (Umphress ve Bingham 2011, 622). Bu tanımdan hareketle OYEOD’nin kurumdan hariç paydaşlara (müşteriler, rakipler, toplumsal değerler gibi.) karşı gerçekleştiği söylenebilir (Coşkun ve Ülgen 2017, 179).

Yönetim literatüründe yapılan çalışmalarda etik davranışlar faydalı ya da zararlı olup olmasına ve etik ya da etik olmamasına göre üç alanda ifade edilmektedir (Bkz. Şekil 9). Bu davranışlar kişilerin inisiyatifine ve isteğine göre gerçekleşmektedir.

	Faydalı	Zararlı
Etik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Etik Olmayan	Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış	Etik Olmayan Davranış

**Şekil 9: Örgüt içi İsteğe Bağlı Davranışlar**

Kaynak: Julia L. Herchen (2015), Unethical Prosocial Behavior: Theory Development and Experimental Findings, University of Texas, Doctoral Dissertation'dan uyarlanmıştır.

Bilim insanları 1983'ten itibaren temelde etik ve örgüte yardım ve fayda sağlamak için gönüllü yapılan eylemleri örgütsel vatandaşlık olarak tanımladılar. Konuyla ilgili yönetim literatüründe birçok araştırma yapıldı ve örgüte yarar sağlama ve etik davranma merkezinde istisnalar olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık kavramının etik davranışa karşılık geldiği varsayıldı (Herchen 2015, 2). Örgütsel vatandaşlık kavramının karşısında ise doğrudan örgüt zararına etik olmayan davranışlar gelmektedir. Bu davranışlar örgütün verimliliği ve üretkenliğini etkileyen uygunsuz faaliyetlerdir ve 1980'lerden başlayarak konuyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Son olarak örgüt yararına etik olmayan davranış ise diğerlerine göre yeni bir konudur ve yönetim literatüründe son yıllarda fazlaca ilgi görmeye başlamıştır (Coşkun ve Ülgen 2017, 180).

OYEOD tanımı temelde iki temel bileşene atıfta bulunmaktadır. (1) davranışın etik dışı olması gerekir. Bu şu anlama gelmektedir, yapılan davranış adalet, hukuk, ya da sosyal normları etik çerçevesinde değerlendirirken buna uygun davranış standartlarını ihlal eder. (2) davranışın niyetinin örgüt yararına olması gerekir. Burada temel amaç örgüte, üyelerine ya da her ikisine örgüte katkı sağlayacak davranışlara odaklanmaktır. Bunu yaparken yöneticisi tarafından yönlendirilmemesine ya da çalışanların görevi olmamasına rağmen, gönüllü olarak fayda sağlamak için bu davranışa yönelmeyi ifade eder (Uzunbacak, ve diğerleri 2019, 661). Bu iki bileşenin bir arada olması bizi OYEOD'a götürmektedir. Örnek vermek gerekirse ürünlerin son kullanma tarihleri ile oynamak, mal ve hizmetin kusurlarını müşterilerden saklamak gibi kişisel çıkar hedeflemeyen ama örgüte yarar sağlamak için yapılan eylemler sayılabilir (Umphress ve Bingham 2011, 622).

Umphress ve Bingham (2011), bir davranışın OYEOD olup olmadığı üç koşulla sınırlandırmaktadır;

1. Çalışanlar farkında olmadan ya da yanlışlıkla örgüte yarar sağlayan etik dışı davranışa yöneliyorsa OYEOD kapsamında değerlendirilmemektedir. Çünkü bu davranış bilinçli olarak yapılmamaktadır.
2. Eğer çalışan örgüte fayda sağlamak için etik olmayan davranışa yöneliyor ama istenilen sonuca ulaşamıyorsa OYEOD olarak değerlendirilmemektedir. Başka bir ifadeyle niyet edilen davranış ile gerçekleşme ve/veya örgütün çıkar elde etme durumuna göre OYEOD olup olmadığına bakılmaktadır.
3. Etik olmayan davranış sonucunda örgüt yararı değil de çalışan kendine kişisel çıkar sağlıyorsa bu davranışta OYEOD olarak değerlendirilmemektedir. (Umphress ve Bingham 2011, 63).

ÖYEOD teorisinin asıl kaynağı Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayandırılmaktadır (Uzunbacak, ve diğerleri 2019, 661). Sosyal Mübadele Teorisi, örgütün çalışanlarına sağladığı imkânların tatmin edici olması ve bunun karşılığında çalışanların örgüte kendilerini sorumlu hissetmeleri ve birtakım fayda temelli eylemler gerçekleştirmelerine dayanır. Sosyal Mübadele Teorisi temelde tarafların karşılıklı olarak birbirine iyilik yapmayı hedeflemesini ifade eder. Bu teoriye göre iyiliği yapan

taraf karşı tarafa fayda sağlarsa, karşı tarafta iyiliğe karşılık fayda sağlamaya istekli olacaktır (Bedük ve Ertürk 2015, 5). ÖYEOD Sosyal Mübadele Teorisi kapsamında değerlendirildiğinde çalışanlar örgüt yararına bir davranış gerçekleştirdiğinde, karşılığında yöneticisi ya da örgütten yarar sağlayacağını farz etmekte ve bu nedenle etik olmayan davranışa yönelebilmektedir (Umphress ve Bingham 2011, 625).

ÖYEOD’ta ilk olarak örgüte fayda sağlamak gözetildiği için etkinlik, karlılık, verimlilik gibi işaretlerle kısa vadede örgüte kazanç anlamında katkı sağlıyor olabilir ama uzun vadede örgüt için itibar zedelenmesi, tazminat ödemeleri, hisse değerinde düşüş, çalışan ve müşteri kayıpları ve sonuç olarak iflasla kadar giden sonuçları olabilmektedir (Coşkun ve Ülgen 2017, 178). Özellikle son yıllarda iş dünyasında gerçekleşen skandallar sonrası birçok şirket bu durumdan nasibini almıştır. Aşağıda ki tabloda birkaç örnek bulabilirsiniz.

**Tablo 8: Dünya’da Gerçekleşmiş Büyük Şirket Skandalları**

Şirket	Skandal	Yıl	Sonuç
<b>Xerox</b>	“Dünyanın önde gelen fotokopi cihazları üreticilerinden olan Xerox 2000 yılındaki faaliyet raporunda 18,7 milyar USD satış raporlamış ve dünya çapındaki 92.500 çalışanı ile Fortune 500 listesinde 87. sırada yer almıştır. Şirketi 1997–2000 yılları arasında hileli kayıt ile hâsılatını olduğundan fazla göstererek muhasebe işlemlerinde usulsüzlükler yapmıştır”	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Şirket o dönem ülke usulsüzlükleri tarihinde en yüksek ceza olan 10 milyon USD cezayı ödemeyi kabul etmiştir.</li> <li>▪ Şirket hisseleri %28 değer kaybetmiştir.</li> </ul>
<b>Enron</b>	“Enerji ticareti üzerinde yoğunlaşmış bir şirket olan Enron, 2000 yılında ABD’nin en büyük 500 şirketi sıralamasında yedinci sırada yer almıştır. Şirketin iflasındaki en önemli nedenler, yasal ve/veya yasadışı olarak uygulanan bazı muhasebe kuralları vb. olmuştur. Bununla birlikte, şirketi denetlemekle veya izlemekle yükümlü bağımsız denetim şirketleri, derecelendirme şirketleri ve hisse senedi analistleri görevlerini yapmamışlardır”	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Şirket iflas etti.</li> <li>▪ ABD' de 4.500, dünyada ise 85.000 kişi işini kaybetti.</li> </ul>
<b>WorldCom</b>	“ABD’nin en büyük ikinci telefon şirketi WorldCom’du. Şirketin, karını yüksek göstererek 3.8 milyar doları muhasebe oyunları ile gizlediği belirlendi”	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Şirket iflas etti.</li> <li>▪ Yaklaşık 80.00 çalışanı işsiz kaldı.</li> <li>▪ Şirketin CEO’su Bernard Ebbers 2005 yılında 25 yıl hapis cezasına çarptırıldı</li> </ul>

<b>Ahold</b>	“Holanda temelli süpermarket zinciridir. 2003 yılı itibariyle dünyadaki üçüncü en büyük toptan gıda şirkettir. Finansal raporlar kayıtlarında gözlemlendiği hileli kayıtlar sonucunda 2001 ve 2002 yılı sonunda firma karının normalden 500 milyon Euro fazla gösterildiği saptanmıştır”	2003	Şirket hisseleri %63 değer kaybetmiştir.
<b>Parmalat</b>	“Parmalat şirketi Calisto Tanzi tarafından bir süt pastörize merkezi olarak kurulmuştur. Şirket kayıtlarında bulunması gereken 4 milyar Euro'nun gizlendiği anlaşıldı. O dönemde şirketin bankalara 6 milyar Euro borcu bulunmaktaydı”	2003	Şirket 2003 yılında iflas etmiştir.
<b>Olympus</b>	“Japonya'nın fotoğraf makinesi ve endoskop üreticisi fotoğraf makinesi devi. Şirket 1.7 milyar dolarlık zararı gizlediğini itiraf etti”	2011	Şirket %70 değer kaybetti. CEO'su Michael Woodford'un görevine son verildi
<b>Petrobras</b>	“Brezilyanın kamuya ait en büyük petrol şirketi.. Petrobras'ın iş ortaklarından 954 bin euro rüşvet aldığı ortaya çıktı. Rüşvet geliri daha sonra partinin diğer üyelerine aktarıldı”	2014	Şirketin eski yöneticilerinden Renato Duque de rüşvet aldığı gerekçesiyle 20 yıl hapis cezasına çarptırıldı. Brezilya'nın eski devlet başkanı Dilma Rousseff 2016'da mali yasaları çiğnediği gerekçesiyle görevden alındı.
<b>Volkswagen</b>	“Amerikan piyasasında satış yapabilmek için dizel araçlarının doğaya saldırdığı karbon emisyonu miktarını ölçen aletin yazılımını değiştirerek ölçüm değerlerini manipüle etmiş ve bunu kamuoyundan gizlemiştir. Gerçek emisyon miktarının kamuoyuna ve resmi otoritelere ilan ettikleri değer 40 katı kadar yüksek olduğunun tespit edilmiştir”	2015	11 milyondan fazla araç geri çağrıldı. Şirket 30 milyar dolar zarar etmiştir. Şirket hisseleri yaklaşık %50 değer kaybetti. Şirket CEO'su Martin Winterkorn istifa etmiştir.
<b>Mitsubishi</b>	“Şirket 25 yıldır emisyon verilerini değiştirdiğini, gerçeği kamuoyundan gizlediğini itiraf etmiştir”	2016	Şirket CEO'su Tetsuro Aikawa istifa etmiştir. Şirket 3,9 milyar dolar zarar etmiştir.

Kaynak: Coşkun ve Ülgen (2017), Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış, İş Ahlakı Dergisi, 177-201, ve Ayalp (2019), Türkiye’de ve Dünya’da Yaşanan Muhasebe Skandalları, Yapılan Düzenlemeler, Usulsüzlük Yapan Şirket ve Bankaların İncelenmesi, 30-42’den alınmıştır.

Bu büyük ÖYEOD skandallarını şirket bazında ele alsak ta bu davranışların toplumun genelinde farklı biçimlerde var olduğunu kabul etmek gerekir. Nereye baksak küçüklü büyüklü bu tarz davranışları yapan çalışanlarla karşılaşmamız mümkündür. Örnek olaylara yakından baktığımızda ÖYEOD yol açan dört mazeretten söz edebiliriz. (1) davranışın yasalara ve etik kurallar içinde olduğu, gerçekten yasa dışı ya da etik dışı olmadığı düşüncesi. (2) davranışın kişinin ya da şirketin çıkarına olduğu ve çalışandan davranışı gerçekleştirmesinin beklendiği düşüncesi. (3) davranışın keşfedilmeyeceği ya da duyurulmayacağı için güvenli olduğu düşüncesi. (4) davranış şirkete fayda sağladığı için şirketin bunu mazur göreceği ve özellikle yapmanı koruyacağı düşüncesi (Gellerman 2005, 64-65). Araştırmalar ve örnek olaylar göstermiştir ki şirketlerde, çalışanları bir taraftan örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, yönetici ile bağ kurma gibi başarıya doğrudan etki eden değişkenlerin varlığı ÖYEOD etki edebilmektedir (Coşkun ve Ülgen 2017, 194). Bu nedenle şirket bu davranışların farkında olmalı ve bu davranışlardan kaynaklanan olumsuz şartları ortadan kaldırmaya odaklanmalıdır.

## **2.5. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Çalışma Sayıları**

Örgüt yararına etik olmayan davranış ile yapılan çalışmalara baktığımızda daha yeni bir konu olduğunu söyleyebiliriz. İlk çalışmalar Elizabeth E. Umphress'in 2003 yılında doktora tezi ile başlamış ve sonrasında tekrar Umphress ve arkadaşlarının 2010 ve 2011 yılında yayınladığı iki makale ile devam etmiştir. Konuyla ilgili Ocak 2020 itibariyle toplam 39 adet yayın gerçekleştirilmiştir. Ulusal yayınlara baktığımızda ilk olarak Karadal ve Akyazı'nın (2015) yılında bir bildirisi ile başladığı sonrasında sırasıyla, 2017 yılında 3 adet çalışma (Coşkun; doktora tezi, Coşkun ve Ülgen; derleme makale çalışması, Ebrahemive Yurtkoru; makale çalışması), 2018 yılında 1 adet çalışma (Köksal ve arkadaşları; makale çalışması), 2019 yılında 1 adet çalışma (Uzunbacak ve arkadaşları; makale çalışması) yapılmıştır (Coşkun ve Ülgen 2017, 182, Uzunbacak, ve diğerleri 2019, 662).

**Tablo 9: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışa Dair Daha Önce Yapılan Çalışma Sayıları**

Yıllar	Sayılar	Yapılan Çalışmalar	Sayılar
2003	1	Makale	31
2010	1	Doktora Tezi	5
2011	1	Yüksek Lisans Tezi	1
2012	2	Bildiri	2
2013	6		
2015	9		
2016	7		
2017	4		
2018	6		
2019	2		
<b>Toplam</b>	<b>39</b>		

Kaynak: Coşkun ve Ülgen (2017), Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış, İş Ahlakı Dergisi, 177-201 ve Uzunbacak ve Arakadaşları (2019), İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 658-683'den alınmıştır.

Çalışmalarda incelenen konular ele alındığında, örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisi ya da ilişkisi en fazla araştırılan değişken örgütsel özdeşleşme olmuştur. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmaların bazıları;

- Umphress, Bingham ve Mitchell (2010)
- Teo ve Chan-Serafin (2013),
- Effelsberg, Solga ve Gurt (2013),
- Vadera ve Pratt (2013),
- Effelsberg ve Solga (2015),
- Shu (2015),
- Verma ve Mohapatra (2015),
- Chen, Chen ve Sheldon (2016),
- Lee, Schwarz, Newman ve Legood'un (2017) şeklinde sıralanabilir.

Yapılan bu makale çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin, örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisi pozitif yönde çıkmıştır. Sadece Umphress, Bingham ve

Mitchell'in (2010) yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel özdeşleşmeden sonra en çok çalışma yapılan değişken ise liderlik (etik, dönüştürücü ve karizmatik liderlik) olmuştur. Örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisi ya da ilişkisini araştıran liderlik tarzı çalışmalarına bakıldığında;

#### Etik Liderlik;

- Miao, Newman, Yu ve Xu (2013),
- Kalshoven, van Dijk ve Boon'in (2016) makale çalışmaları,
- Venancio'nun (2015) tez çalışması,

#### Dönüştürücü Liderlik;

- Effelsberg, Solga ve Gurt (2013),
- Lee, Choo ve Jeon'nun (2016) makale çalışmaları,

#### Karizmatik ve Dönüştürücü Liderlik;

- Graham, Ziegert ve Capitano (2013) makale çalışması şeklinde sıralanabilir.

Bu çalışmaların bulgularının, genel olarak örgüt yararına etik olmayan davranışa pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur (Coşkun ve Ülgen 2017, 182-191).

Örgüt yararına etik olmayan davranışa diğer değişkenler ve yapılmış çalışmalar ise aşağıdaki tablodaki gibidir.



**Tablo 10: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışla İlgili Çalışmalar**

<b>Araştırmacı</b>	<b>Yayın Tarihi</b>	<b>Çalışmanın Türü</b>	<b>İncelenen Değişken</b>	<b>ÖYEOD Etki ya da İlişkisi</b>
<b>Ilie</b>	2012	Tez	Lider üye ilişkisi	Anlamli ilişki tespit edilmiştir.
<b>Lee, Schwarz, Newman ve Legood</b>	2017	Makale	Lider üye ilişkisi	Pozitif etki tespit edilmiştir.
<b>Lee, Schwarz, Newman ve Legood</b>	2017	Makale	Duygusal bağlılık	Anlamli ilişki tespit edilememiştir.
<b>Verma ve Mohapatra</b>	2015	Makale	Ahlaki kültür	Pozitif etki tespit edilmiştir.
<b>Umphress</b>	2003	Tez	Algılanan Örgütsel adalet	Kısmen anlamli ilişki tespit edilmiştir.
<b>Ilie</b>	2012	Tez	Örgütsel adalet/destek	Negatif etki tespit edilmiştir.
<b>Ilie</b>	2012	Tez	Psikolojik Sahiplenme	Negatif etki tespit edilmiştir.
<b>Kong</b>	2016	Makale	Örgütsel destek	Anlamli ilişki tespit edilememiştir.
<b>Thau, DerflerRozin, Pitesa, Mitchell ve Pillutla</b>	2015	Makale	Dışlanma olasılığı	Pozitif etki tespit edilmiştir.
<b>Karadal ve Akyazı</b>	2015	Bildiri	Psikolojik sahiplenme	Pozitif ilişki tespit edilmiş.
<b>Ebrahimi ve Yurtkoru</b>	2017	Makale	Duygusal Bağlılık	Pozitif ilişki tespit edilmiş.

<b>Matherne ve Litchfield</b>	2012	Makale	Duygusal Bağlılık	Pozitif etki tespit edilmiştir.
<b>Venancio</b>	2015	Tez	Duygusal bağlılık	Pozitif etki tespit edilmiştir

Kaynak: Coşkun ve Ülgen (2017), Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış, İş Ahlakı Dergisi, 184-193'ten alınmıştır.

Literatür incelendiğinde genellikle örgüt yararına etik olmayan davranışa etki eden pozitif değişkenleri dikkate alan çalışmalar yapılmıştır. Negatif yönlü bir değişkenin örgüt yararına etik olmayan davranışa pozitif etkisi olup olmadığına dair çalışmaya rastlanmamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL - DUYGUSAL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, son yıllarda pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Dünyanın küreselleşme ile her gün küçüldüğü, ekonomik, ticari ve sosyal anlamda ülkelerin sınırlarının yok olduğu ve rekabetin hızla arttığı bir dünyada örgütlerin zorluklara direnmeleri, geleceğe doğru, sağlam ve istikrarlı yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik krizler farklı büyüklüklerde birçok kurumun çalışanlarını çıkarmasına, küçülmelerine ve sonraki adımda ise kapanmalarına neden olmuştur. Bu tarz sıkıntılı ortamlarda çalışanların davranışlarına etki eden örgütsel bağlılığa dair kriterler çok daha fazla ciddiyet kazanmaktadır (Gül 2002, 37).

Örgüt çalışanlarının edindikleri bilgi ve becerileri örgüt için kullanmaları, örgütün hedef ve amaçlarına uygun hareket ederek varlığını devam ettirebilmesiyle yakından ilgilidir. Ancak, çalışanların işlerini icra ederken gösterdikleri gayret ve edindikleri yetenekler örgütlerin devamlılığı için tek başına yeterli gelmemektedir. Örgütlerin istikrarlı bir şekilde ilerlemesi, çalışanların örgüte karşı kuvvetli bir bağ kurmasına bağlıdır (Bolat ve Bolat 2008, 76). Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt hedef ve amaçlarını içselleştirmelerinde, kurumda kalma konusunda istekli olmalarında, örgütün uygulamaları ile ilgili çalışmalara katılmalarında, örgüt için üretken ve inovatif bir istek sergilemelerinde kısaca örgütün randımanlı ve kuvvetli olarak ilerlemesinde önemli bir olgu olmuştur (Demirkol 2014, 2). Bunun yanında, artan rekabet, sürekli değişen kişisel ihtiyaçlar ve günden güne değişen çevresel koşullar nedeniyle çalışanları örgütte içinde tutmak çok zor bir hal almıştır. Yetiştirilmesi için çaba, para ve zaman harcanmış bir çalışanın yetiştikten sonra işi bırakması katlanılması gereken çok yüksek bir maliyet anlamına gelmektedir. Bu sebeple çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması ve bağlılıklarına etki eden davranış, durumların tanımlanması önemli bir hale gelmektedir (Durna ve Eren 2005, 210-211).

Gelişen iş dünyasında ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında ele alınan örgütsel bağlılık, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi birçok bilim adamı tarafından geliştirilmiş ve hala bilim insanları için güncel bir konu olmaya devam etmektedir (Gül 2002, 37). Konuyla ilgili çok fazla araştırma yapılmasına sebep olan davranışlardan bazıları örgüte bağlanma şekli, duygu durumu, çıkar ilişkisi ve bunlara bağlı olan nedenlere cevap arayışı olarak ifade edilebilir (Eryeşil ve İraz 2017).

