T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Melike USTA

Danışman
Doç. Dr. İbrahim
DURAK

Yüksek Lisans Tezi

Kasım 2022, KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Melike USTA

Danışman
Doç. Dr. İbrahim DURAK

Kasım 2022, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Melike USTA

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrenci No : 4034430007

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Program Adı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Başlığı : Etik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma.

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 106 sayfalık kısmına ilişkin 02/01/2023 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: **% 16**' dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dâhil
2- Ana Bölümler dâhil
3- Sonuç dâhil
4- Alıntılar dâhil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 02/01/2023

Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK Öğrenci: Melike USTA

KILAVUZA UYGUNLUK

Etik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma adlı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan	**Danışman**
Melike USTA	Doc. Dr. İbrahim DURAK
İmza	İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. İbrahim DURAK danışmanlığında Melike USTA tarafından hazırlanan "Etik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

30 /11 / 2022

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır.)

JÜRİ:

Danışman	:Doç. Dr. İbrahim DURAK	İmza
Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ	İmza