### 3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Kişinin çalışmak için tercih ettiği örgütün sağladığı yarar ve imkânları düşünerek, çalıştığı örgütle oluşturduğu etkileşime vurgu yapan örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt için ortaya çıkan pozitif çıktılar açısından fazlaca önemlidir. Örgütün çalışanlara sağladığı imkân ve faydalar neticesinde oluşan iş doyumunu, bağlılığın kritik bir parçasıdır. Bu sayede kişi, kendini kurumunun bir parçası olmuş ve örgütle ortak bir değerler sistemi yaratmış bir halde bulur (Atay 2006, 45).

Örgütsel bağlılığı açıklayabilmek için ilk önce bağlılık kavramını tanımlamak gerekmektedir. Türk Dil Kurumuna (2018) göre bağlılık, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve sadakat anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu 1988). Meyer ve Allen'e (1984) göre ise bağlılık, kendisinden önce belirlenmiş bir yapı ya da mevcudiyete doğru duygusal bir eğilimdir (Meyer ve Allen, 373). Mowday ve arkadaşları (1982) benzer bir bakış açısıyla bağlılığı, sosyal bir yapı ile bağ kurmak olarak ifade etmiştir (Mowday, Porter ve Steers 1982, 26). Ergun (1975) ise bağlılığı bir kişiye, düşünceye ya da örgüte olağanüstü bir bağlılık gösterme ve çeşitli zorunlulukları yerine getirme hali olarak ifade etmiştir (Ergun 1975, 97). Daha kapsamlı bir tanım ise kişiyi bir amaç için hareket ettirmeye yarayan güçtür (Meyer ve Herscovitch 2001, 301). Uymaz'a (2012) göre ise bağlılık;

“Bağlılık, belirli şartlar altında farklı davranışlar sergileyebilecek kapasiteye sahip bireyin davranışlarının bir iktidar tarafından biçimlendirilmesi sonucu sınırlandırılması ve örgüte istikrar kazandırılması için belirli bir amaca göre disipline edilmesi, şekillendirilmesi, yön verilmesi olarak tanımlanabilir.

Bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda bağlılığın tanımı, nedenleri, gelişim süreci ve sonuçları hakkında literatürde ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Fakat bağlılık üzerine yapılmış çalışmalarda bazı ortak kabuller vardır. Birincisi, herhangi bir ilişkide

istikrara doğru yönlendiren iktidarın var olduğudur. İkincisi ise; iktidarın güç kullanımı ile bireylerin disipline edilmesi, tutum ve davranışlarının şekillendirilmesi ve yönlendirilmesidir” (Uymaz 2012, 34).

Bağlılık toplum olgusunun olduğu her yerde bulunmaktadır. Kişinin ülkesine, ailesi olan bağlılıkla birlikte, bir lidere, bir kulübe, bir örgüte vb. gibi şekillerde görülebilir (Gündoğan 2009, 3). Son yıllarda araştırmacılar, özellikle örgüt için önemli olan davranış biçimlerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bu davranış biçimlerinin en önemlilerinden biri olarak örgütsel bağlılık kavramının ön plana çıktığı görülmektedir (Gül 2002, 37). Bu çalışmada daha çok kişinin çalıştığı kuruma bağlılığını ifade eden “örgütsel bağlılık” kavramı açıklandıktan sonra çalışanların “duygusal bağlılıkları” üzerinde durulacaktır.

Farklı disiplinlerden (örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji vb. gibi) örgütsel bağlılığa olan ilginin çoğalmasında araştırmacılar tarafından konuyla ilgili farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı, kişinin içinde bulunduğu örgüte dair hissettiği özdeşleşme ve entegre olma seviyesini tanımlamaktadır (Gürkan 2006, 5). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, kişilerde inanç ile davranışları arasındaki ahengi ortaya koyan bir duygu halidir (Buchanan ve Huczynski 2007).

Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı, sadece bir sadakat biçimi olarak değil, örgütün devamlılığı için gayret gösterilen bir süreç olarak ifade etmiştir (Bayram 2005, 128). Örgütsel bağlılık, yükselen verim, azalan işe devamsızlık ve işten ayrılma oranının hızıyla bağlantılı olarak örgütün ihtiyaçları ve bir çalışanın kişisel özelliklerinin fark edilmesini sağlayan davranışlarla ifade edilir (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014, 46)

Meyer ve Allen’a (1991) göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütle olan alakası ile oluşan, örgün amaçlarına entegre olmasını sağlayan ve örgütte çalışmaya devam etme isteğini ortaya çıkaran psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen 1991). Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılığı; kişilerin örgütle özdeşleşme durumları, örgütsel değer ve hedefleri için gayret göstermeleri olarak ifade etmektedir (Paulin, Ferguson

ve Bergeron 2006, 908). Yiing ve Ahmad'a (2009) göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmak için hedef, değer, sadakat ve örgüt üyeliği gibi kavramlarla bağ kurmak yoluyla devam etme arzusudur (Lee ve Kamarul 2009, 56).

Robbins'e (1998) göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarına kendisini adanması ve çalışmaya devam etmek istemesidir. Diğer bir ifadeyle örgütün hedef ve değerlerini özümsemesi ve kendisini örgütün bir üyesi olarak kabullenmesi, örgütün bir parçası olmaya çalışmasıdır (Yıldırım ve Arslan 2015, 25). Reichers'e (1985) göre, kişinin örgütün amaçlarıyla bir bütün olma sürecidir (Reichers 1985). O'Reilly ve Chatman'a (1981) göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı ruhsal bağlılığıdır (O'Reilly ve Chatman 1986). Schwenk'a (1986) göre, "kişinin tutum ve davranışlarında örgüte karşı koyduğu hareket tarzıdır".

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık için tek bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer tanımları sıralamak gerekirse;

- Kişinin örgütte çalışma hayatı boyunca harcadığı, çaba, zaman ve elde ettiği mevki, kazanç gibi değerlerin örgütten ayrılması durumunda yok olacağı ve bütün emeklerinin zayı olacağı kaygısı sonucu oluşan bağlılıktır (Becker 1960, 32).
- Kişinin varlığını örgüte bağlayan ve örgüte karşı tavır veya meyildir (Sheldon 1971, 144).
- Kişinin örgütle oluşturduğu kuvvetli bağ ve örgütün bir parçası olma hissini derecesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn 1994, 144).
- Örgütün amaç ve hedefleri ile kişinin amaç ve hedeflerin ortak bir paydada da buluşması ve birbiri ile uyumlu hale gelmesidir (Hall, Schneider ve Nygren 1970, 176).
- Ortada bir mükâfat ya da ceza yoksa bile, çalışanın örgütte yapılanları tasvip etmek ve devam etme isteğidir (Schwenk 1986, 299).
- Kişinin kimlik birliği ve bağlılığının bir örgüt çatısı altında etkileşiminin bileşkesidir. (Leong, Furnham ve Cooper 1996, 1346).
- Çalışanın şartlar uygun olmasa bile bir işe psikolojik olarak bağlanmış olarak hissetmesi ve işe takılıp kalmasıdır (Rusbult ve Farrell 1983, 430).

- Kişinin örgüte olan bağlılığı ile ilgili bir davranış biçimidir (Luthans 2011, 130).
- Kişinin örgütün yapmış olduğu yatırımları bağlılıkla sonuçlanan bir tutumla benimsemesi ve örgütün hedef ve değerler dizisiyle bağ kurarak özdeşleştirmesidir (Balay 2000, 21).
- Kişinin bağlı olduğu grupla ilişkisinin ayırıcı özelliğini ortaya koyan psikolojik durumdur (Allen ve Grisaffe 2001).
- Çalışanın örgüt üyesi olarak kalarak, örgüt için tahmin edilenden daha fazla gayret gösterme ile örgütün hedef ve değerlerine olan inancın bileşkesi şeklinde ifade edilebilir. (Gündoğan 2009, 8).
- Örgüte bağlı olduğu düşünülen kişilerin örgütün başarısı için ellerinden gelen katkıyı sağlama noktasında gerekli olan davranışı gösterecekleri beklentisidir (Eryeşil ve İraz 2017, 47)

Örgütlerin hayatlarını devam ettirmesi çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır (M. Ö. Çetin 2004, 90). Bunu sağlayacak etkenlerden biri olarak, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ancak çalışanların yaptıkları işe ve işyerine olan memnuniyet seviyesinin artması ile mümkün olabilmektedir. Fakat çalışma hayatında ortaya çıkan en büyük sorunlardan biriside çalışanların iş ve işyerlerinden memnun olmamasıdır (Eryeşil ve İraz 2017, 46). Artık örgütler için işinden memnun bir çalışan, bir ürün ortaya koymak kadar önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı, örgüt hedeflerine ulaşmasında ve örgütün varlığını devam ettirmeyi istemesinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların iş ve işyerlerindeki davranış biçimleri ciddi bir mevzu haline gelmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında üç davranış biçimi örgütsel bağlılık için önemli hale gelmektedir.

- a. Çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bunlara inanması,
- b. Örgütün yararına olması gerekenden daha fazla gösterme isteğinin olması
- c. Örgütte kalmak için istek duyması örgütsel bağlılığın temel göstergeleridir (Gürkan 2006, 5).

Bu davranış biçimlerinden hareketle örgütsel bağlılığın; ortada olumlu bir neden olmasa bile kişinin davranışı etkileyen ve harekete geçiren bir yapısı olduğu söylenebilir (Kaya ve Selçuk 2007, 179).

### **3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Gelişimi**

Örgütlerin hedeflerini belirledikten sonra bunlara ulaşmaları ve başarı elde etmelerinde çalışanların önemli bir rolü vardır (Avcı 2017, 60-61). Çalışanlar, çalıştıkları örgütten ne kadar memnunsalrı, kurumları ile kendilerini özleştireceklerdir. Bu durum çalışanların performansları arttıracak, beklenenden daha fazla çalışma azmi ile iş yapmalarını sağlayacak ve örgütteki personel devir oranı düşürecektir (Oliver 1990, 20). Bu ve bunun gibi durumların tamamı örgütün çıktılarının çok daha fazla verimli olmasını sağlayacaktır. İşte örgüt için kritik olan bu durumların tamamı, örgütsel bağlılık kavramı kapsamında dikkate alınmalıdır.

Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda konuyla ilgili çalışmaların ilk olarak Whyte (1956) tarafından yapıldığı düşünülse de, bu tarihten önce de konuya alakanın olduğunu; özdeşleşme, aidiyet, bağlılık ve kimlik birliği gibi konuların araştırmalarda yer aldığını ve çeşitli araştırmaların yapıldığını belirtmemiz mümkündür (O'Reilly ve Chatman 1986). Ancak Whyte'nin çalışmaları örgütsel bağlılık için milat olarak kabul edilmektedir. "Bağlılık üzerine notlar" isimli makale ile Becker (1960) bağlılık kavramının sosyolojik yönüne bakan analizler yapmış ve bunun yanında kavramın yönetim, güç ve liderlik, din, işe alma, politika gibi birçok alanda kullanıldığını söylemiştir (Becker 1960). Brown'ın (1969) "Kimlik ve bazı organizasyonel katılım koşulları" adlı araştırması aidiyet ve bağlılığı çalışan tarafından inceleyen ilk çalışmalardan olarak gösterilmektedir (Brown 1969, 346-347). Kanter'in (1968) "Bağlılık ve Sosyal Organizasyonlar" isimli makalesi davranışsal bağlılık boyutuna açıklık getiren en ünlü çalışma olarak kabul edilmektedir (Avcı 2017, 61). 1974 yılında Porter, Steers, Mowday ve Boulian'den oluşan bir araştırma grubu örgütsel bağlılık kavramının önceliklerini, temel yapısını, alt kırılımlarını ve örgütsel sonuçlarını "Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Personel Devir Oranı" isimli makalede incelemişlerdir. Bu çalışmanın devamında personel devir hızı, devamsızlık, ayrılma niyeti, iş doyumu gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır ve



bu makale yayınlanmış ilk ve en önemli makaleler arasında gösterilmektedir (Porter, ve diğerleri 1974, 603-604).

Sonrasında;

- “Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977 genel olarak örgütsel bağlılığı,
- Katz, 1964; Lock, 1991, bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi,
- Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976, bağlılık ve iş başarısı,
- Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990, bağlılık ve güçlendirmeyi,
- Brooke ve Price, 1989; Gellalty, 1995; Sagie, 199,8 bağlılık ve devamsızlık,
- Jaros, 1997, bağlılık ve çalışan devir oranı,
- Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998, örgütsel vatandaşlık davranışları, konularını incelemiş ve bağlılık kavramının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır” (Gündoğan 2009, 9).

1990’lı yıllara gelindiğinde Allen ve Meyer “Organizasyona Duygusal, Devamlı ve Normatif Bağlılık: Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi” isimli makale ile kavramın psikolojik boyutuna vurgu yaparak, bağlılığın çalışanların örgütle olan ilişkisine dayandığını söylemiş ve örgütün devamlı bir parçası olma kararında etkili olan davranış biçimlerini ve alt kırılımlarını tanımlamışlardır (Demirkol 2014, 3).

2000 ve sonraki yılların en önemli tartışma konularının başında ise örgütsel bağlılığın yer alacağı iddia edilmektedir. Birçok bilim adamına göre bunun nedeni değişen çevre ve iş koşulları neticesinde örgütlerin amaçlarının da değişecek olması ve çalışanların algıladıkları bağlılık tarzlarının da buna göre şekilleneceğidir. Günümüzde kaliteli ve nitelikli iş gücüne talep günden güne artmaktadır. Bu kaliteli ve nitelikli iş gücünü elde tutmak için harcanan çaba yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır (Gündoğan 2009, 9).

### **3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütün çalışanların olumlu ya da olumsuz bağlılığını etkileyen faktörleri bilmesi önemlidir. Buradan hareketle çalışanların örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

üç grupta toplanmaktadır. 1. Kişiyeye Özgü Faktörler, 2. Örgüte Özgü Faktörler, 3. Dış Faktörler.

### **3.2.1. Kişiyeye Özgü Faktörler**

Kişiyeye özgü faktörlerle ilgili yapılan çalışmalar genel olarak, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, iş kıdemi, şirket kıdemi, kişisel performans ve verim şeklinde sıralanmaktadır.

#### **3.2.1.1. Yaş**

Araştırmalar incelendiğinde yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Yaşın ilerlemesi bir süre sonra örgütte zorunluluk durumu yaratmaktadır. Diğer taraftan yaşın ilerlemesi alternatiflerin azalmasına ve ayrılma maliyetinin göze alınamayacak kadar artmasına neden olmaktadır (Çırpan 1999, 60). Amanda Griffiths'e (1999) göre yaş ilerledikçe, kişinin uzmanlaşma derecesi artmakta ve bu durum örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır (Griffiths 1999, 413). Baysal ve arkadaşlarının (2014) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre, yaşın artmasının özellikle örgütsel bağlılığı da arttırdığını ortaya koymuştur (Baysal, ve diğerleri 2014).

#### **3.2.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet faktörü bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Fakat araştırmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkide iki sonuç öne çıkmaktadır. İlk sonuca göre, kadınların erkeklere göre daha fazla örgüte bağlılık göstermektedir. Bunun en önemli nedeni kadınların erkeklere göre daha zor iş bulmalarıdır (İnce ve Gül 2005, 23). Diğer sonuca göre ise, cinsiyetle bağlılık arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Amy Colbert ve Ik-Whan Kwon (2000) yaptığı araştırma sonuçlarına göre kadınlar erkeklere göre daha fazla bağlılık gösterirken, Forrest Aven ve arkadaşları (1993) ile Therese Joiner ve Steve Balakis (2006) araştırmaları ise kadın erkek farkının bağlılığa bir etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir (Uymaz 2012, 42).

### **3.2.1.3. Eğitim**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi arttıkça kişilerin beklentilerinin de attığı ve alternatif iş olanaklarını daha fazla değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan eğitim seviyesi arttıkça örgütün beklentileri karşılayamayacağı düşüncesi artmakta ve bu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Bakan 2011, 124). Jernigan ve Beggs'in 2006 yılında kaleme aldıkları makale çalışması bulgularına göre, eğitim seviyesi arttıkça örgüte bağlılığın azaldığını tespit etmişlerdir (Jernigan ve Beggs 2005, 2183).

### **3.2.1.4. Medeni Durum**

Medeni durum örgütsel bağlılığa etki önemli faktörlerden biridir. Bunun temel sebebi maliyetlerdir. Özellikle evli olan kişilerin katlanmak zorunda oldukları maliyetler nedeniyle, işten ayrılmaktan kaçınma ve örgüte bağlılıklarını devam ettirme eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay 2000, 59). Ateş ve Buluç'un 2018 yılında Bartın'da 525 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, evli çalışanların bekar olanlara göre daha fazla bağlılık göstermektedir (Ateş ve Buluç 2018).

### **3.2.1.5. İş Kıdemi**

Kişinin iş kıdeminin artması örgütsel bağlılığında artmasına neden olmaktadır. Hatta bu bağlılık süreğen bir hal almaktadır (Jernigan ve Beggs 2005, 2183). İş kıdeminin artması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olumlu yönde etkilenmektedir, eğer kişi aynı pozisyonda uzun süre çalışıyorsa bu etki olumsuz dönmektedir (Uymaz 2012, 43). Örnek vermek gerekirse Tekin'in (2019) 653 öğretmenle yaptığı çalışma sonucuna göre iş kıdemi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırma sonucuna göre katılımcıların örgütsel bağlılığı iş kıdemine göre farklılaşmaktadır (Tekin 2019).

### **3.2.1.6. Şirket Kıdemi**

Şirket kıdemi arttıkça örgüte bağlılıkta artmaktadır. Buna iki neden sebep olmaktadır. İlki örgütte çalışma süresi uzadıkça, kişinin örgüte yaptığı yatırımda arttığı

için örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Bu durumda kişiler örgütten ayrılmayı değil devam etmeyi tercih etmektedir (Hirschman 1980, 431). İkicisi ise, kişide işe dair uzmanlık arttıkça seçenekler azalmakta ve örgütsel bağlılık artmaktadır (Balay 2000, 58).

### **3.2.1.7. Kişisel Performans ve Verim**

Kişilerin örgüt içindeki performansı ve verimi örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Performans ve verim arttıkça işten ayrılma düşüncesi de artmaktadır (Jackofsky 1984, 74). Çırpan'a (1999) göre kişinin örgüt içi başarısı örgütsel bağlılığın düşmesine neden olmaktadır (Çırpan 1999, 62). Performans ve verim artışı, eğer yapılan işe dair alternatif iş fırsatları fazla ise azalmaktadır. Kişi yeni fırsatların rahatlığı ile bağlılıktan kaçınmaktadır.

### **3.2.2. Örgüte Özgü Faktörler**

Kişisel özellikler etkili olmakla beraber örgüte özgü faktörlerde bağlılığın belirleyicilerinden biridir. Örgütsel bağlılık, kişiye özgü faktörlerden etkilenmektedir fakat bunun yanında örgüte özgü faktörlerden de etkilenmektedir. Bu amaçla kişinin davranışlarını anlamak adına bağlılıkta örgüte özgü faktörlerin anlaşılması önemlidir (Uymaz 2012, 50).

#### **3.2.2.1. İşin Niteliği**

Örgütte üstlenilen işin niteliği bağlılık açısından önemlidir. Bu aşamada işin niteliğinden kast edilen, kişileri motive etme, zorluk durumu, yetki ve sorumluluk derecesi vb. olarak sıralanmaktadır. Tüm bu nitelikler kişinin değerleriyle örtüşüyorsa bağlılıkta artmaktadır (M. Ö. Çetin 2004, 105). Cohen ve Veled-Hecht'in (2010) İsrail'de 109 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, işin niteliği başta kişinin işine, sonrasında ise örgüte karşı duygusal bağlılığı arttırdığını bulmuşlardır (Cohen ve Veled-Hecht 2010). Yüceler'in (2009) Selçuk Üniversitesi'nde 440 akademisyen üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre ise, işin niteliği, kişilerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır (Yüceler 2009). Eğer örgüte özgü faktörler çalışanın kişiliğine artı değer katıyorsa örgütsel bağlılık artmaktadır.

### **3.2.2.2. Yönetim Tarzı**

Liderin yönetim tarzı, çalışanların örgüt içi davranışlarını ve bağlılığını etkileyen önemli değişkenlerden biridir (Bakan 2011, 147). Yönetimin davranışının pozitif ya da negatif yönelimli olması bağlılığı da etkilemektedir. Yönetim, eğer katılımcı ve çalışanları dikkate alan bir liderlik tarzına sahip ise örgütsel bağlılık artmaktadır, tersi durumda ise örgütsel bağlılık azalmaktadır (Hunt, Chonko ve Wood 1985, 114). Jernigan ve Beggs (2005) tarafından yapılan araştırmaya göre yöneticinin pozitif davranışı ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Liderin pozitif davranışı çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Jernigan ve Beggs 2005). Ropert'e (2002) göre, çalışanlar örgüt içi kararlara katılım gösterdiklerinde örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Genellikle kurumlarda kararlar üst yönetim tarafından alınmakta ve çalışanların bu kararlara uyması beklenmektedir. Bu durum başarı için büyük bir engel teşkil etmekte ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Eğer kurum başarı ve bağlılık istiyorsa katılımcı bir ortam oluşturması çok önemlidir (Rapert 2002, 91).

### **3.2.2.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütün değerlerini içinde tutan ve diğer örgütlerle farkını ortaya koyan kuruma özgü sembollerdir. Yönetimler, çalışanları etkileme ve yönlendirmede örgüt kültürünü bir araç olarak kullanmaktadır. Özellikle örgüt kültürü çalışanların davranışları dönüştürmede etkili olduğu için, örgütsel bağlılıklarının da güçlenmesinde etkili olmaktadır. Diğer taraftan çalışanların örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmasını sağlayarak, örgütsel bağlılığı ortaya çıkmasına da yardımcı olmaktadır (Bakan 2011, 159). Genel olarak çalışanların kullandıkları ve örgüt bağlılığının oluşmasında etkili olan örgüt kültürü özellikleri, herkesçe paylaşılan dil, davranış, sembol, kaliteli ürün ve yüksek verim gibi değişkenlerdir. Örgüt kültürü özelliklerini çalışanlar tarafından paylaşılması, örgütsel bağlılığın güçlenmesine olanak sağlamaktadır (Luthans 2011, 550).

### **3.2.2.4. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, yönetimin uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanma biçimi ile alakalı bir durumdur. Çalışanlar, örgüt içinde kendilerini başkaları ile

kıyaslayarak işe ve yönetime dair bir davranış biçimi geliştirirler. Bu davranış biçiminde temel beklenti, kural ve uygulamaların herkese aynı derecede ve eşit bir şekilde uygulanmasıdır (Özdevecioğlu 2003, 78). Kural ve uygulamaların yönetim tarafından eşit bir şekilde uygulanması, çalışanların örgüte karşı bir takım duygular beslemesine neden olmaktadır. Eğer yönetim çalışanlara karşı adil ve eşit bir yaklaşım içindeyse duygular pozitif, tersi ise negatif eğilim içindedir. Bu duyguların olumlu ya da olumsuz olması ise örgütsel bağlılığı arttırmakta ya da azalmaktadır (Bakan 2011, 191). Şahin ve Kavas'ın (2016) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için 95 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre, örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel bağlılık artmakta, azaldıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır (Şahin ve Kavas 2016).

### **3.2.2.5. Ücret**

Kişinin ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etkisi olan ücret örgütsel bağlılıkta da önemli bir etkiye sahiptir. Ücret, kişinin çalışma hayatında ve sosyal çevresinde belirleyici bir etkidir. Bu nedenle ücret düzeyi bağlılığa doğrudan etki etmektedir (Benligiray 2003, 32). Gautam ve arkadaşlarının 2001 yılında Nepal'de banka, gıda, telekomünikasyon ve havayolu şirketlerinde 103 çalışanla yaptıkları araştırma sonucuna göre, ücretle devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif, duygusal ve normatif bağlılık ile ise anlamlı olmayan ve negatif bir ilişki bulmuşlardır (Gautam, Dick ve Wagner 2001). Çalışanların motive etmede ücret etkili bir araçtır. Bilhassa piyasanın üzerinde ücret, çalışanlarının motivasyonlarını ve bağlılıklarını arttıracaktır (İnce ve Gül 2005, 73).

### **3.2.3. Dış Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere bakıldığında dış faktörlerin varlığı da kişiler üzerinde etkilidir. Bunlar: profesyonellik ve yeni istihdam fırsatları olarak sıralanabilir.

### **3.2.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik, meslek temelinde değerlendirilen bir bağlılık türüdür. Kişinin mesleğini benimsemesi ve mesleğine ait değerleri özümsemesidir (İnce ve Gül 2005, 84). Profesyonellik dikkate alındığında örgütsel bağlılıkla arasında bir paradoks olduğu söylenebilir. Bazı meslek gruplarında sadece mesleğe bağlılık önemli iken bazılarında örgütsel bağlılık daha önemlidir. Bu durum bir dilemma oluşturmaktadır. Örgüt, kişilerin mesleki gelişimine katkı sağlıyorsa ve kariyer hedefleri örgütle sınırla ise örgütsel bağlılık artmaktadır. Kişilerin kariyer hedefleri örgütle sınırla değilse mesleki bağlılık daha fazla olmaktadır (Gunz ve Gunz 1994, 802).

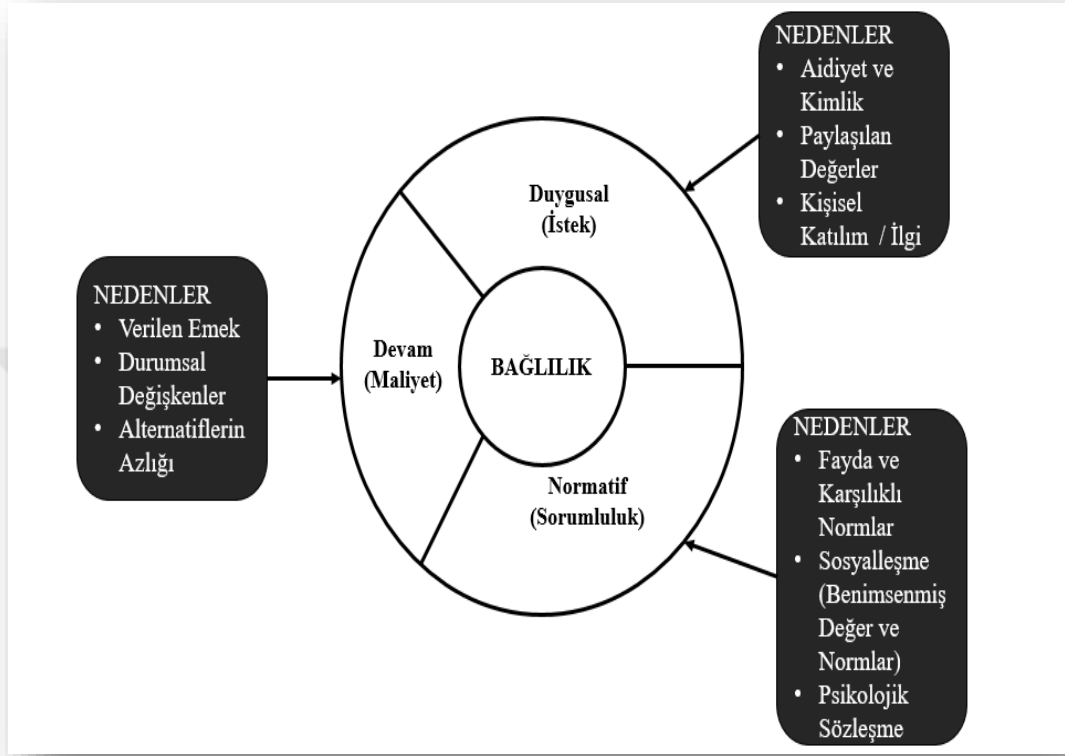
### **3.2.3.2. Yeni İstihdam Fırsatları**

Kişilerin iş yaşamında örgütsel bağlılıklarına etki eden en önemli dış faktör yeni istihdam fırsatlarının varlığıdır. Yeni istihdam fırsatları sadece çalışanların kabiliyetleri ile alakalı değildir bunun yanında örgütün faaliyet sahası, globalleşen dünya ve içinde bulunulan ülkenin sosyal ve ekonomik yapısıyla da ilgilidir. Çalışanın işe dair yeni istihdam olanakları ne kadar fazla ise örgütsel bağlılıkları da o derece azalmaktadır. Diğer taraftan çalışanların yeni istihdam imkânları ne kadar sınırlı ise örgütsel bağlılıkları o kadar kuvvetli olmaktadır (İnce ve Gül 2005, 85). Gilbert ve Ivancevich'in (1999) 284 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre, dışarıdaki sınırlı yeni istihdam fırsatı algısı ile örgütsel bağlılığın artması arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yeni iş bulma olasılığının düşük olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Gilbert ve Ivancevich 1999). Yeni istihdam fırsatlarının varlığı, çalışanların işini kaybetme korkusunun kaybolmasına neden olmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığa negatif etki etmektedir.

### **3.3. Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgütsel bağlılığı konu alan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün amaçlarını benimsemek, örgüt üyesi olmak için gayret göstermek ve örgütte güçlü bir konumda olduğunu hissetmek olarak ele alınmıştır (Steers 1977, 46). Daha sonra yapılan çalışmalarda bağlılığın psikolojik bir durum olduğu ortaya konularak açıklanmaya çalışılmıştır (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014, 46). Konuyla ilgili olarak Mayer ve Allen'in çalışmalarında örgütsel bağlılığın birbirinden farklı bileşenlere sahip olduğunu ortaya

çıkarmış ve bağlılıkla ilgili üç boyut ortaya atarak çalışanların örgüte bağlılıklarını açıklamaya çalışmışlardır (Demirkol 2014, 3). Bu üç boyut duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır.



**Şekil 10: Bağlılığın Boyutları**

Kaynak: A.O. Uymaz (2012), Örgütsel Davranışa Post-Modern Yaklaşım, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Doktora Tezi, 39'den alınmıştır.

Bu üç bağlılık türü çalışanın örgütten ayrılmasının önüne geçen nedensel bağlantıdan bahsetmektedir. Ancak bu nedensel bağlantıların yapısı, bağlılık türüne göre farklılık göstermektedir (Kaya ve Selçuk 2007, 179). Bu çalışma kapsamında çalışanların devam ve normatif bağlılık türlerinin açıklaması yapıldıktan sonra asıl araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan çalışanların duygusal bağlılığına odaklanılmıştır.



### 3.3.1. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten yol ayrımına gelmesi durumunda bu durumun getireceği maliyetlerin fark etmesi anlamına gelmektedir. Çalışan devam bağlılığında evvela örgütte gereksinimi olduğu için çalışmaya devam etmektedir. Kişinin bütün faktörleri ortaya koyarak kar ve zarar hesabının yapılması ve örgütte kalmanın kendileri için daha faydalı olduğuna inanmasıdır (Sayan 2018, 131). Ayrılma konusuna duygusal bakmak yerine, ayrılması durumunda karşılaşılabilecek yüksek maliyeti dikkate alarak işten ayrılmama durumudur. Bu maliyetler tazminat alamamak, işsiz kalmak, farklı işyerlerine uyum sağlayamamak, taşınmak vb. gibi şekilde sıralanabilir. Bunların yanında çalışma süresi boyunca örgüte yapılan yatırımlar (uzun süre çalışanların harcadıkları emeğin yok olmasını istememeleri) ve çalışanların algıladıkları alternatif iş imkânlarının sayısının çokluğu ya da azlığı ile de açıklanabilir (Allen ve Meyer 1990, 4). Bu bağlılıkta kişi, istese de örgütten ayrılmamaktadır. Bu nedenle devam bağlılığında ana konu, örgütte kalma ihtiyacıdır (Pelit, Boylu ve Güçer 2007, 89).

Devam bağlılığında yönetim ile çalışan arasında fayda zarar denklemi üzerine kurulu karşılıklı bir ilişki söz konusudur (Allen ve Meyer 1990, 3). Kişi devam bağlılığına sahip ise, örgütte çalışmaya devam etmek için sadece kendi kişisel hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır (Demirkol 2014, 4).

Örgüt tarafında bu bağlılığın oluşabilmesi için, alternatif işlerden kolayca temin edebileceği maddi imkanlardan daha fazlasının sunulması gerekmektedir. Bu durum çalışanların kalite ve performanslarının değerlendirme şekillerinde ayrışmayı gerekli kılmaktadır. Benzer statüdeki çalışanlar için belirlenmiş ücret ve sosyal haklar normal bir çalışan için devam bağlılığını arttırırken, nitelikli ve yüksek performans sahibi çalışanlar için aynı sonucun ortaya çıkmamasına neden olmaktadır (Demirkol 2014, 4).

Allen ve Meyer (1990) örgütte bazı faktörlerin bulunması çalışanların devam bağlılıklarının oluşmasında önemli rol oynadığını vurgulamıştır. Bu faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yetenekler; çalışanın görev aldığı örgütte sahip olduğu yetenekleri ve deneyimlerini var olan örgütünden başka örgütlere taşıma esnekliği ya da diğer örgütler için faydalı olup olmaması,
- Eğitim; sahip olunan eğitim durumunun diğer örgütler için anlamlı ve faydalı olması,
- Yer değiştirmek; başka bir örgüte geçildiği zaman, taşınma zorunluluğunun olup olmaması,
- Deneyim; çalışanın iş yaptığı örgüte zamanını ve gayretini harcamış olması sebebiyle kişisel olarak yatırım yaptığını düşünmesi,
- Tazminat; çalışanın örgütten ayrılması durumunda, birikmiş tazminatını kaybetme durumunun olması,
- Alternatifler; çalışanın işten ayrılması durumunda var olan işinden daha iyisi ya da görece yakın olanı bulmada güçlük çekebileceğini düşünmesi. (Yiğitel 2014, 47)

### 3.3.2. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımında ki diğer bir boyut, normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık, örgüte bağlılığın sorumluluk ve ahlaki boyutunu ortaya koymakta ve çalışanların örgütte kalmayı devam etme ile ilgili bir yükümlülüklerinin olduğuna inanmalarını (Bozkurt ve Yurt 2013, 125), bu yüzden kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissetmelerine dayanan bir temel çerçeve üzerine kurulmuştur. Çalışanın bağlılığı sosyal sorumluluk düşüncesine ve örgütte kalmanın bir vazife olduğuna inanmasına bağlıdır. (Pelit, Boylu ve Güçer 2007, 89). Çalışanın eğer yüksek derecede normatif bağlılık hissiyatına sahip ise örgütte çalışmak onun için bir gereklilik halini alır (Allen ve Meyer 1990, 3).

Örgütün bir parçası olmak gönüllü bir seçimden ziyade ahlaki bir gereklilikten kaynaklandığı belirtmektedir. Farklı bir ifadeyle kişinin örgütten elde ettiği kazanımlar sonucunda gösterdiği bağlılıktır ve ahlaki bir davranışın sonucudur (Sığırı 2007, 264). Çalışanın deneyimleri sonucunda örgüte sadık kalmanın doğru olacağı sonucu ile oluşan ve kalmayı ahlaki ve doğru bir inanca yöneltten sorumluluk hissiyatı olarak ifade edilmektedir (O. Kaya 2007, 44).

Normatif bağıllıkta, kişi eğer örgütte çalışmayı bir görev olarak görüyor ve bağıllığın doğru olduğunu düşünüyorsa bu yönüyle duygusal bağıllıktan ayrılır. Eğer örgütten ayrılması durumunda meydana gelecek kayıpların, maliyetlerinden etkilenmemesi yönüyle de devam bağıllığından ayrılır (Solmuş 2004). Diğer bir ifadeyle normatif bağıllığın duygusal bağıllıktan temel farkı çalışanın örgüte karşı minnet ilişkisinde sergilediği bağıllıkta kendisini mecbur ve borçlu görmesiyle ilgilidir (Yıldırım ve Arslan 2015, 25)

Normatif bağıllığı yüksek olan kişiler örgütten ayrılmaları durumunda başkalarının ne düşüneceğine çok önem verirler. Bu nedenle hem işverenini hayal kırıklığına uğratmak hem de çalışma arkadaşları tarafından başarısız olarak görülme istemezler (O. Kaya 2007, 41). Kendilerini örgüt için önemli ve vazgeçilmez hissederler. Çevresi tarafından bulunduğu örgütte çalışmasının önemsenmesi ve takdir edilmesi, kişinin duyduğu bağıllığı bir fazilet olarak hissedilmesine neden olur. Bir süre sonra bağıllığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar. Bundan sonra bağıllık, sadakat sahibi ve faziletli davranış biçimi olarak algılandığından örgüt için çalışmaya devam etme yönünde karar verir (Allen ve Meyer 1990, 4).

Allen ve Meyer'in tanımladığı üç bağıllık türü kişinin örgütte kalmasıyla sonuçlanmakla birlikte duygusal bağıllığın örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağıllığının örgütte kalma güdüsü gereksinime ve normatif bağıllığın işte kalma güdüsü ise mecburiyetine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağıllığı olan çalışan istek, devam bağıllığı olan çalışan kalmak, normatif bağıllığa sahip çalışan zorunlu olduğunu için kalmayı düşünmektedir (Allen ve Meyer 1990, 4).

Sonuç olarak çalışanların örgüte bağıllık beslemeleri iş verimini arttırmak gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağıllık türlerinin geçerli olduğu faktörler farklı farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar, içinde bulunulan şartlara göre değişebilmektedir (Sayan 2018, 132). Dolayısıyla örgütlerin bağıllığı etkileyen faktörlerin neler olduğunun farkında olması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirkol 2014, 4).

### 3.4. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık; bir örgütte çalışan kişilerin duygusal olarak kendi kararları ile örgütte kalma isteği olarak ifade edilmektedir (Meyer ve J.Allen 1997, 11). Örgütün misyon, değer ve amaçlarına karşı çalışanların kurduğu olumlu ve güçlü tutumların bütünüdür. Bu tutum kişinin, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik arzuyla hareket etmesi ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta örgüt, çalışanlar için büyük bir anlam ifade etmektedir ve örgütün parçası olmak ciddi bir durumdur (Pelit, Boylu ve Güçer 2007, 89). Başka bir ifadeyle çalışanlar için örgütün bir üyesi olmak büyük memnuniyet ve gurur kaynağı anlamına gelmektedir (Demirkol 2014, 3).

Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler arzu ettikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba harcamaya gönüllü olurlar. Bu nedenle örgütlerde en çok istenen ve çalışanları teşvik etmek için en çok çaba harcanan bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın 2004, 92). Bu kapsamda çalışanların örgüte ait olduğunu hissettirmek için çeşitli uygulamalar ve çalışmalar yapılmaktadır. Bu sayede çalışan aidiyet duyduğu için örgütün devamlılığını sağlamaya çalışacaktır ve örgütten ayrılmayı hiçbir zaman düşünmeyecektir. İşveren açısından bu çalışanlar, her işverenin etrafında görmek istediği, hayalini kurduğu ve gerçekten kendini örgüte vakfetmiş sadık çalışanlardır. İşe karşı tutumları olumlu ve gerektiğinde ek görevleri almakta isteklidirler (Yiğitel 2014, 44).

Duygusal bağlılığın yüksek düzeyi örgütler için önemlidir. Alvesson'a (2000) göre. duygusal bağlılık ne kadar yüksek ise çalışanlar ihtiyaçlarının örgütün ihtiyaçları ile örtüştüğünü görerek daha fazla fedakârlık yapacaklardır (Alvesson 2000). Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2001) tarafından çalışma kapsamında, çalışanların duygusal bağlılığının, davranışlarını pozitif etkilediğini bulmuşlar ve duygusal bağlılığa sahip kişilerin işlerine dair daha fazla çaba harcadıklarını tespit etmişlerdir (Meyer, ve diğerleri 2002). Buchanan (1974) tarafından 274 şirket ve hükümet çalışanı üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre ise, örgütün çalışanları dikkate alması ve desteklemesi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (B. Buchanan 1974). Bu çalışmalar sonucunda örgüt çalışanlara yönelik uygulamalarının, çalışanların duygusal bağlılığına doğrudan etki ettiği görülmüştür.

Duygusal bağıllık düzeyi, farklı kişilik özelliklerinden ve boyutlardan etkilenmektedir (Sayan 2018, 130). Duygusal bağıllığı etkileyen faktörler genel olarak bireysel ve çalışma ortamının özellikleri çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Allen ve Meyer 1990, 4). Örgütte bazı faktörlerin bulunması çalışanların duygusal bağıllıklarını etkilemektedir. Allen ve Meyer (1990: 17-18) bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- İşin çekiciliği; işin çekici ve heyecan verici olması,
- İş tanımları; örgütün çalışanlardan ne istediğini net bir şekilde belirtmesi,
- Net hedefler; örgütün hedeflerinden hareketle çalışanların görevlerini yerine getirirken amaçlarının açık ve net olması anlayışı,
- Yeni fikirlere açıklık; örgütteki çalışanlardan gelen yeni fikir ve düşünceleri üst yönetimin dikkate alınması,
- Uyum; çalışanlar arasında arkadaşça iletişim ve ilişkilerin kurulması,
- Güven; örgün verdiği sözleri her şeyi yerine getireceğine çalışanların inanması,
- Eşitlik; örgütteki hakların çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılması,
- Takdir; çalışanların yaptıkları işin örgüt için çok önemli ve amaçlara ulaşmada ne kadar değerli olduğunun teşvik edilmesi,
- Geri Bildirim; çalışanlara çalışma performansları konusunda devamlı geri bildirimde bulunulması,
- Katılım; çalışanların örgütün iş ve performans standartlarını ilgilendiren konularda kararlara katılımlarının sağlanmasıdır (Yiğitel 2014, 44-45).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak bağıllık türlerinden duygusal bağıllığa dair çalışmaların daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durumun iki sebebi bulunmaktadır. İlk olarak örgütler açısından en önemli bağıllık tarzının duygusal bağıllık olduğu düşünülmektedir. Örgüt içi bağıllığı artırma çalışmaları bu temelde ele alınmaktadır. İkinci sebebi ise bağıllığa dair modellerin geçmiş yıllarda çok fazla ele alınmamış olmasıdır. Yakın dönemde örgütsel bağıllığın alt kırılımlarını test eden ölçekler geliştirilmiş olmasına rağmen geçmişte örgütsel bağıllık tek bir değişken olarak ele alınmaktaydı (Bakan 2011, 115). Bu nedenlerden dolayı çalışanların duygusal bağıllığı bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve SONUÇLARI

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

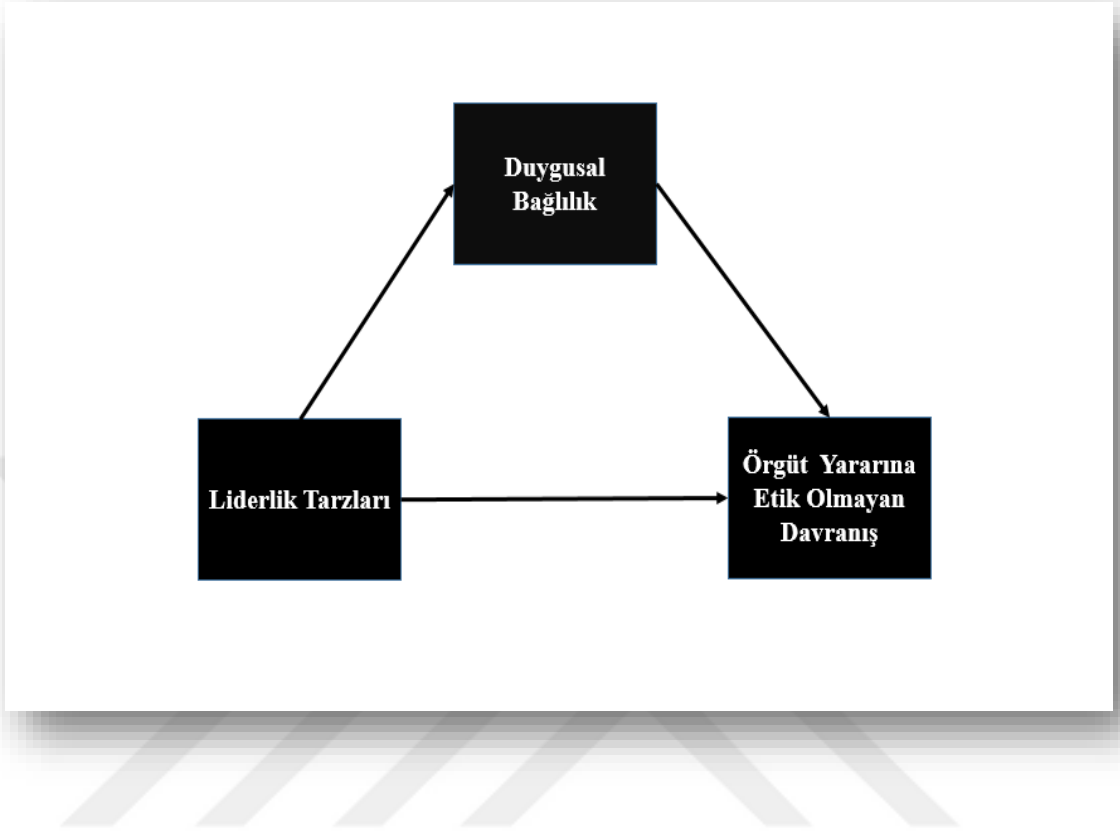
Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi üzerinde duygusal bağlılıklarının aracı rolünü araştırmaktır. Araştırmamız, iş etiğinin temel değerleri, iş yerinde etik olmayan davranışlar ve örgüt yararına etik olmayan davranış ile yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkisel boyutları ortaya çıkararak, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgüt yararına etik olmayan davranışın üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının, duygusal bağlılığın aracı rolü üzerinden de örgüt yararına ahlaki olmayan davranış üzerine etkisini de araştırılmaktadır.

Yapılan akademik literatür taramasında, yöneticilerin liderlik tarzlarının (otokratik, serbesiyetçi, demokratik) ve çalışanların duygusal bağlılıklarının, örgüt yararına etik olmayan davranışın üzerindeki etkilerine odaklanan araştırma sayısının oldukça az sayıda olduğu görülmüştür.

Yükseköğretim kurumunun sitesinde yapılan tarama sonucunda son yirmi yılda Türkiye’de örgüt yararına etik olmayan davranışın liderlik tarzlarına etkisi üzerine yapılmış olan bir yüksek lisans ve doktora tezi saptanmamıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında, örgüt yararına etik olmayan davranışın yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri belirlenerek, yönetimde liderlik ile örgüt yararına etik olmayan davranışın sorunların tanımlanmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca liderlik tarzlarının duygusal bağlılık üzerinden örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisinin de tanımlanması hedeflenmektedir. Yapılan çalışma bu ilişkilerin ortaya konması ve farkındalığın artmasına katkı noktasında önemlidir.

## 4.2. Kavramsal Model



**Şekil 11: Kavramsal Modeli**

Bu çalışmada örgüt yararına etik olmayan davranış bağımlı değişken, liderlik tarzları bağımsız değişken ve duygusal bağlılık aracı değişken olarak alınmıştır.

## 4.3. Araştırmanın Literatür Taraması ve Hipotezleri

Yönetim ve organizasyon literatüründe iş etiği, son dönemde sıkça çalışılan ve çalışmaya hayatının dikkatini çeken konu hâline gelmiştir. Konuyla ilgili yönelimin artmasının nedeni olarak toplumsal değişimler, çalışma hayatı ile yönetim yaklaşımlarının değer ve kurullarındaki gelişme ve/veya değişimler kapsamında değerlendirilebilir. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan yeni çalışma şartları sonrasında işletme ve yönetim teorilerinin sistemli olarak değerlendirilmesi, yeniden yorumlanması gerekmiştir. Yasal sorumluluklar, doğru-yanlış ve toplumsal değerler merkezinde karşılaşılan sorunların incelenmesi, tanımlanması ve çözümlerinin bulunmasına yönelik çalışmalar yapılmasına neden olmuştur (Demir ve Acar 2014,

97). Sonuç olarak, tarihsel süreç içinde toplumsal, ekonomi, çalışma hayatı ve yönetim dünyasında mutlaka uyulması gereken değerlerin olduğu ve bunların (1) ekonomik, teknolojik, yasal yükümlükler, (2) toplumun ve bulunulan çevrenin şekillendirdiği sosyal yükümlülükler ve (3) bir yükümlük ve istek olmasa da uyulması tercihe bağlı etik değerler olarak sıralandığı görülmektedir (Acar 2009, 373). Bu sıralamada etik son aşamaya denk gelmektedir.

İş ahlakının bir yönetim modeli, sonrasında akademik bir çalışma alanı olması 1960 yılında başlayan sosyal sorumluluk hareketine denk gelir. İlk olarak iş etiğinin akademik bir disiplin olarak ele alınması Kansas Üniversitesi'nde 1974 senesinde yapılan bir konferansı ile olmuştur (Svensson ve Wood 2007, 304). 1980'lere gelindiğinde ABD'de birçok şirkette, etik değerler tanımlanmış, etik komiteleri ve etik eğitim birimleri kurulmuştur (Akşit 2008, 91). Örgütlerde etik konusunda farkındalığın artması önemli olduğu fakat yeterli olmadığı ve son yıllarda yaşanan büyük şirket skandalları sonrasında etiğin nasıl genele yayılacağı konusu ortaya çıkmıştır.

İş yaşamında ki var olan çalışanların davranışlarının etik ya da etik olmadığı bir takım kurallar ile belirlenmektedir. Bu sayede kurumda sağlıklı bir çalışma ortamı oluşması ve ilişkide olduğu iç ve dış paydaşlarla güven temelli ilişkiler oluşturabilmesi açısından önemlidir (Tonus ve Oruç 2012, 150). Örgütte güvene dayalı etik davranışların hâkim olduğu bir ortam olabileceği gibi etik olmayan davranışların var olduğu durumlarda olabilmektedir. Bu durum son yıllarda etik olmayan durumların önemini arttırmış ve bunları anlamaya ve tanımlamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır.

Bu zamana kadar etik olmayan davranış ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamı, örgütün, çalışanın ya da her ikisinin lehine olan davranışları araştırmıştır (Herchen 2015, 7). Ancak örgütlerde sadece bireysel çıkar için değil bazen de örgüt yararına etik olmayan davranışlarda olmaktadır. Bu konu, ilk olarak 2003 yılında Elizabeth Umphress'in doktora tezi ve sonrasında tekrar Umphress ve arkadaşları tarafından 2010 ve 2011 yılında makale çalışmaları ile incelenmiştir (Coşkun ve Ülgen 2017, 178). Konuyla ilgili her yıl yeni çalışmalar yapılmakta ve dikkat çekici bir hale gelmektedir.



Yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt yararına etik olmayan davranış ile birlikte en çok işlenen değişkenin örgütsel özdeşleşme olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme yapılan çalışmaların neredeyse tamamında örgüt yararına etik olmayan davranışın sosyal değişim teorisi temellerini açıklamak adına bir paradigma olarak kullanılmıştır. Bu kavramdan sonra en çok kullanılan değişken ise liderliktir. Yapılan çalışmalarda genellikle dönüştürücü ve etik liderlik tarzlarına bakılmıştır. Bunun yanında lider-izleyici ilişkisi kapsamında örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Diğer değişkenlerden bazıları ise bağlılık, etik ilginin koparılması, etik olmayan eğilim, etik olmayan örgüt kültürü, etkisizleştirme ve idrak edilen örgütsel adalet araştırmalara konu olmuştur (Coşkun ve Ülgen 2017, 187).

E. E. Umphress ve arkadaşlarının 2010 yılında yayınladıkları “Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior” isimli makale çalışmasında örgüt yararına etik olmayan davranış ölçeğini geliştirmişlerdir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinden sonra ölçek 148 kişiye uygulanmış ve örgütsel kimlik ve kuruma karşı aidiyetin örgüt yararına etik olmayan davranışı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin karanlık tarafına vurgu yapmış ve çalışanlarda güçlü bir bağlılık olduğunda örgüt yararına etik olmayan davranışa yöneleceklerini bulmuşlardır (Umphress, Bingham ve Mitchell 2010).

E. E. Umphress ve J. B. Bingham (2011) tarafından kaleme alınan teorik makale çalışmasında örgütsel özdeşleşme ve sosyal değişim ilişkileri boyutlarını açıklamış, bu kavramların karanlık tarafı olarak adlandırılan çalışanlar üzerinde örgüt yararına etik olmayan davranışa teşvik yönünü ele almışlardır (Umphress ve Bingham 2011).

A. Coşkun ve B. Ülgen’in 2017 yılında kaleme aldıkları “Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış” isimli derleme makale çalışmasında örgütsel bağlılık, örgütsel kopyalama ve yöneticiyle bağ kurma gibi olumlu değişkenleri işletmenin başarısına olumlu etki ettiği ama bununla birlikte örgüt yararına etik olmayan davranışa da sebep olabileceğini belirtmişlerdir (Coşkun ve Ülgen 2017).

A. Ilie (2012) doktora tezinde 269 çalışanla yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar iş yerinde yüksek düzeyde örgütsel destek ve adalet algıladıklarında örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelimin arttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, lider ile izleyicinin kaliteli ilişkisinin, örgüt yararına ama etik olmayan davranışa yönelimi arttırdığını tespit etmiştir (Ilie 2012).

Q. Miao,, A. Newman, J. Yu ve L. Xu tarafından 2013 yılında Çin'in Zhejiang Eyaletindeki devlet dairelerinde çalışan ve Zhejiang Üniversitesi Kamu Yönetimi yüksek lisansı yapmış yaklaşık 1000 kişilik kamu çalışanına yapılan araştırma sonucuna göre; çalışanın yöneticisiyle olan yakın iletişiminin sonucu olarak ve kendini onunla özdeşleştirme onun namına örgüt yararına etik olmayan davranış gösterme eğilimini artırabilir düşüncesiyle yapılan çalışmalarda hakikaten yöneticiyle özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerinde pozitif yönlü düzenleyici etki gösterdiğini tespit etmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerinin etik liderlik davranışının astlarının örgüt yararına etik olmayan davranışlarına etkisine bakılmıştır. Araştırma sonucuna göre Etik Liderlik örgüt yararına etik olmayan davranışı ters-U şeklinde etkilemektedir. Ters-U şeklinin düşük ve yüksek seviyelerinde etkisi negatif iken orta seviyelerde etkisi pozitif çıkmıştır (Miao, ve diğerleri 2013).

K. Lee, S. Choo ve S. Jeon tarafından 2014 yılında Güney Kore'de 229 müdür ve müdür yardımcısı ile yapılan araştırma bulgularına göre liderle izleyici arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça, izleyicinin örgüt yararına etik olmayan davranış eğiliminin arttığını tespit etmiştir (Lee, Choo ve Jeon 2016).

N. Ebrahimi ve E. S. Yurtkoru (2017) İstanbul'da 98'i erkek 110'u kadın toplam 208 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucuna göre; duygusal bağlılığın, örgüt yararına etik olmayan davranışı, ahlaki çözülme yoluyla teşvik ettiğini sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca sonuçlara göre etik liderliğin örgüt yararına etik olmayan davranışın oluşmasında kritik bir öneme sahip olduğunu bulmuşlardır (Ebrahimi ve Yurtkoru 2017).

Karadal ve Akyazı'nın (2015) Aksaray ilinde 3 farklı işletmeden 96 kişi ile yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın bir yansıması olan psikolojik sahiplenme ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma sonrası

demografik değişkenler ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında fark yaratan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak psikolojik sahiplenme ile arasında örgüt yararına etik olmayan davranış arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Karadal ve Akyazı 2015).

S. F. G. Venâncio (2015) tarafından 7 farklı kurumdan 167 çalışanla gerçekleştirilen tez çalışmasına göre; yöneticilerin etik liderlik tarzının, örgüt yararına etik olmayan davranışı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında duygusal bağlılık ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki ilişkiye bakılmış ve aralarında pozitif bir etki sonucuna ulaşılmıştır (Venâncio 2015).

K. Kalshoven, H. Dijk ve C. Boon (2016) Hollanda’da farklı kuruluşlarda çalışan 156 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre iki farklı sonuç ortaya koymuşlardır. İlk sonuca göre; yöneticiler etik liderlik tarzına sahip ise ve çalışanlar özerkliği düşük bir iş yapıyorsa, liderler, çalışanları örgüt yararına etik olmayan davranışa teşvik edebileceğini bulmuşlardır. İkinci sonuca göre; çalışanların iş özerkliği yüksek ise liderler, örgütsel özdeşleşme yoluyla çalışanları örgüt yararına etik olmayan davranışa teşvik edebileceğini tespit etmişlerdir (Kalshoven, Dijk ve Boon 2016).

D. Effelsberg, M. Solga ve J. Gurt’un (2013) farklı kuruluşlardan farklı iş geçmişine sahip kişiler üzerinde yaptıkları çalışma kapsamında, ilk çalışmada 290 kişi, ikinci çalışmada 319 kişi anket doldurmuştur. Araştırmanın temel hedefi dönüşümcü liderliğin örgüt yararına etkisini ortaya koymaktır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında dönüşümcü liderliğin, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlarına pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Effelsberg, Solga ve Gurt 2013) .

D. Effelsberg ve M. Solga’nın (2015) Almanya’da bankacılık, sigorta ve ileri teknoloji sektörlerinden 112 yöneticiyi 900 çalışanla değerlendirdikleri çalışma sonuçlarına göre; yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı güçlü bir grup içi uyuma destek verdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan dönüştürücü liderlik ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında anlamlı bir etki tespit edilmemiştir (Effelsberg ve Solga 2015).

K. Lee, S. Choo ve S. Jeon'in (2016) yaptıkları ve Güney Kore'de farklı şirketlerde 229 çalışan ile yapıları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik tarzının, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışına anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırma kapsamında çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışının bir aracı değişken olarak örgüt yararına etik olmayan davranışı pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Lee, Choo ve Jeon 2016).

Graham, Ziegert ve Capitano'nun (2013) makale çalışması için 74 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; eğer ortada bir kazanç söz konusu değilse, karizmatik ve dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelme eğilimini arttırdığını bulmuşlardır (Graham, Ziegert ve Capitano 2013).

Kurumda duygusal bağlılığın yüksek olması, tek başına çalışanın örgüt yararına etik olmayan davranışa yöneleceği anlamına gelmemektedir. Bunun yanında ahlaki kimlikte önem kazanmaktadır. C.F. Matherne ve S.R. Litchfield (2012) tarafından Amerika'da 3 eyalette 5 farklı lokasyonda bulunan, 143 restoran çalışanı üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre; kişilerin, yüksek seviyede duygusal bağlılığa ve düşük ahlaki kimliğe sahip ise örgüt yararına etik olmayan davranışa daha fazla eğilim gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Matherne ve Litchfield 2012).

A. Lee, G. Schwarz, A. Newman ve A. Legood, (2019) tarafından Çin tekstil firmasında yapılan araştırmaya bulgularına göre, çalışanların duygusal bağlılık boyutunun örgüt yararına etik olmayan davranışı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır (Lee, ve diğerleri 2019).

A. Kurşunoğlu, E. Bakay ve A.Tanrıoğen'in (2011) İzmir bölgesinde ilköğretim okullarında görev yapan 353 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışma bulgularına göre; öğretmenler en fazla duygusal bağlılık özelliği göstermektedirler. Sonrasında duygusal bağlılığı, normatif ve devam bağlılığı izlemektedir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen 2010).

Ö. Bozkurt ve İ. Yurt (2013) tarafından Düzce üniversitesinde ki akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik 211 akademisyen

üzerinde yapılan çalışmaya göre; akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılık açısından bir yönelim içinde oldukları belirlenmiştir (Bozkurt ve Yurt 2013).

Yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların duygusal bağlılık düzeyini doğrudan etkilemektedir. G. B. Gayır'ın (2019) Diyarbakır ilinde 141 hemşire ile yaptıkları çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Gayır 2019). N. Bayyurt ve C. H. Kılıç'ın (2017) tarafından 210 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada ise yöneticilerin demokratik liderlik tarzının çalışanların duygusal bağlılığına pozitif, yöneticilerin otokratik liderlik tarzının ise çalışanların duygusal bağlılığını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Bayyurt ve Kılıç 2017).

Kovac ve Jesenko'ya (2010) göre, demokratik ve demokratik olmayan liderlik ile iletişim ve güveni inceledikleri çalışmalarında liderlikte artan demokrasi düzeyinin, resmi olmayan liderlik unsurlarının daha fazla kullanılmasını sağladığı ve resmi liderlik unsurlarının kullanımının azalmasını da beraberinde getirdiklerini tespit etmişlerdir. Etik dışı davranışların ifşasında formal yollar olan resmi merciler ile iletişime geçmek, kurumda kurulu bir etik prosedür ve ihbar kanalı mevcut ise mevcut kanalları kullanma yoluna gitmek, birim yöneticisine resmi olarak bildirmek, gerekirse hukuki yolları kullanarak durumu ilgili mercilere bildirim yapmaya çalışan iş görenlerin serbestiyetçi ve otokratik liderlik tarzını benimsemiş olan birim amirleri altında çalışan iş görenler olduğu görülmektedir (Kovac ve Jesenko 2010).

Çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelmelerini tetikleyen liderlik tarzları ile ilgili çalışmalar, yöneticilerin pozitif etkilerinin yoğun olduğu etik, karizmatik ve dönüştürücü liderlik tarzları ile sınırlı kalmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarına da eğilimin olduğu ve bunların örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisine dair çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık eğiliminin daha fazla olduğu görülmüştür.

Yukarıda ki tanımlamalar çerçevesinde araştırma, örgüt yararına etik olmayan davranış ile yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzları (otokratik, demokratik, serbesiyetçi) arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca bir aracı

değişken olarak duygusal bağlılık ve liderlik tarzlarının, örgüt yararına etik olmayan davranışa bir etkisi olup olmadığını göstermek çalışmanın diğer bir amacıdır. Bu tarz bir ilişkinin varlığını açıklamak için araştırma modelimizde, aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

**Hipotezler (Liderlik Tarzları – Bağımsız Değişken, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış - Bağımlı Değişken, Duygusal Bağlılık – Ara Değişken)**

H1. Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının, çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına anlamlı bir etkisi vardır.

H2. Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının, çalışanların Duygusal Bağlılıklarına anlamlı bir etkisi vardır.

H3. Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına anlamlı bir etkisi vardır.

H4. Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzları ile çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışları arasındaki ilişkide, Duygusal Bağlılıklarının aracılık etkisi vardır.

**4.5. Araştırmanın Metodolojisi**

Genel olarak bu başlıkla ilgili tanımlayıcı istatistiki çalışmalar, ortaya atılan problemin tanımlanması ve çözümü noktasında değişkenleri ve değişkenlerin birbiriyle arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik yapılan araştırmalardır (Gerçek 2018, 186). Araştırma, yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgüt yararına etik olmayan davranışa etkisini hem tanımlayıcı hem de betimleyici bir çalışma olarak gerçekleştirilecektir.

Çalışmamızda örgüt yararına etik olmayan davranış bağımlı değişken, yöneticilerin astlarıyla yönetsel ilişkilerinde sergiledikleri liderlik tarzları bağımsız değişken ve duygusal bağlılık aracı değişkendir. Çalışmamızda örgüt yararına etik olmayan davranışla yöneticilerin liderlik tarzları olarak öne çıkan demokratik, serbesiyetçi ve otokratik tarz arasındaki etkileşim ve ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmanın diğer bir boyutunda ise yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal bağlılık

aracı değişkeni üzerinden değerlendirerek, örgüt yararına etik olmayan davranış arasındaki etkileşim ve ilişkiler araştırılmıştır.

#### 4.5.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütleleri olarak Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve farklı sektörlerinde, tesadüfi olarak seçilmiş çalışanlar araştırma grubu olarak alınmıştır. Çalışanların tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için, uygunluk açısından kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında yaklaşık 1600 kişiye online anket formunu doldurmaları adına e-mail yoluyla ulaşılmış ve bu katılımcılardan 424'ünden geri dönüş alınmıştır.

**Tablo 11: Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Katılımcı		Cinsiyet		Yaş Aralığı				Eğitim Durumu			
		Erkek	Kadın	18-25	26-35	36-45	46 ve Üzeri	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü
<b>Katılımcı Sayısı</b>	424	249	175	27	225	136	36	102	39	141	142
<b>Oran</b>		58%	42%	7%	53%	32%	8%	24%	9%	33%	34%

Araştırmaya katılanların; %58'i erkek, %42'si kadındır. Yaş aralığı dağılımına göre, katılımcılar en fazla %53 ile 26-35 aralığında katılım göstermiştir. Sonrasında sırasıyla 36-45 yaş aralığı %33, 46 ve üzeri yaş aralığı %8 ve 18-25 yaş aralığı %7 yaş aralığından katılım göstermiştir. Eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların %34'ü lisansüstü, %33'ü lisans, %24'ü lise ve %9'u ön lisans mezunudur.

Araştırma kapsamında sektör bazında sayılara bakıldığında katılımcıların, %32'si Perakende, %15'i Eğitim, %6'sı Bankacılık, %5'lik dilimlerde Sağlık, Üretim ve Lojistik, %4'lük dilimlerde Bilgi Teknolojileri ve Gıda, %3'lük dilimlerde Tekstil,

Hizmet Sektörü, Havacılık ve Enerji, %2’lik dilimlerde Finans, İnşaat, Dış Ticaret, Otomotiv ve Kamu, %1’lik dilimlerde ise Turizm, Medya ve Hukuk sektörlerindedir.

#### **4.5.2. Veri Toplama Yöntemi**

Verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak için üç ayrı ölçek belirlenmiştir. Örgütün yararına etik olmayan davranış derecesini anlamak için “**Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği**”, yöneticilerin çalışanları yol göstermede kullandığı liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla “**Liderlik Tarzı Ölçeği**” ve çalışanların örgüte bağlılıklarını ölçmek amacıyla “**Duygusal Bağlılık Ölçeği**” araştırma kapsamındaki çalışanlara uygulanmıştır.

##### **4.5.2.1. Kullanılan Ölçekler**

Araştırma kapsamında Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, Liderlik Tarzı ve Duygusal Bağlılık Ölçekleri Kullanılmıştır.

###### **4.5.2.1.1. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği**

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği, Umphress ve arkadaşlarının 2010 yılında geliştirdiği bir ölçektir.

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışı 7 ifade ile ölçen ölçek, 5’li likert tipinde hazırlanmış ve için katılımcılardan ifadeleri “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), emin değilim (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı 0,90’dır.

###### **4.5.2.1.2. Liderlik Tarzı Ölçeği**

Liderlik tarzı ölçeği, Iowa Üniversitesi araştırmalarında sonra ortaya konulan davranışsal yaklaşımların sınıflandırması ile tanımlanmış olan serbesiyetçi, demokratik ve otoriter liderlik tarzlarını test eden bir ölçektir.



“Leadership Style Scale” adıyla ölçeği 2008 yılında Donald Clark geliştirmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Süleyman Dünder tarafından yapılmıştır. Ölçeğin uygulanması ise Durmuş Yörük, Süleyman Dünder ve Birol Topçu'nun (2011) Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler isimli makale çalışmasıyla olmuştur.

Üç liderlik tarzını toplam 30 ifade ile ölçen ölçek, 5'li Likert tipinde hazırlanmış ve katılımcılardan ifadeleri ölçek üzerinde Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Ara sıra (3), Genellikle (4), Her zaman (5) şeklinde puanlamaları istenmiştir.

Liderlik Tarzı Ölçeği güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı 0,77'dir.

#### **4.5.2.1.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği**

Çalışmada Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Kaya ve Selçuk (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan duygusal bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Bağlılık türünü 8 madde ile ölçen ölçeğin daha önce farklı araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği tespit edilmiştir (Kaya ve Selçuk 2007, 183).

Duygusal bağlılığı ölçmek için 5'li likert tipinde hazırlanan ölçek, katılımcılardan ifadeleri “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), emin değilim (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

Duygusal Bağlılık Ölçeği güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı 0,81'dir.

#### **4.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Sonuçlar**

Verilerin analizi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli temelde araştırmaya temel oluşturan hipotezleri test etmek adına, değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz eden istatistiksel bir modeldir. Gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi modeller yolu ile test etmektedir. Modelin hedefi, teorik bir çerçeve ile tanımlanmış araştırma modelinin, elde edilen veriler ile desteklenme seviyesini ya da veriler ile uyumunu belirlemektir. Yapısal eşitlik modeli, teoriye dayalı bir sonuç ortaya koyarak, birbiri arasındaki ilişkileri yapısal denklemler vasıtasıyla tanımlamayı sağlamaktadır (Alkış 2016, 107).

Analizler için AMOS 23 ve SPSS 24 programları kullanılmıştır.

#### 4.6.1. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizinin başlıca amacı araştırma modelinin; ölçek faktörlerinin, veri setinin ve faktör altındaki değişkenlerin uygunluğunun test edilmesi, uygun olmayan faktör ve değişkenlerin model analizi yapılmadan önce analiz kapsamı dışında tutulmasıdır (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 193). Araştırmanın devamında ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

##### 4.6.1.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Araştırma kapsamında Duygusal Bağlılık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için AMOS programı kullanılmıştır.

**Tablo 12: Duygusal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,922
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2437,714
	Serbestlik Derecesi -Df	28
	Anlamlılık - Sig.	.000

Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
,92	8

Doğrulayıcı faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO testi, verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO sonucunun 0.5 değerinin altında çıkması halinde, veri seti araştırma için elverişli değildir. Genel olarak 0,7 ve üzerindeki değerler istatistiksel olarak kabul görmektedir. Bu çalışmada KMO testi değeri .922 olarak tespit edilmiştir

ve bu sonuç .70'den büyük olduğu için kabul edilebilir. Barlett testi sonucunun ,000 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 195).

**Tablo 13: Duygusal Bağlılık Ölçeği Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans	Birikimli	Toplam	Varyans	Birikimli
1	5,258	65,723	65,723	5,258	65,723	65,723
2	,793	9,914	75,637			
3	,497	6,208	81,845			
4	,470	5,874	87,719			
5	,343	4,294	92,013			
6	,282	3,523	95,536			
7	,189	2,361	97,897			
8	,168	2,103	100,000			

Ölçeğin toplam ifade sayısı 8'dir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi 8 ifade ile tamamlanmış ve açıklanan varyans seviyesinin ise %65 olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyansın %50-75'ini açıklayan bir analiz geçerli bir analiz olarak kabul edilmektedir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 160). Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa testi sonucu .92 bulunmuştur. Bu sonuç .70'in üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 14: Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Yük Değerleri**

Duygusal Bağlılık	Bileşen
3. Bu kuruma güçlü bir aidiyet hissi duymaktayım.	,894
1. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmekteyim.	,876
2. Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	,874
5. Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	,836
6. Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	,814
7. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.	,807
4. Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kuruma karşı hissedemem.	,716
8. Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.	,635

Faktör yük değerleri, her ifadenin her faktör içindeki bağıntılı önemini gösterir. Başka bir ifadeyle, ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. İfadelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, beraber bir yapı, kavram ya da faktörü ölçtüğü manasına gelir. Faktör yük değerlerinin, ,40 ya da daha fazla olması seçim için uygun olduğunu gösteren bir ölçüdür (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 194). Bu çalışmada faktör yük değerleri seçim için uygun çıkmıştır.

#### 4.6.1.2. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği

Araştırma kapsamında Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için AMOS programı kullanılmıştır.

**Tablo 15: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüm Testi		,861
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1006,021
	Serbestlik Derecesi -Df	21
	Anlamlılık - Sig.	,000

Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
,89	7

Doğrulayıcı faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO testi, verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO sonucunun 0.5 değerinin altında çıkması halinde, veri seti araştırma için elverişli değildir. Genel olarak 0,7 ve üzerindeki değerler istatistiksel olarak kabul görmektedir. Bu çalışmada KMO testi değeri .861 olarak tespit edilmiştir ve bu sonuç .70'den büyük olduğu için kabul edilebilir. Bartlett testi sonucunun ,000 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 195).

**Tablo 16: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans	Birikimli	Toplam	Varyans	Birikimli
1	3,554	50,775	50,775	3,554	50,775	50,775
2	,972	13,892	64,667			
3	,627	8,956	73,623			
4	,587	8,386	82,009			
5	,486	6,945	88,954			
6	,434	6,194	95,148			
7	,340	4,852	100,000			

Ölçeğin toplam ifade sayısı 7'dir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi 7 ifade ile tamamlanmış ve açıklanan varyans seviyesinin ise %50,7 olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyansın %50-75'ini açıklayan bir analiz geçerli bir analiz olarak kabul edilmektedir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 160). Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa testi sonucu .89 bulunmuştur. Bu sonuç .70'in üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 17: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği Faktör Yük Değerleri**

<b>Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış</b>	<b>Bileşen</b>
11. Eğer kurumuma yararlı olacaksa müşterilerimden ürünlerimin veya kurumumun olumsuz bilgilerini saklarım.	,809
10. Kurumuma yardımcı olacaksa müşterilerime ürünlerimi ve sunduğum hizmetleri abartırım.	,795
9. Eğer kurumuma yardımcı olacaksa, kurumumu iyi göstermek için doğruyu yanlış olarak gösteririm.	,749
13. Kurumun bana ihtiyaç duyarsa, müşteriye geri ödeme ve fazla fiyat isteme bilgisini saklarım.	,749
12. Kurumun ihtiyacı varsa tembel bir çalışanı, benimkinin değil başka bir kurumun sorunu olması için tavsiye ederim.	,639
14. İhtiyaç olursa, kamuoyundan kurumuma zarar verecek bilgileri saklarım.	,615
15. Kurumuma faydası dokunacak her şeyi yaparım.	,599

Faktör yükleri, her ifadenin her faktör içindeki bağıntılı önemini gösterir. Başka bir ifadeyle, ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. İfadelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, beraber bir yapı, kavram ya da faktörü ölçtüğü manasına gelir. Faktör yük değerlerinin, ,40 ya da daha fazla olması seçim için uygun olduğunu gösteren bir ölçüdür (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 194). Bu çalışmada faktör yük değerleri seçim için uygun çıkmıştır.

#### 4.6.1.3. Liderlik Tarzı Ölçeği

Araştırma kapsamında Liderlik Tarzı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için AMOS programı kullanılmıştır.

**Tablo 18: Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,955
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7119,493
	Serbestlik Derecesi -Df	253
	Anlamlılık - Sig.	.000

Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Madde Sayısı
,93	23

Doğrulayıcı faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO testi, verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO sonucunun 0.5 değerinin altında çıkması halinde, veri seti araştırma için elverişli değildir. Genel olarak 0,7 ve üzerindeki değerler istatistiki olarak kabul görmektedir. Bu çalışmada KMO testi değeri .955 olarak tespit edilmiştir ve bu sonuç .70'den büyük olduğu için kabul edilebilir. Bartlett testi sonucunun ,000 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 195).



**Tablo 19: Liderlik Tarzı Ölçeği Varyans Değerleri**

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
	Toplam	Varyans	Birikimli	Toplam	Varyans	Birikimli
1	11,146	48,462	48,462	11,146	48,462	48,462
2	2,371	10,308	58,770	2,371	10,308	58,770
3	1,399	6,082	64,852	1,399	6,082	64,852
4	,856	3,723	68,574			
5	,792	3,442	72,017			
6	,720	3,132	75,149			
7	,600	2,607	77,755			
8	,565	2,455	80,211			
9	,533	2,316	82,527			
10	,484	2,103	84,629			
11	,423	1,837	86,466			
12	,401	1,742	88,208			
13	,373	1,621	89,830			
14	,336	1,459	91,289			
15	,321	1,394	92,683			
16	,285	1,240	93,923			
17	,262	1,139	95,062			
18	,230	,999	96,062			
19	,207	,898	96,960			
20	,195	,847	97,808			
21	,187	,813	98,621			
22	,167	,727	99,348			
23	,150	,652	100,000			

Ölçeğin toplam ifade sayısı 30'dur. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi 23 ifade ile tamamlanmış ve ayırt edici özelliği olmayan ifadeler atılmıştır. Analiz sonrası 7 ifade atılmıştır. Açıklanan varyans seviyesinin ise %64,8 olduğu tespit edilmiştir.

Toplam varyansın %50-75'ini açıklayan bir analiz geçerli bir analiz olarak kabul edilmektedir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 160). Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa testi sonucu .93 bulunmuştur. Bu sonuç .70'in üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 20: Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Yük Değerleri**

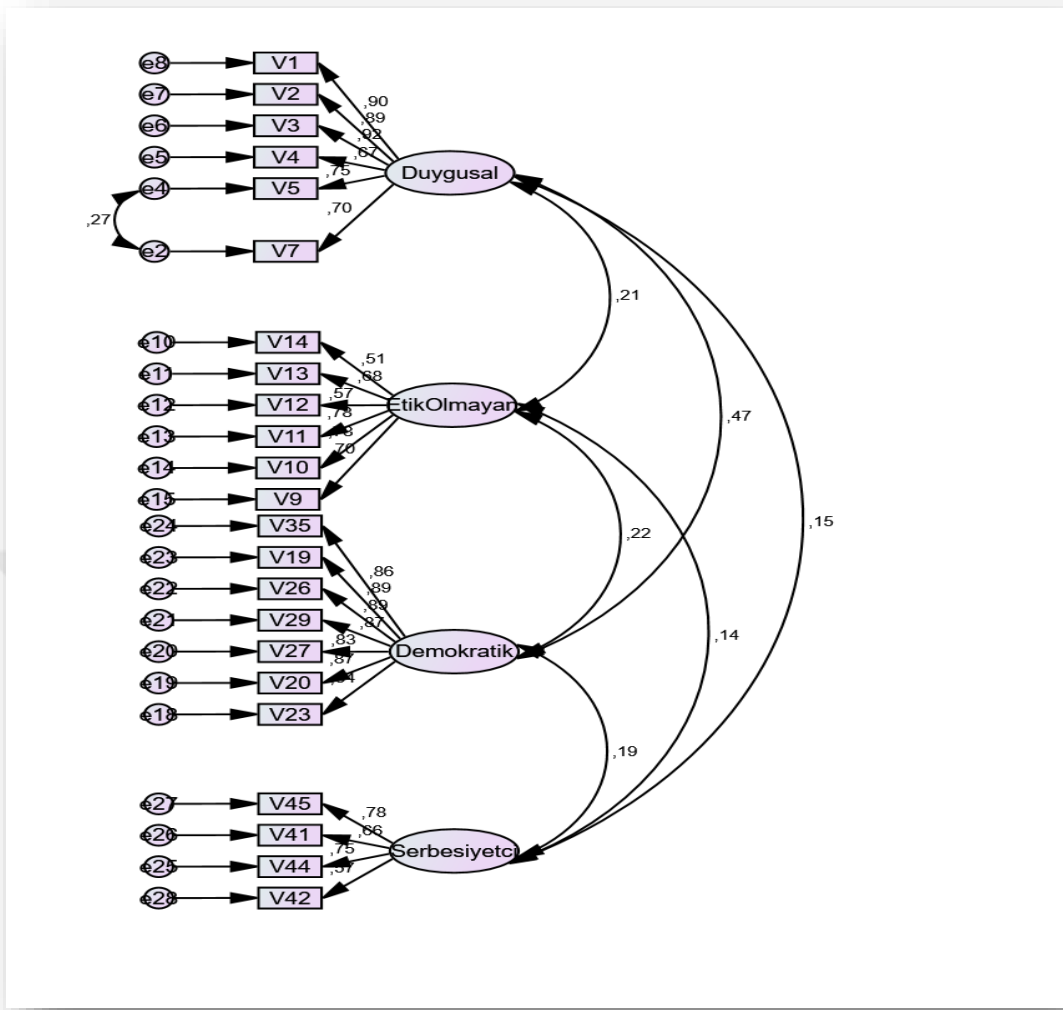
Demokratik Liderlik	Bileşen		
	1	2	3
35. Yöneticim, çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	,880		
19. Yöneticim, çalışanların yaptıkları önerileri dikkate alır ve onlar için zaman harcar.	,875		
26. Yöneticim, çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak ister.	,872		
29. Yöneticim, çalışanların, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	,861		
27. Yöneticim, çalışanların ne yapmaya ihtiyaçları olduğu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.	,852		
20. Yöneticim, çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.	,852		
23. Yöneticim, bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	,849		
32. Yöneticim, çalışanlarına kendi rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verir.	,828		
33. Yöneticim, yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi verir.	,814		
17. Yöneticim, işlerle ilgili karar alma sürecine her zaman, bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmasına çalışır.	,797		
24. Yöneticim, işlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.	,768		
30. Çalışanlar, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden yöneticim kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin verir.	,755		
18. Yöneticim, büyük kararlar alırken çalışanlar ile daima oylama yapar.	,751		
34. Yöneticim, performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarını yakından izler.	,741		

22. Yöneticim, çalışanlarına ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatır.	,703		
21. İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	,696		
31. Yöneticim bir sorun olduğunda, çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.	,663		
<b>Serbesiyetçi Liderlik</b>	1	2	3
45. Çalışanlar kendilerine yöneticileri kadar liderlik yapabilirler.		,807	
41. Çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.		,782	
44. Çalışanlar, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.		,719	
42. Kendi kurumsal amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.		,687	
<b>Otokratik Liderlik</b>	1	2	3
28. Yöneticim onayı olmadan herhangi bir çalışanın herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermez.			,741
16. Yöneticim, son kararlar alınırken otoritesini daima elinde tutar.			,699

Faktör yükleri, her ifadenin her faktör içindeki bağıntılı önemini gösterir. Başka bir ifadeyle, ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. İfadelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, beraber bir yapı, kavram ya da faktörü ölçtüğü manasına gelir. Faktör yük değerlerinin, ,40 ya da daha fazla olması seçim için uygun olduğunu gösteren bir ölçüdür (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 160). Bu çalışmada faktör yük değerleri seçim için uygun çıkmıştır.

#### 4.6.1.4. Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör analizi sonrasında AMOS aracılığıyla tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonrası faktörler ve ifadeler arasında eğer varsa korelasyon değerleri ortaya konmuştur. Faktörler arasındaki korelasyon değerleri ,80'den küçük olduğu için istatistiksel açıdan kabul edilebilir düzeydedir (Padem, Göksu ve Konaklı 2012, 183).



**Şekil 12: Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Düzenleme endekslerinden hareketle aynı faktörle ilişkili olan, model uygunluk değerlerine hata veren ve aralarında yüksek korelasyona sahip ifadeler arasında; korelasyon bağlantılarını sağlayarak ve tahminler, sayılar, kovaryans değerlerinden hareketle, yüksek kovaryansa sahip ifadeleri atarak modelin uygunluk indeksleri norm değerlerine ulaşması sağlanmıştır. Bu analiz sonrasında yüksek kovaryansa sahip otokratik liderlik atılmıştır.

**Tablo 21: Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri**

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	<5	1.635
GFI	,9	.938
AGFI	,9	.921
CFI	,9	.981
PCFI	,9	.739
PCLOSE	,9	.992
RMSEA	<,05	.039

Ayrıca modelin uygunluk değerleri olarak göreceli ki-kare uyum indeksine (CMIN/DF - Relative Chi Square Index), uyum iyiliği indeksine (GFI - Goodness of Fit Index), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI - Adjusted Goodness of Fit Index), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI - Comparative Fit Index), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerlerine de bakılmıştır. Modelin uygunluk testleri sonuçları belirlenen sınırlar içinde çıkmıştır.

**Tablo 22: Duygusal Bağlılık, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış ve Liderlik Tarzları Ölçeklerinin Geçerlilik Güvenilirlik Tablosu**

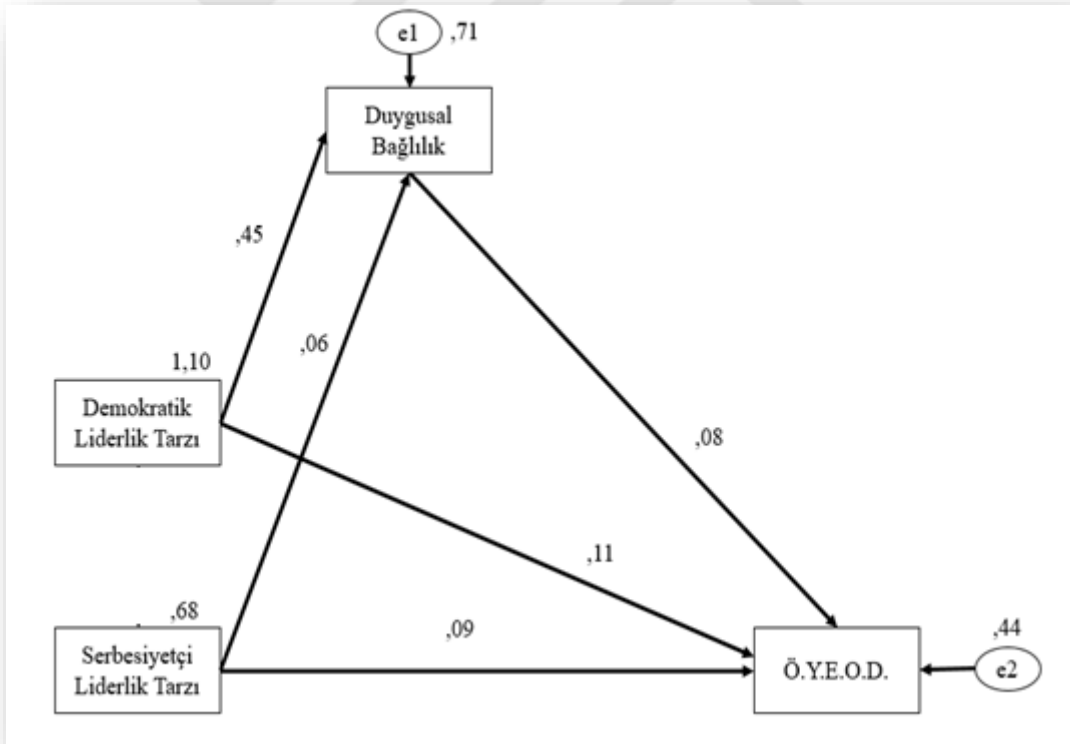
	CR	AVE	MSV	Max(R)H	Ö.Y.E.O. Davranış	Duygusal Bağlılık	Demokratik Liderlik	Serbesiyetçi Liderlik
Ö.Y.E.O. Davranış	0,834	0,504	0,045	0,846	<b>0,710</b>			
Duygusal Bağlılık	0,919	0,658	0,225	0,943	0,182	<b>0,811</b>		
Demokratik Liderlik	0,954	0,749	0,225	0,955	0,211	0,474	<b>0,865</b>	
Serbesiyetçi Liderlik	0,778	0,543	0,026	0,810	0,127	0,121	0,160	<b>0,737</b>

Ölçeklerin uygunluk testleri yapıldıktan sonra, ölçeklerin geçerlilik testleri yapılmıştır. Ölçeğin geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmesi için bileşik güvenilirlik (CR) değerinin .70'den büyük, çıkan ortak varyans (AVE) değerinin .50'den büyük, paylaşılan maksimum varyans (MSV) değerleri ile faktörlerin her birinin korelasyon

değerlerinin, diyagonal değerlerinden küçük olması gerekir. Sonuçlara bakıldığında test edilen araştırma modelinin ilişkilerinin ve bu araştırmadaki modelde kullanılan verilerin uygun olduğu görülmüştür.

#### 4.6.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Yapısal Eşitlik Modelinde (YEM) yol analizi, değişkenler arasındaki bağlantıların nedenselliğinin test edilmesinde, doğrudan ya da dolaylı ilişkilerin karşılaştırılması için kullanılan istatistiki yöntemdir. Bu analizin temel amacı, YEM’de gizli değişken kısmını analiz etmektir. Yol Analizini çoklu regresyondan ayıran başlıca özelliklerden biri, çoklu regresyonda sadece bir bağımlı değişken değerlendirmeye alınırken, YEM’de birden fazla bağımlı değişken eş zamanlı analiz edilip, tanımlanabilmektedir (Gerçik 2018, 209). Araştırma kapsamında model yol analizi aşağıdaki gibidir.



Şekil 13: Araştırma Modeli Yol Analizi

Faktör analizi sonuçlarının anlamlı çıkması sonrasında ortaya çıkan faktör ve ifadelerin analizi aşamasına başlanmıştır. Yol analizinde ilk olarak Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, faktörler sınıflandırılmadan analize tek bir faktör olarak ele alınarak dâhil edilmiştir. Hedefi bağımlı, bağımsız ve ara değişkenler arasındaki bağlantıları tanımlamak olan analizin bu aşamasında modelin uygunluk için CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerine ve regresyon yükleri analiz edilmiştir. Düzenleme endekslerinden hareketle aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerine hata veren ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmayan, düşük regresyon değerine sahip faktörler arası ilişki yolları modelden silinmiş, analizden çıkarılmış (Otokratik Liderlik Tarzı) ve modelin uygunluk analiz değerlerinin olması gereken norm değerlere ulaşması sağlanmıştır (Gerçik 2018, 210).

**Tablo 23: Modelin Uygunluk İndeksleri Sonuçları**

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
<b>CMIN/DF</b>	<5	28,122
<b>GFI</b>	,9	,922
<b>AGFI</b>	,9	,911
<b>CFI</b>	,9	,968
<b>PCFI</b>	,9	,789
<b>PCLOSE</b>	,9	,983
<b>RMSEA</b>	<,05	,039

Modelin uygunluk indeksleri sonuçlarına bakılmış ve uygunluk indeksleri belirlenen sınırlar içinde çıkmıştır.

**Tablo 24: Modelin Yol Analizi Regresyon Analizi Sonuçları**

Paremetreler	Tahmin	S.E.	C.R.	P
Demokratik → Duygusal Bağlılık	,454	,040	11,416	***
Serbesiyetçi → Duygusal Bağlılık	,059	,050	1,162	,245
Demokratik → Ö.Y.E.O. Davranış	,106	,036	2,948	,003
Serbesiyetçi → Ö.Y.E.O. Davranış	,088	,040	2,218	,027
Duygusal Bağlılık → Ö.Y.E.O. Davranış	,077	,038	2,002	,045

**P<0,05 için \*, P<0,01 için\*\*, P<0,001 için \*\*\***

Yol Analizi Regresyon Tablosuna bakıldığında, P değeri anlamlılık seviyesini, S.E. değeri standardize edilmiş regresyon (beta) katsayılarını işaret etmektedir. Tabloda C.R. kritik oran değeri, Z tablosunda % 5, 0.05 güven aralığındaki değeri 1,96'dan büyük ve P değeri 0.05 den küçük ise H1 hipotezi desteklenir. Bu durum değişkenler arasında anlamlı bir etki olduğunu işaret eder. Ters durumda ise H1 hipotezi desteklenmez (H0 hipotezi desteklenir) ve değişkenler arasında anlamlı bir etki olmadığı söylenir. Bu açıklamadan hareketle hipotezlerin analizi aşağıdaki gibidir.

***H1. Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının, çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına anlamlı bir etkisi vardır.***

Analiz sonucunda yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzı modelden düştüğü için çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi dikkate alınmamıştır.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzı ile çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .003 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,036 bulunmuştur. Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı davranışı arttıkça çalışanlarda örgüt yararına etik olmayan davranış eğilimi de artmaktadır.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik* tarzı ile çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .027 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon



değeri ,040 bulunmuştur. Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı davranışı arttıkça çalışanlarda örgüt yararına etik olmayan davranış eğilimi de artmaktadır.

Bu sonuçlar ışığında H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**H2. Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının, çalışanların Duygusal Bağlılıklarına anlamlı bir etkisi vardır.**

Analiz sonucunda yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzı modelden düştüğü için çalışanların *Duygusal Bağlılıklarına* etkisi dikkate alınmamıştır.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzı ile çalışanların *Duygusal Bağlılıklarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi ,000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,040 bulunmuştur. Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı davranışı arttıkça çalışanlarda duygusal bağlılık eğilimi de artmaktadır.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik* tarzı ile çalışanların *Duygusal Bağlılıklarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Anlamlılık düzeyi ,245 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,050 bulunmuştur. Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı davranışı arttıkça çalışanlarda duygusal bağlılık eğilimi de kısmen artmaktadır. Serbesiyetçi liderlik tarzının çalışanların duygusal bağlılığına direk etki ettiği söylenemeyebilir.

Bu bulgular sonucunda H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**H3. Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına anlamlı bir etkisi vardır.**

Çalışanların *Duygusal Bağlılıklarının, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi ,045 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,038 bulunmuştur. Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça, örgüt yararına etik olmayan davranış eğilimi de artmaktadır.

Bu bulgular sonucunda H3 hipotezi desteklenmiştir.

**H4. Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzları ile çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışları arasındaki ilişkide, Duygusal Bağlılıklarının aracılık etkisi vardır.**

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzı modelden düştüğü için çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi dikkate alınmamıştır.

Analiz sonuçlarına göre Yöneticilerin *b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzları* ile çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışları* arasında kısmen anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların *Duygusal Bağlılıklarının* hem yöneticilerin *b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzları* hem de çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışları* arasındaki ilişkide kısmen anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzı ile çalışanların *Duygusal Bağlılıklarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi ,000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,040 bulunmuştur. Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik* tarzı ile çalışanların *Duygusal Bağlılıklarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Anlamlılık düzeyi ,245 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,050 bulunmuştur. Çalışanların *Duygusal Bağlılıklarının, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi ,045 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri ,038 bulunmuştur. Bu bulgular ışığında, çalışanların duygusal bağlılıklarının, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışları arasındaki ilişkide kısmen aracı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular sonucunda H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 25: Hipotez Tablosu**

Hipotez		Sonuç
H1	Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının, çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına anlamlı bir etkisi vardır.	H1 Hipotezi Kısmen Desteklenmiştir
H2	Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının, çalışanların Duygusal Bağlılıklarına anlamlı bir etkisi vardır.	H2 Hipotezi Kısmen Desteklenmiştir
H3	Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına anlamlı bir etkisi vardır.	H3 Hipotezi Desteklenmiştir.
H4	Yöneticilerin a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzları ile çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışları arasındaki ilişkide, Duygusal Bağlılıklarının aracılık etkisi vardır.	H4 Hipotezi Kısmen Desteklenmiştir.

#### **4.6.3. Araştırmanın Bulgularının Yorumlanması**

Araştırma modeli yol analizi analizleri sonuçlarına göre, aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Ayrıca araştırmada bulguları yol analizinde hipotezlerin test edilmesi sonucuyla da doğrulanmıştır. Araştırma modeli yol analizinden yola çıkarak; yöneticilerin Liderlik tarzının, çalışanların Duygusal Bağlılıkları ve Örgüt Yararına Etik Olmayan davranışları arasındaki etkisi üzerinde anlamlı sonuçların olduğu tespit edilmiştir:

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin *a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının*, çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (**Hipotez 1**).

Model analizinde Otokratik Liderlik Tarzı düşmüştür. Bunun nedeni olarak değişkenlerin faktörle anlamlı bir ilişkisinin olduğu ama katılımcılar benzer ifadeleri verdikleri için faktör yüklerinin düşük çıkması gösterilebilir.

Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışı arasında pozitif bir korelasyon (,11) tespit edilmiştir. Benzer şekilde yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı ile çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışı arasında oldukça düşük olmakla birlikte pozitif bir korelasyon (,09) tespit edilmiştir. Yöneticilerin demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları arttıkça, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışa olan eğilimi de artabilmektedir.

Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile serbesiyetçi liderlik tarzları arasındaki korelasyona (,16) bakıldığında, ikili arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak pozitif olduğu tespit edilmiştir. Her iki liderlik tarzı birbirlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin *a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzlarının*, çalışanların *Duygusal Bağlılıklarına* kısmen anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (**Hipotez 2**).

Model analizinde Otokratik Liderlik Tarzı düşmüştür. Bunun nedeni olarak değişkenlerin faktörle anlamlı bir ilişkisinin olduğu ama katılımcılar benzer ifadeleri verdikleri için faktör yüklerinin düşük çıkması gösterilebilir.

Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki korelasyona bakıldığında (,45), aralarında ki ilişkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı çalışanların duygusal bağlılığına olumlu etki etmektedir. Demokratik liderlik tarzı yükseldikçe, çalışanların duygusal bağlılık eğiliminin de arttığı söylenebilir.

Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki korelasyona bakıldığında (,06), aralarında ki ilişkinin de kuvvetli olmamakla birlikte pozitif olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı çalışanların duygusal bağlılığına olumlu etki etmektedir. Serbesiyetçi liderlik tarzı arttıkça duygusal bağlılık arttığı söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin çalışanların *Duygusal Bağlılıkları* ile *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (**Hipotez 3**).

Çalışanların duygusal bağlılıkları ile örgüt yararına etik olmayan davranışları arasındaki korelasyona bakıldığında ( $,08$ ), aralarında ki ilişkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların Duygusal bağlılıkları yükseldikçe, örgüt yararına etik olmayan davranış eğiliminin de arttığı söylenebilir.

Yöneticilerin *a. Otokratik b. Demokratik c. Serbesiyetçi Liderlik tarzları* ile çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışları* arasındaki ilişkide, *Duygusal Bağlılıklarının* aracılık etkisi vardır (**Hipotez 4**).

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzı modelden düştüğü için çalışanların *Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlarına* etkisi dikkate alınmamıştır.

Yöneticilerin demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının, çalışanların duygusal bağlılıkları ile çalışanların duygusal bağlılıklarının, örgüt yararına etik olmayan davranışları arasında ki korelasyona bakıldığında (demokratik liderlik tarzı- duygusal bağlılık- $(,45)$ , serbesiyetçi liderlik tarzı-duygusal bağlılık- $(,06)$ , duygusal bağlılık- örgüt yararına etik olmayan davranış - $(,08)$ ), anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Yöneticilerin demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışları arasında ki korelasyona bakıldığında (demokratik liderlik tarzı- örgüt yararına etik olmayan davranış- $(,11)$ , serbesiyetçi liderlik tarzı- örgüt yararına etik olmayan davranış- $(,09)$ ), anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal bağlılıklarının, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışları arasındaki ilişkide aracı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir kurumun şahsiyetini belirleyen en büyük gösterge etikdir. Sağlam temeller kurarak ilerlemek isteyen kurumlar, şirketler veya örgütler için (bu üç ifadeye referans olarak “kurum” ile devam edeceğiz.) etik kurallar ve değerler çok önemlidir. Kurumun iş yapış tarzından misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerini belirlemede izlenecek yol haritası etik değer ve kurallardan geçer. Bu etik değer ve kurallar sadece kurumun iç dinamiklerinin hassasiyetlerini belirleyen etkenler olarak karşımıza çıkmamaktadır. Aynı zamanda müşterilerinin, ekonomik çevresinin, dış paydaşlarının da kuruma bakış açısına yön vermektedir. Kurum hakkında olumlu ya da olumsuz kanının belirleyicisi de etik olmaktadır.

Kurumda etik değer ve kuralları oluşturulması, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, artık etik olmayan hiçbir davranışın olmadığı ya da olmayacağı anlamına gelmemektedir. İnsanın olduğu her yerde kişisel çıkar ve güç mücadeleleri de olmaktadır. Kurumların yönetim biçimleri, ihtirasları, içinde bulunulan sosyo-ekonomik ortamın baskıları ve/veya kabulleri, çalışanların şahsi menfaatleri etik olmayan davranışa sebep olmaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan büyük şirket skandallarından sonra etik olmayan davranış akademik literatürde ve çalışma hayatında tartışılmaya başlanmıştır. Konuyla ilgili birçok çalışma yapılmış ama yapılan çalışmaların neredeyse tamamında kişisel çıkar elde ön plana çıkmıştır. Kuruma zarar veren ve temelde kişinin menfaatine olan davranışlar birçok çalışmaya konu olmuştur.

“Kurumun ya da yöneticilerin bir isteği, baskısı olmadan çalışanlar kurumun menfaati için etik olmayan davranışa yönelirler mi?”. Bu sorunun cevabı örgüt yararına etik olmayan davranış olarak tanımlanmış ve ilk olarak Elizabeth Umphress ve arkadaşlarının (2003-2010-2011) yaptığı çalışmalarda, sonrasında ise birçok makale ve tez çalışmasında farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Diğer bir soru “Örgüt yararına etik olmayan davranışın çıkış noktası neydi?”. Bu sorunun cevabı ise aşağıda ki gibi şirket skandallarının yaşanmasının sonucudur.

Konuyla ilgili en popüler işletme skandalı, Volkswagen emisyon skandalı veya dieselpate olarak bilinmektedir. Alman otomobil üreticisi Volkswagen'in 2015 yılında

Amerika Birleşik Devletleri'nde emisyon değerleri ile oynaması sonucu ortaya çıkan bir şirket skandalıdır. Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı (EPA), tarafından emisyon değerlerinin değiştirildiğinin fark edilmesi üzerine, Eylül 2015 tarihinde Volkswagen Group'a Temiz Hava Yasası'nın kriterlerine uymadığı için bir bildirim yayınladı. Ajans, açıkça Volkswagen'in emisyon değerlerini bilinçli olarak geliştirdiği yazılımla manipüle ettiğini açıkladı. Normalden 40 kat fazla olan karbondioksit salınımına sahip araçların, test sonuçları ile oynanarak ABD standartlarında gösterildiği ortaya çıktı. . Sonuç olarak Volkswagen'in karı ve faydası gözeticilerle yapılan bu etik olmayan davranış, hisse fiyatlarının üçte bir oranında düşmesine, VW CEO'su Martin Winterkorn'un istifa etmesine, ABD'de 500.000 aracın geri çağırılmasına ve milyarlarca dolarlık para cezası ödemesine neden olmuştur (Wikipedia 2015). Benzer bir şekilde Volkswagen'in ardından Japon otomobil devi Mitsubishi'nin de emisyon değerlerini 25 yıldır manipüle ettiğini açıklandı. Tüketicilerden özür dileyen yönetim kurulu başkanı Tetsuro Aikawa söz konusu modellerin üretimini durdurduğunu açıkladı. Şirket hisseleri yüzde 15,2 oranında değer kaybetti.

Son olarak 2001 yılında Amerika'nın en büyük enerji şirketlerinde biri olan ENRON'u iflasa kadar götüren yolsuzluk olayıdır. Enron'u denetimden sorumlu olan ve dünyanın en büyük bağımsız denetim şirketlerinden biri kabul edilen Arthur Andersen'in dağılmasına yol açmıştır. Şirket CEO'su Jeffrey Skilling'in yitirilen proje ve sözleşmelerden gelen milyar dolarlık borcu saklamak için muhasebe kayıtları ile oynamıştır. Ayrıca, Andersen'ina da yüksek riskli muhasebe hareketleri ile ilgili kayıtları göz ardı etmesi için baskı uygulamışlardır (Vikipedi 2001).

Örgüt yararına etik olmayan davranış pozitif davranışlardan beslenen bir kavramdır. Umphress ve arkadaşları bunu Sosyal Mübadele kavramıyla açıklamışlardır. Sosyal Mübadele kavramı bir tür karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır (Umphress ve Bingham 2011, Uzunbacak, ve diğerleri 2019). Bu Türkçede tam olarak "İyilik yap iyilik bul" kavramına denk gelmektedir. Etik ya da etik olmasa bile kurumun sunduğu iyi imkânlar ve yöneticilerin olumlu davranışları çalışanda sorumlu hissetme ve karşılığını verme isteğini uyandırmaktadır. Bu durum çalışanlarda "kurumumun bana ihtiyacı var" algısı yaratmakta ve etik olmasa bile faydalı olduğu

düşünülen davranışlara yönelmeye zemin hazırlamaktadır. Yapılan çalışmalar incelediğinde örgüt yararına etik olmayan davranışa etki eden pozitif değişkenler: Örgütsel Özdeşleşme, Dönüştürücü Liderlik, Ahlaki Liderlik, Etik Bağın Koparılması, Etik/Etik Olmayan İşyeri Kültürü, Mütakabiliyet Beklentisi, Nötrleştirme, Algılanan Örgütsel Adalet, Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi, Etik Gerekleştirme, Çalışmaya Tutkunluk, Grup Merkezli Ahlaki İdeoloji, Psikolojik Sahiplenme, Tanınma İhtiyacı, Biliş İhtiyacı, Yöneticiyle Özdeşleşme olarak sıralanabilir (Coşkun ve Ülgen 2017, Umphress ve Bingham 2011).

Bu çalışma kapsamında yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların duygusal bağlılıkları kavramları temelinde örgüt yararına etik olmayan davranışa etkileri incelemiştir. Bu bağlamda bu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzlarının örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla; otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları ile bir aracı değişken olarak duygusal bağlılığın, örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinin ne olduğuna dair konularına odaklanılmıştır. Araştırma kapsamında yaklaşık 1600 kişiye ulaşılmış ve bu katılımcılardan 424'ü çalışmaya katkıda bulunmuştur. Katılımcıların %42'si kadın, %58'i erkektir fakat çalışma kapsamında demografik değişkenler dikkate alınmamıştır. Çalışma, liderlik tarzlarının öne çıkan boyutların ortaya konulması, duygusal bağlılık ile birlikte örgüt yararına etik olmayan davranışa nasıl etki edeceğinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzlarından yöneticilerin otokratik (modelden düştü) liderlik tarzının, örgüt yararına etik olmayan davranışı olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair bir durum tespit edilmemiştir. Anket çalışmasında genel olarak aynı cevapların verilmesi, otokratik liderlik tarzının ayırt edici özelliğinin olmamasına ve modelden düşmesine sebep olmuştur. Bu duruma örnek olarak otokratik liderlik tarzının baskıcı, aldığı kararlara çalışanları dâhil etmeyen, emirlere sorgusuz uyulmasını bekleyen yapısı gösterilebilir. Çalışan, yöneticisinden kaynaklı olarak kurumla bağ kurmama ya da korkudan dolayı örgüt menfaatini gözetken davranışlara yönelmemektedir. Hatta yapılan bir hatayı örtmek adına etik olmayan davranışa yönelebilmektedir.



Çalışma kapsamında yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzının kuvvetli olmamakla birlikte örgüt yararına etik olmayan davranışı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu tarzın pozitif tarafına bakıldığında, çalışanların kendi kararlarını almada serbest olmaları ve bu durumun yarattığı rahatlığı kaybetmek istememeleri nedeniyle örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelme eğilimi içinde olabilmektedirler. Negatif tarafında ise, liderin çalışanları tamamen serbest bırakması bir yetki boşluğu doğurmaktadır. Çalışan onu geliştirecek, çalışmalarına yön verecek bir lider bulamadığı için örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelmeyi tercih etmemektedir.

Bir diğer liderlik tarzı olan yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, Umphress ve arkadaşlarının (2011) makalelerinde ele aldıkları pozitif etki prensibine uymaktadır. Demokratik liderlik tarzının çalışanlar üzerinde, kuvvetli iletişim, karar süreçlerine dâhil olma, gelişeme katkı sağlama, fikirlere değer verme gibi liderle bağ kurmasını sağlayan pozitif eylemlerinin örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelmelerine sebep olabileceğini söylenebilir. Elde edilen bu bulgular, Miao, Newman, Yu ve Xu (2013), Venancio (2015), Kalshoven, van Dijk ve Boon (2016), Effelsberg, Solga ve Gurt (2013), Lee, Choo ve Jeon (2016) ve Graham, Ziegert ve Capitano (2013) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda liderlik tarzı yada tarzları ile örgüt yararına etik olmayan davranış biçimini arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilemeleri açısından benzerlik göstermekte ve araştırma sonuçları desteklemektedir. Yöneticilerin demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzları arasında ise yine anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı arttıkça serbesiyetçi liderlik tarzı da artmaktadır. Her iki liderlik tarzının birbirlerini olumlu ya da olumsuz etkilediği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin demokratik liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli pozitif bir etki ve duygusal bağlılık ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında yine pozitif bir etki tespit edilmiştir. Demokratik liderlik tarzının pozitif etkisi çalışanların kurumla arasında duygusal bir bağ kurmasına ve kendini kurumun bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır. Bu durum kurumun çıkarı için örgüt yararına etik olmayan davranışa yönelmesine sebep olmaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgular, Matherne ve Litchfield (2012), Venancio (2015)

ve Lee, Schwarz, Newman ve Legood'un (2017) çalışmaları ile örtüşmekte ve sonuçları desteklemektedir. Diğer bir değişken olan yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli olmamakla birlikte pozitif bir etki tespit edilmemiştir. Yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzının, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu etkilediği söylenebilir.

Dikkate almak gerekir ki, örgüt yararına etik olmayan davranışta örgüt menfaati gözetilse de, bu davranışlar iş etiğine, genel kabul görmüş toplumsal kurallara, normlara ve/veya yasalara aykırıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar örgüt yararına etik olmayan davranışın muhtemel sonuçları ile alakalıdır. Davranışların kurum ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlarının yanında, olumsuz sonuçlarının da olduğu dikkate alınmalıdır. Örgüt yararına etik olmayan davranışın daha fazla kar ve performans artışına sebep olabileceği gibi uzun vadede itibar ve müşteri kaybına hatta iflasa kadar giden sonuçlara neden olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. Araştırma sonucuna göre, demokratik, serbesiyetçi liderlik tarzları ve duygusal bağlılık gibi kurum performansına pozitif katkı yapan değişkenlerin var olduğunu, diğer taraftan bu değişkenlerin çalışarlarda kuruma fayda sağlamak adına istenmeyen etik dışı davranışlara neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle hangi faktörlerin çalışarlara örgüt yararına etik olmayan davranışa yöneltebileceğini anlayarak, buna sebep olan durumlara engel olmak adına, önlemler alınmasını noktasında çaba sarf etmek gerektiğine dair referans olacaktır.

Örgüt yararına etik olmayan davranış pozitif değişkenlerden etkilenmektedir. Bu çalışmada liderlik tarzlarına bakılmıştır ama yönetim organizasyon literatüründe çalışma hayatına etki eden diğer pozitif değişkenlere de (motivasyon, takdir edilme, kabul görme, dikkate alınma, ücret, sosyal haklar vb. gibi) bu kapsamda bakılabilir. Literatürde yapılan çalışmaların büyük bölümünde, örgüt yararına etik olmayan davranışla sonuçlanan faktörlerle ilgilenmiştir. Tersten giderek örgüt yararına etik olmayan davranışın etkilerini içeren araştırmalar yapılabilir.

Başka bir bakış açısıyla kurumlarda etik olmayan davranışlar sağlam etik kural ve değerler oluşturarak aşılmaktadır. Bu durum etiğin kurumsallaşması adına yapılan çalışmaları çok değerli kılmaktadır. Araştırmalara göre, etik değerlere temelinde oluşturulan örgütsel yapının, kurum performansını doğrudan etkilediği ve kriz

durumlarının aşılmasına yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır. 1982 yılında Johnson & Johnson'ın yaşadığı Tylenol Krizini aşmasının en önemli nedeni, kuvvetli etik ilkelerinin olması ve bu etik ilkeleri kurumun değişmez bir parçası haline getirmesidir. İngiltere merkezli The Co-operative Bank ana sözleşmesine müşteri merkezli etik politikaları dâhil eden ilk bankadır. Bankanın 1992 yılında geliştirdiği 12 maddelik etik değerler dizisi, 2013 yılında yaşanan krizin aşılmasında önemli rol oynamıştır. L'Oréal'in iş etiği kuralları ve çalışma şekillerini tanımladığı etik kurallar kitabını bulunmaktadır. Kurum, iş yapış biçimini ve kriz durumlarında hangi etik kurallara göre hareket edilmesi gerektiğini bu kitapçığa göre şekillendirmektedir. Koç topluluğunun, çalışanlarına ve müşterilerine el kitabı olarak dağıttığı etik davranış kuralları ve uygulama prensipleri vardır. Etik kural ve prensiplere aykırı hareket eden çalışanlara sert önlemler almaktadırlar. Sonuç olarak etik olmayan davranışların önüne geçilmektedir. Bu ve bunun gibi örneklerle birlikte bu çalışmada ele alınan yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların duygusal bağlılıklarının bir sonucu olabilecek örgüt yararına etik olmayan davranışların önüne, sağlam temellere oturtulmuş, kurumsal bir etik yapı oluşturulması ile engellenebilir. Ayrıca bu yapının oluşturulması, çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları durumların etik olup olmadığına dair belirsizlik ve ikilemlerin ortadan kalmasına yardımcı olabilir.

Kurumsal etik bir yapı için yapılan çalışmalar, kurumun değerleri ile örtüşen etik kodlar ve etik kitapçığı oluşturmak, etik eğitimleri düzenlemek, etik kodların uygulamalarını denetlemek için etik komisyonlar oluşturmak ve etik kuralları çağın dinamiklerine göre düzenlemek ve takip etmek için etik birimi kurmak şeklinde sıralanabilir. Ancak unutmamak gerekir ki bu çalışmalar, sağlam bir örgüt içi iletişim, sosyal sorumluluk projeleri ve çevreye duyarlı çalışmalar ile kurum geneline yayılabilir, benimsenebilir ve kalıcı hale getirilebilir.

Çalışmanın bu noktada kurumlara, yöneticilere ve çalışanlara katkı sağlayacağını ve farkındalığın artması noktasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat. «İş Ahlakı.» *Tartışmalı İlmî Toplantılar Dizisi: Çağımızın Ahlak Bunalımı ve Çözüm Arayışları*. İstanbul: Ensar Vakfı, 2009.
- Adelman, Howard. «Morality and Ethics in Organizational Administration.» *Journal of Business Ethics*, 1991: 665-678.
- Akçit, Volkan, Esin Barutçu, ve İbrahim Akçit. «Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018: 209-225.
- Akçit, Habibe. «Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi.» *Mercek Dergisi*, 2008: 90-97.
- Aktan, Coşkun Can. «Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2008: 102.
- Aktürk, Esin Benhur. *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Uygulanan Etik Kurallara İlişkin Algı: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2016.
- Alayoğlu, Nihat, Ali Osman Öztürk, ve Mehmet Babacan. «Üniversite Öğrencilerinin İş Ahlakı Algısı ile Özel Sektör ve Kamu Çalışanlarının İş Ahlakı Uygulamalarının Karşılaştırılması.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 9-10.
- Alganer, Yüce İhsan. *Liderlik analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2002.
- Alkın, M. Cengiz. *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Alkış, Nurcan. «Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış.» *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2016: 105-116.

- Allen, Natalie J., ve Douglas B. Grisaffe. «Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages.» *Human Resource Management Review*, 2001: 209-236.
- Allen, Natalie J., ve John P. Meyer. «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.» *Journal of Occupational Psychology*, 1990: 1-18.
- Alvesson, Mats. «Social Identity And The Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies.» *Journal of Management Studies*, 2000: 1101-1124.
- Arar, Eda Sultan. *Akademik Personelde Kuşaklararası İş Etiği Algısının İşyeri Sapma Davranışları ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2018.
- Aras, Güler. “Toplantı Sonuç Raporları”, *İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Friedrich Ebert Stiftung Yayınları, 2001.
- Arslan, Mahmut. *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2012.
- Arslan, Mahmut, ve Ümit Berkman. *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği Ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TUSİAD) Yayınları, 2009.
- Atay, Seymur. *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Ateş, Öznur Tulunay, ve Bekir Buluç. «İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi.» *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018: 1-30.
- Atmaca, Metin. «Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi .» *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* , 2012: 193.
- Avcı, Ahmet. «Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri.» *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 2017: 60-62.

- Ay, Ünal. *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Nobel Kitabevi, 2003.
- Ayalp, Gökalp Emre. *Türkiye’de Ve Dünya’da Yaşanan Muhasebe Skandalları, Yapılan Düzenlemeler, Usulsüzlük Yapan Şirket Ve Bankaların İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2019.
- Aydın, İncay Pehlivan. *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pagem A Yayıncılık, 2002.
- Bakan, İsmail. «“Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması.» *KMU İİBF Dergisi*, 2008: 13-40.
- Bakan, İsmail. «Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması.» *TİSK AKADEMİ*, 2009: 138-172.
- . *Örgütsel Bağlılık Kavramı, Kuramı, Sebep ve Sonuçları*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.
- Bakan, İsmail, Burcu Erşahan, Tuba Büyükbeşe, İnci Fatma Doğan, ve İlker Kefe. «Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.» *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2015: 201-222.
- Bakan, İsmail, ve Tuba Büyükbeşe. «Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması.» *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010: 73-84.
- Balay, Refik. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Baltaş, Acar. *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010.

- Barkhuysen, Belinda, ve Gedeon J. Rossouw. «Business Ethics as Academic Field in Africa: Its current status.» *Business Ethics: A European Review*, 2000: 229-235.
- Barutçugil, İsmet. *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2014.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- Batmunkh, Munkhgerel. *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2011.
- Bayraktaroğlu, Serkan, ve Sevdije Ersoy Yılmaz. «İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 117-148.
- Bayram, Levent. «Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.» *Sayıştay Dergisi*, 2005: 125-139.
- Baysal, İsmet Anık, Gültekin Baysal, Gökhan Aksu, ve Nurşah Aksu. «Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama.» *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2014: 134-152.
- Bayyurt, Nizamettin, ve Cenk Hilmi Kılıç. «Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması.» *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2017: 1-13.
- Becker, Howard S. «Notes on the concept of commitment.» *American Journal of Sociology*, 1960: 32-42.
- Bedük, Aykut, ve Ebru Ertürk. «Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma.» *İşletme Bilimi Dergisi*, 2015: 1-19.

- Bektaş, Çetin, ve Mehmet Ali Köseoğlu. «İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008: 145-158.
- Benligiray, Serap. *Ücret ve Ödül Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Bennett, Thomas M. «A Study of the Management Leadership Style Preferred by IT Subordinates.» *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 2009: 1-25.
- Bhatti, Nadeem, Ghulam Murtza Maitlo, Naveed Shaikh, Muhammad Aamir Hashmi, ve Faiz. M. Shaikh. «The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction .» *International Business Research* , 2011: 192-201.
- Bolat, Oya İnci, ve Tamer Bolat. «Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.» *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008: 75-94.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, ve Barış Erdem. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Bowditch, James L., ve Anthony F. Buono. *A Primer on Organizational Behavior 5th ed.* . New York: John Wiley and Sons, 2000.
- Bozdoğan, Kerem, ve Mesut Sağnak. «İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki.» *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011: 137-145.
- Bozkurt, Öznur, ve İrfan Yurt. «Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013: 121-139.
- Bozkurt, Öznur, ve Murat Göral. «Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013: 1-14.



- Brass, Daniel J., Kenneth D. Butterfield, ve Bruce C. Skaggs. «Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective.» *Academy of Management*, 1998: 14-31.
- Brown, Michael E. «Identification and some conditions of organizational involvement.» *Administrative Science Quarterly*, 1969: 346-356.
- Bryman, Alan E. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications, 1992.
- Buchanan, Bruce. «Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations .» *Administrative Science Quarterly*, 1974: 533-546.
- Buchanan, David, ve Andrzej Huczynski. *Organizational Behaviour: An Introductory Text, 6th ed.* England: Prentice Hall, 2007.
- Buchholz, Rogene A., ve Sandra B. Rosenthal. *Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principles to Process*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Büte, Mustafa. «Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma .» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011: 103-122.
- Büyük, Köksal, ve Uğur Keskin. «Panoptikon'un Elektronik Dirilişi: Etik Bir Sorun Olarak İşyeri İzleme.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 69.
- Canbolat, Serhat Gökhan. *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yüksek Lisans Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Celep, Cevat, ve Tuğba Konaklı. «Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki.» *E-International Journal of Educational Research*, 2012: 65-88.

- Clinebell, Sharon, Vida Škudienė, Renata Trijonyte, ve James Reardon. «Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment.» *Journal of Service Science*, 2013: 139-152.
- Cohen, Aaron, ve Aya Veled-Hecht. «The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities .» *Personnel Review*, 2010: 537-555.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, ve Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace 5th Ed.* New York: McGraw-Hill Publishing Company, 2017.
- Coşkun, Ahmet, ve Beliz Ülgen. «Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2017: 177-201.
- Çelik, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti., 1999.
- Çetin, Münevver Ölçüm. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Nobel Yayınları, 2004.
- Çetin, Nesrin Gökben, ve Ertan Beceren. «Lider Kişilik: Gandhi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007: 110-132.
- Çetin, Olgun Irmak. «Yıkıcı Liderlerde Etik Dışı Davranışlar.» *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019: 108-119.
- Çırpan, Hüseyin. *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Çoloğlu, Abdurrahman. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları, Etik Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı , 2018.

- Demir, Rıza, ve Ahmet Cevat Acar. «İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2014: 95-148.
- Demirkol, Ahmet Yaşar. «Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma.» *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2014: 1-15.
- Dentchey, Nikolay A., ve Derrick P. Gosselin. *Business Ethics and Management Risks*. New York: Nova Science Publishers., 2007.
- Derin, Neslihan. «Medikal Firmalarda İş Etiği Anlayışının Finansal Performansa Etkisi.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2017: 203-221.
- Derya, Seher. *Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010.
- Diker, Oğuz. *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Doğan, Nilhun. «İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş.» *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008: 179-200.
- Doğan, Selen. *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları, 2007.
- Doğanay, Ali, ve Erdal Şen. «Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama.» *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014: 330-331.
- Dranaz, Faik. *Felsefe Kılavuzu: Bilgi Problemi, Ahlak Problemi, Sanat Problemi*. İstanbul: Çeltüt Matbaacılık, 1972.
- Durna, Ufuk, ve Veysel Eren. «Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık.» *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 2005: 210-219.

- Ebrahimi, Nabiallah, ve E. Serra Yurtkoru. «The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role Of Moral Disengagement.» *Research Journal of Business and Management*, 2017: 287-295.
- Effelsberg, David, Marc Solga, ve Jochen Gurt. «Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation.» *Journal of Business Ethics*, 2013: 81-93.
- Effelsberg, David, ve Marc Solga. «Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link Between Leaders' Organizational Identification, their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior, and Follower-Perceived Transformational Leadership.» *Journal of Business Ethics*, 2015: 581-590.
- Eraslan, Levent. «Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik.» *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004: 1-32.
- Erdem, Orhan, ve Metin Dikici. «Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 2009: 198-213.
- Erdemir, Erkan. «Etik ve Ahlak Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 5-11.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- . *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) 13. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2019.
- Ergeneli, Azize. *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Ergun, Turgay. *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları, 1981.
- Ergun, Turgay. «Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı.» *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 1975: 97-106.

- Erkmenol, Adnan. *Liderliğe Genel Bir Bakış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Davranış Bilimleri*. Kocaeli: TÜSSİDE Yayınları, 1994.
- Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- Eryeşil, Kemalettin, ve Rifat İraz. «Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2017: 129-139.
- Ferrell, O.C., John Fraedrich, ve Linda Ferrell. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases 5th Ed.* Boston: Houghton Mifflin Company, 2002.
- Fındıkçı, İlhami. *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.
- Freeman, R. Edward, ve Daniel R. Jr. Gilbert. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- Gautam, Thaneswor, Rolf Van Dick, ve Ulrich Wagner. «Organizational Commitment in Nepalese Settings.» *Asian Journal of Social Psychology*, 2001: 239-248.
- Gayır, Gülfer Büyüктаş. «Liderlik Davranışlarının Çalışanın Duygusal Bağlılığı Üzerine Etkileri: Diyarbakır İlindeki Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma.» *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM-UHAD)-ASSAM International Refereed (ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM-UHAD)-ASSAM International Refereed)*, 2019: 1-20.
- Gellerman, Saul W. «"İyi" Yöneticiler Neden Ahlaki Açından Kötü Seçimler Yaparlar?» *Harvard Business Review "Şirket Ahlakı"* içinde, yazar Çeviren: Cemal Engin, 55-70. İstanbul: MESS Yayınları, 2005.
- George, Jennifer M., ve Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson: Prentice Hall, 2012.

- George, Richard T. De. «The Status of Business Ethics: Past and Future .» *Journal of Business Ethics*, 1987: 201 - 211.
- Gerçik, İbrahim Zeyd. *Bir Yönetim Modeli: Süleymaniye*. İstanbul: Küre Yayınları, 2015.
- Gerçik, İbrahim Zeyd. *Türk Toplumsal Kültürü Yöneticilerinin Liderlik Biçimleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2018.
- Ghiselli, E. E., ve C. W. Brown. *Personnel and industrial psychology*. New York: McGraw-Hill., 1948.
- Gilbert, Jacqueline A., ve John M. Ivancevich. «A Re-examination of Organizational Commitment.» *American Psychological Association*, 1999: 385–396.
- Giray, Muazzez Deniz, ve Deniz N. Şahin. «Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü.» *Türk Psikoloji Dergisi*, 2014: 1-14.
- GLOBE, Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness. «Türkiye'de Üstün Liderlik Görünümü.» *Globe Project Web Sitesi*. Ocak 2010. <https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=country#country> (erişildi: Ocak 2020).
- Goleman, Daniel. *"Sonuç Alıcı Liderlik" Lideri Lider Yapan Nedir? Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. Çeviren Nurettin Elhüseyni. İstanbul: MESS Yayınları, 2002.
- Göçen, Ceren Ayça. «Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim:Parmalat Vakası.» *Mali Çözüm Dergisi*, 2010: 115-117.
- Gök, Sibel. «İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler.» *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2008: 1-19.

- Graham, Katrina A., Jonathan C. Ziegert, ve Johnna Capitano. «The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior.» *Journal of Business Ethics*, 2013: 423–436.
- Griffiths, Amanda. «Work Design and Management The Older Worker.» *Experimental Aging Research*, 1999: 411-420.
- Grossman, Sheila C., ve Teresa M. Valiga. *The New Leadership Challenge (5.Edition)*. Philadelphia: F.A. Davis Company, 2017.
- Gunz, Hugh P., ve Sarah P. Gunz. «Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers.» *Human Relations*, 1994: 801-828.
- Gül, Hasan. «Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama.» *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006: 65-79.
- Gül, Hasan. «Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi.» *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002: 37-55.
- Gümüş, Harun. *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2010.
- Gündoğan, Tamer. *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.
- Gürgen, Haluk. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Gürkan, Güney Çetin. *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Hacitahiroğlu, Kürşat. «Verimlilikte Liderin Rolü.» *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2012: 845-875.

- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, ve Harold T. Nygren. «Personal Factors in Organizational Identification.» *Administrative Science Quarterly*, 1970: 175-190.
- Hançerlioğlu, Orhan. *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.
- Hatch, Mary Jo, Andrzej Koźmiński, ve Monika Kostera. *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Massachusetts: Blackwell Publishers, 2005.
- Hatipoğlu, Zeynep, Gülbeniz Akduman, ve Bülent Demir. «Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.» *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019: 279-292.
- Herchen, Julia L. *Unethical Prosocial Behavior: Theory Development And Experimental Findings*. Doktora Tezi, Texas: University of North Texas , 2015, 1-129.
- Hill, Charles W.L., ve Steven L. McShane. *Principles of Management*. New York,: McGraw-Hill Higher Education, 2008.
- Hirschman, Albert O. «Exit, Voice, and Loyalty": Further Reflections and a Survey of Recent Contributions.» *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 1980: 430-453.
- Hodge, B. J., William P. Anthony, ve Lawrence M. Gales. *Organization Theory: A Strategic Approach 6th Ed*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Horasan, Rıza. «Enron Olayı ve Etkileri.» *Business Alignment*. 24 5 2016. <https://businessalignment.weebly.com/home/2921559> (erişildi: 2018).
- Howell, Jon P., ve Dan L. Costley. «Understanding Behaviors for Effective Leadership.» *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2001: 122.



- Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko, ve Van R. Wood. «Organizational Commitment and Marketing.» *Journal of Marketing*, 1985: 112-126.
- İbicioğlu, Hasan, İbrahim Özman, ve Sebahattin Taş. «Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009: 1-23.
- İkiz, Fatma Ebru, Abdullah Sevinç, Adil Kaval, Gürkan Yeğintürk, ve Serhat Kalen. «Okul Psikolojik Danışma Hizmetlerinde Mesleki Etik İhtiyaçların Belirlenmesi.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2017: 223-245.
- İlban, M. Oğuzhan, Muammer Bezirgan, ve Ali Kaplan. «Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Edremit Körfezi Örneği .» *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016: 399-417.
- Ilie, Alexandra. «Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions.» *University of South Florida* , 2012: 35-67.
- İnce, Mehmet, ve Hasan Gül. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Jackofsky, Ellen. «Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model.» *Academy of Management Review*, 1984: 74-83.
- Jernigan, I.E., ve Joyce Beggs. «An Examination of Satisfaction with My Supervisor and Organizational Commitment.» *Journal of Applied Social Psychology*, 2005: 2171 - 2192.
- Kabasakal, Hayat, ve Muzaffer Bodur. «Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon.» *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* içinde, yazan Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck ve Robert J. House, 40. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

- Kalshoven, Karianne, Hans van Dijk, ve Corine Boon. «Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?» *Journal of Managerial Psychology*, 2016: 500-515.
- Kanter, Rosabeth Moss. «Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communities .» *American Sociological Review*, 33(4), 1968: 499-517.
- Kapusuz, Tülin. *Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetmel Etik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Karadal, Himmet, ve Turgut Emre Akyazı. «Psikolojik Sahiplenme ile Etik Olmayan Örgüt Yanlı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma.» 3. *Örgütsel Davranış Kongresi'nde Sunulan Bildiri*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 2015. 11-115.
- Katip, Mualla. *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Etik Dışı Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2019.
- Kaya, Çetin. «Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı.» *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2010: 69-88.
- Kaya, Nihat, ve Seçil Selçuk. «Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007: 175-190.
- Kaya, Onay. *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, 2007.
- Kayder, Nur, Alaeddin Tileyliloğlu, ve Adil Oran. *Ekonomi İşletme Sözlüğü*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.
- Keçeciöğlü, Tamer. *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1998.

- Kentsu, Jülide. *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kılınç, Tanıl. «Durumsallık ötesi liderlik (II), karizmatik liderlik yaklaşımı.» *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997. 67-108.
- Kınran, Şükriye Burcu. *İş Ahlakı ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, 2006.
- Kirby, Peggy C., Louis V. Paradise, ve Margaret I. King. «Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership.» *Journal of Educational Research*, 1992: 303-311.
- Kırel, Ayşe Çiğdem. *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Kırıtöğlü, Cenk, ve Mehmet Özbirecikli. «Bağımsız Denetçinin Müşteri Firmanın Yolsuzluk Eylemi Karşısındaki Tutumu: Şirket Yolsuzluk Vakaları ve Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde Bir İnceleme.» *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 2018: 9.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2001.
- Koçyiğit, Mehmet, ve Engin Karadağ. «Öğretmenlik Mesleği Etik İlkeler Envanteri'nin Geliştirilmesi.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2017: 248.
- Korkmaz, Cemil Hakan. «Bir Davranış ve Örgütlenme Modeli Olarak Tüccar Ahlakı.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 37-69.
- Korkmaz, Murat, Gökşen Aras, Ali Serdar Yücel, ve Sare Kıygın. «Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği.» *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2013: 697-714.

- Kovac, Jure, ve Manca Jesenko. «The connection between trust and leadership styles in Slovene organization.» *Journal of East European Management Studies*, 2010: 9-33.
- Kurşunoğlu, Aydan, Emin Bakay, ve Abdurrahman Tanrıoğen. «İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.» *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010: 101-115.
- Lee, Allan, Gary Schwarz, Alexander Newman, ve Alison Legood. «Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior.» *Journal of Business Ethics* , 2019: 109-126.
- Lee, Huey Yiing, ve Zaman Bin Ahmad Kamarul. «The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance.» *Leadership & Organization Development Journal*, 2009: 53-86.
- Lee, Kang-Min, Shi-Gak Choo, ve Sang-Gil Jeon. «The Influence of Transformational Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior-Mediating Effect of Organizational Identification.» *Journal of Digital Convergence*, 2016: 83-98.
- Leong, C. S., Adrian Furnham, ve Cary L. Cooper. «The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship.» *Human Relations*, 1996: 1345-1361.
- Littrell, Romie F., ve diğerleri. «Explicit Leader Behaviour Preferences: Turkish and Cross- national Sample Comparisons.» *Journal of Management Development*, 2013: 606-628.
- Lundy, James Leroy. *Effective Industrial Management*. New York: Macmillan, 1957.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior. Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill, 2011.

- Maç, Sevgi Dönmez, ve Şuayyip Çalış. «Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 21-53.
- Matherne, Curtis F., ve Shanan R. Litchfield. «Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity.» *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 2012: 35-46.
- Mcshane, Steven L., ve Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010.
- Megginson, Leon C. *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*. Georgetown: Irwm-Dorsey Limited, 1981.
- Mehmet, Koçyiğit, ve Karadağ Engin. «Etik Teorilerine Dayalı Bir “Etik Eğilimler Ölçeği” Geliştirme Çalışması.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2016: 285-285.
- Meyer, John P, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, ve Laryssa Topolnytsky. «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.» *Journal of Vocational Behavior*, 2002: 20-52.
- Meyer, John P., ve Lynne Herscovitch. «Commitment in the Workplace Toward a General Model.» *Human Resource Management Review*, 2001: 299-326.
- Meyer, John P., ve Natalie J. Allen. «A Three Component Conceptualization at Organizational Commitment.» *Human Resource Management Review*, 1991: 61-61.
- Meyer, John P., ve Natalie J. Allen. «Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations.» *Journal of Applied Psychology*, 1984: 372-378.

- Meyer, John P., ve Natalie J. Allen. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1997.
- Miao, Q., A. Newman, J. Yu, ve L. Xu. «The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?» *Journal of Business Ethics*, 2013: 641-651.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, ve Richard M. Steers. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press, 1982.
- Mucuk, İsmet. *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011.
- Mullins, Laurie. *Management & Organisational Behaviour* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice, 7th Edition*. California: SAGE Publications, 2015.
- O'Reilly, Charles A., ve David F. Caldwell. «The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification.» *Administrative Science Quarterly*, 1981: 597-616.
- Odyakmaz, Zehra, ve Oğuzhan Güzel. «İdarenin Uygulamaları Bakımından İdare, Etik ve Ahlâk.» *Ankara Barosu Dergisi*, 2013: 20-55.
- Ogbonna, Emmanuel, ve Lloyd C. Harris. «Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies.» *International Journal of Human Resource Management*, 2011: 767.
- Oliver, Nick. «Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical.» *Journal of Occupational Psychology* , 1990: 19-31.
- Oran, Feyza Çağla. *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi,

Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2018.

O'Reilly, Charles, ve Jennifer Chatman. «Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior.» *Journal of Applied Psychology*, 1986: 492-498.

Örücü, Edip, ve Mehmet Çoban. «Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma.» *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017: 1-15.

Örücü, Edip, ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu. « Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2014: 46-51.

Örücü, Edip, ve Said Kerem Teker. «Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.» *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2014: 73-90.

Öz, Cihan Selek, ve Ali Seyyar. *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları, 2007.

Özdemir, Filiz. *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015.

Özdemir, Süleyman. *İşletmelerde İş Etiği*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2009.

Özdevecioğlu, Mahmut. «Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma .» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003: 77-96.

Özdevecioğlu, Mahmut, ve M. Suat Aksoy. «Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi.» *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005: 95-109.

- Özen, Sadettin. «Ahlak, Ahlak Teorisi ve Bilimi, Bilim ve İş Ahlakı.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2015: 109-149.
- Özgener, Şevki. «İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları.» *Amme İdaresi Dergisi*, 2002: 175-199.
- . *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Özmutaf, Nezh Metin, ve Murat Kayalar. «Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım.» *Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 2008: 563-585.
- Padem, Hüseyin, Ali Göksu, ve Zafer Konaklı. *Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. Düzenleyen: Hüseyin Padem. Sarajevo: International Burch University, 2012.
- Paksoy, Mahmut. «Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi.» *İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları*, 2002: 171.
- Par, Alp. *Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri*. Doktora Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2017, 17.
- Parlak, Zeki, ve Sabri Orman. «İşletmelerde İş etiği.» *İstanbul Ticaret Odası Yayını*, 2009: 313.
- Paşa, Selda Fikret, Hayat Kabasakal, ve Muzaffer Bodur. «Society, Organisations, and Leadership in Turkey.» *Applied Psychology: An International Review*, 2001: 559-589.
- Paulin, Michèle, Ronald J. Ferguson, ve Jasmin Bergeron. «Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages.» *Journal of Business Research*, 2006: 906-915.



- Pelit, Elbeyi, Yasin Boylu, ve Evren Güçer. «Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma.» *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007: 86-114.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian. «Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.» *Journal of Applied Psychology*, 1974: 603-609.
- Rapert, Molly Inhofe. «Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment.» *Ascribe Higher Education News Service*, 2002.
- Reichers, Arnon E. «A review and reconceptualization of organizational commitment.» *Academy of Management Review*, 1985: 465-476.
- Reiss, Michelle C., ve Kaushik Mitra. «The Effects of Individual Difference Factors on the Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors .» *Journal of Business Ethics*, 1998: 1581–1593.
- Robbins, Stephan, ve Timothy A. Judge. *Örgütsel Davranış / Organizational Behavior 12. Baskı*. Çeviren İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Robins, Stephen P., David A. Decenzo, ve Mary Coulter. *Fundamentals of Management - Yönetimin Esasları - Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Çeviren Adem Öğüt. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
- Rusbult, Caryl E., ve Dan Farrell. «A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments.» *Journal of Applied Psychology*, 1983: 429-438.
- Sağlar, Jale, ve Canol Kandemir. «Enron Olayı: Muhasebe Hilesi mi, Sistem Hatası mı?» *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007: 22.
- Saruhan, Şadi Can, ve Müge Leyla Yıldız. *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. , 2013.

- Sayan, İlknur. *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- Sayım, Ferhat. «Etik ve İş Etiği Kavramları.» *Akademik Arge Dergisi-Sosyal Bilimler*, 2015: 23-32.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, ve Richard N. Osborn. *Managing Organization Behavior. Fifth Edition*. New York: John Willey&Sons, 1994.
- Schwenk, Charles R. «Information, cognitive biases and commitment to a course of action.» *Academy of Management Review*, 1986: 298-310.
- Seçilmiş, Cihan, ve Nur Aybike Ceylanlar. «Birey-Örgüt Uyumunun Etik Algı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi: Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2019: 39-73.
- Sert, Tuba. *Etik Olmayan Davranışların Tedarik Zinciri İlişkilerine Etkisi: Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Sheldon, Mary E. «Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization.» *Administrative Science Quarterly*, 1971: 143-150.
- Sığır, Ünsal. «İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.» *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007: 261-278.
- Solmuş, Tarık. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2004.
- Soylu, Yekta, Akif Tabak, ve Mustafa Polat. «Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları:

- Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Bir Çalışma.» *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007: 179-191.
- Steers, Richard M. «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment .» *Administrative Science Quarterly*, 1977: 46-56.
- Svensson, Göran, ve Greg Wood. «A Model of Business.» *Journal of Business Ethics*, 2007: 303-322.
- Şafaklı, Okan Veli. «KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005: 132-143.
- Şahin, Ali, ve Handan Temizel. «Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması.» *Maliye Dergisi*, 2007: 179-194.
- Şahin, Ayşe, ve M. Hulusi Demir. «Yönetici İkilemi, İş Ahlakı.» *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 2000: 203-213.
- Şahin, Levent, ve Kadir Yıldırım. «İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları için Genel Çerçeve.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2008: 55-66.
- Şahin, Ramazan, ve Erkan Kavas. «Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği.» *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016: 119-140.
- Şahne, Bilge Sözen, ve Sevgi Şar. «Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi.» *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2015: 109-115.
- Şeşen, Harun, Ahmet Maşlakçı, ve Lütfi Sürücü. «Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.» *26. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi , 2018. 137-145.

- Tabak, Akif, Mustafa Polat, Serkan Coşar, ve Tolga Türköz. «Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması.» *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2012: 89-106.
- Tajitsu, Naomi. «Mitsubishi Motors says cheated on mileage tests for 25 years.» *Reuters*. 26 Nisan 2016. <https://www.reuters.com/article/us-mitsubishimotors-regulations/mitsubishi-motors-says-cheated-on-mileage-tests-for-25-years-idUSKCN0XN0DV> (erişildi: 2018).
- Taşkıran, Erkan. *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- Tekin, Selin. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Tengilimoğlu, Dilaver. «Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005: 1-16.
- Thompson, Brad Lee. *Yeni Yöneticinin El Kitabı: Yönetim Fonksiyonları*. Çeviren Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.
- Tierney, Elizabeth P. *İş Ahlakı*. Çeviren Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Tiyek, Ramazan, ve Kadir Peker. «Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma.» *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015: 113-136.
- Tonus, H. Zümrüt, ve İlke Oruç. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 149-181.
- Torlak, Ömer, Erkan Erdemir, ve Şuayyip Özdemir. *İGİAD 2008 İş Ahlakı Raporu*. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2008.

- Torlak, Ömer, Hasan Ünder, Aziz Şeker, B. Aydem Çiftçioğlu, Zeyyat Sabuncuoğlu, ve Umut Koç. *İş Etiği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013.
- Torlak, Ömer, Şuayıp Özdemir, ve Erkan Erdemir. *İGIAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması*. İstanbul: Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği, 2018.
- Töre, Esra. *The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Unethical Behavior at Work*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 2006.
- Trevino, Linda Klebe. «Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model .» *Academy of Management Review*, 1986: 601-617.
- Trevino, Linda Klebe, James R. Detert, ve Vicki L. Sweitzer. «Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes.» *Journal of Applied Psychology*, 2008: 374-389.
- Treviño, Linda Klebe, Niki den Nieuwenboer, ve Jennifer J. Kish-Gephart. «(Un)ethical behavior in organizations.» *Annual Review of Psychology*, 2014: 635–660.
- Turgut, Ercan, ve Alptekin Sökmen. «Örgütsel Etik Değer Algısının Yenilikçi Çalışma Davranışına Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici ve Arabulucu Rolü.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2018: 43-67.
- Türk Dil Kurumu . *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1988.
- Türküm, Sibel, ve Ramazan Akdoğan. «Grupla Psikolojik Danışmada Bir Profesyonel ve Bir Birey Olarak Lider.» *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2007: 124-129.
- Uçar, Ezgi Özlem. *Algılanan Örgütsel Adalet ve Yöneticiye Duyulan Güvenin Etik Olmayan Davranış Bildirimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2019.

- Ulubulut, Serkan. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Boyutu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2010.
- Uluköy, Metin, Recep Kılıç, ve Engin Bozkaya. «Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014: 191-206.
- Umphress, Elizabeth E., John B. Bingham, ve Marie S. Mitchell. «Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior.» *Journal of Applied Psychology*, 2010: 769-780.
- Umphress, Elizabeth E., ve John B. Bingham. «When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors.» *Organization Science*, 2011: 621-640.
- Uslu, Ferit. *İşletmelerdeki Etik Değerlerin Uygulanmasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2018.
- Usta, Aydın. «Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk.» *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011: 39-50.
- Uyguç, Nermin, ve Dilek Çımrın. «DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler.» *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 2004: 91-99.
- Uymaz, Ali Osman. *Örgütsel Davranışa Post-Modern Yaklaşım*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 2012.
- Uzun, Ruhdan. *İletişim Etiği*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 2007.

- Uzunbacak, Hasan Hüseyin, Tahsin Akçakanat, Mehmet Dinç, ve Eylem Bayrakçı. «İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma.» *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2019: 658-683.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, ve Oğuz Ersun. *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000.
- Uzunçarşılı, Ülkü, ve Nurhayat Özdayı. «Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması.» *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1997: 359-367.
- Varoğlu, Demet. «Örgütlerde Güç ve Politika.» *Örgütsel Davranış* içinde, yazar Varoğlu, Kırel, Acar Özkalp, 169-191. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013.
- Venâncio, Sara Filipa Gonçaves. *Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model Of Affective Commitment and Authenticity At Work*. Yüksek Lisans, Carcavelos, Portekiz: NOVA – School of Business and Economics, 2015.
- Wikipedia, özgür ansiklopedi. *Enron skandalı*. Ekim 2001. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Enron\\_skandal%C4%B1](https://tr.wikipedia.org/wiki/Enron_skandal%C4%B1) (erişildi: Ocak 2020).
- Wikipedia. «Volkswagen emisyon skandalı.» *Wikipedia*. 28 10 2018. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen\\_emisyon\\_skandal%C4%B1](https://tr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emisyon_skandal%C4%B1).
- Werner, Isabel. *Liderlik ve Yönetim*. Çeviren Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Wikipedia. *Volkswagen emisyon skandalı*. Eylül 2015. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen\\_emisyon\\_skandal%C4%B1](https://tr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emisyon_skandal%C4%B1) (erişildi: Ocak 2020).
- Yalçın, Azmi, ve Fatma Nur İplik. «Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik

Bir Araştırma: Adana İli Örneği.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005: 396-397.

Yeğın, Ahmet. *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Yiğitel, Selçuk. *Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Yıldırım, Ali. *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010, 3-12.

Yıldırım, Mustafa, ve Ömer Emre Arslan. «İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.» *Turizm Akademik Dergisi*, 2015: 23-37.

Yörük, Durmuş, Süleyman Dünder, ve Birol Topçu. «Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler.» *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2011: 103-109.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations (7th Edition)*. New Jersey: Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2010.

—. *Örgütlerde Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2018.

Yücel, Recep, ve Gamze Ebru Çiftci. «İş Görenin İş Etiği Tutum ve Davranış Algısı.» *İş Ahlakı Dergisi*, 2012: 131-132-134-135.

Yüceler, Aydan. «Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009: 445-458.

Zaim, Halil. *İş Hayatında Erkemli İnsan*. İstanbul: Uluslararası Teknolojik Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı (UTESAV) Yayınları, 2012.



Zel, Uğur. *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Zengin, Yunus, ve Hakan Çayalan. «Uluslararası İşletmecilikte Etik, Erdem Tartışmaları ve Whistleblowing.» Düzenleyen: Sevda Yaşar Coşkun. 9. *Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildirimler Kitabı*. Kuşadası: İzmir Bakırçay Üniversitesi, 2019. 164-177.

Zorel, Fulden İnal. «İş Etiğinin Yeni Kurallarından Biri Olarak Çalışanların Sosyal Medya Kullanımı .» *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016: 1531-1539.



## EKLER

### Ek-1 : Araştırma Ölçekleri

<b>DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>						
<b>Lütfen aşağıdaki ifadeleri şu an ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU düşünerek ölçek üzerinde “1 Kesinlikle Katılmıyorum” “5 Kesinlikle Katılıyorum” aralığında işaretleyiniz.</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Emin Değilim</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmekteyim.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
3	Bu kuruma güçlü bir aidiyet hissi duymaktayım.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kuruma karşı hissedemem.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda çalışığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
6	Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.	1	2	3	4	5
8	Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5

## ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri şu an ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU düşünerek ölçek üzerinde “1 Kesinlikle Katılmıyorum” “5 Kesinlikle Katılıyorum” aralığında işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer kurumuma yardımcı olacaksa, kurumumu iyi göstermek için doğruyu yanlış, yanlış doğru olarak gösteririm.	1	2	3	4	5
2	Kurumuma faydası olacaksa müşterilere sunduğumuz ürünleri ve/veya hizmetleri abartırım.	1	2	3	4	5
3	Eğer kurumumun yararına ise müşterilerden ürünlerin veya kurumun olumsuz bilgilerini saklarım.	1	2	3	4	5
4	Kurumum için gerekliyse tembel bir çalışanı, benimkinin değil başka bir kurumun sorunu olması için tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
5	Kurumum bana ihtiyaç duyarsa, müşteriden iade ve indirimli fiyat bilgisini saklarım.	1	2	3	4	5
6	Gerekli gördüğümde, kurumuma zarar verecek bilgileri kamuoyundan saklarım.	1	2	3	4	5
7	Kurumuma faydası dokunacak her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5

## LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri YÖNETİCİNİZİN kurumdaki tutum ve davranışlarını dikkate alarak ölçek üzerinde “1 Hiçbir Zaman” “5 Her Zaman” aralığında işaretleyiniz.		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1	Yöneticim, son kararlar alınırken otoritesini daima elinde tutar.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, işlerle ilgili karar alma sürecine her zaman, bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmasına çalışır.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, büyük kararlar alırken çalışanlar ile daima oylama yapar.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, çalışanların yaptıkları önerileri dikkate alır ve onlar için zaman harcar.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.	1	2	3	4	5
6	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, çalışanlarına ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, işlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak ister.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, çalışanların ne yapmaya ihtiyaçları olduğu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim onayı olmadan herhangi bir çalışanın herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermez.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, çalışanların, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	1	2	3	4	5
15	Çalışanlar, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden yöneticim kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin verir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim bir sorun olduğunda, çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, çalışanlarına kendi rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verir.	1	2	3	4	5

18	Yöneticim, yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi verir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarını yakından izler.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	1	2	3	4	5
21	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	1	2	3	4	5
22	Yöneticim, liderlik pozisyonunun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim, liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim, kurumsal amaçlara ulaşmak için çalışanları cezalandırmakla korkutur.	1	2	3	4	5
26	Çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.	1	2	3	4	5
27	Kendi kurumsal amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.	1	2	3	4	5
28	Çalışanlar güvenliği önemserler.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlar, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.	1	2	3	4	5
30	Çalışanlar kendilerine yöneticileri kadar liderlik yapabilirler.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

09.01.1980 tarihinde Giresun'da doğdum. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünü 2011 yılında bitirdim.

Sırasıyla 2003-2005 Mars Sinema Grup, Operasyon Şefi, 2007-2008 Toprak Seramik, Bölge Bayi Sorumlusu, 2008-2012 Sistem Danışmanlık, Eğitim Yöneticisi çalıştım. 2012'den bu yana İstanbul Şehir Üniversitesi'nde, Eğitim Proje Yöneticisi olarak çalışmaktayım. 2011 -2012 yıllarında Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans programını bitirdim. 2013 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi doktora programına başladım.

Evliyim ve bir oğlum bulunmaktadır.

**Adem BABA**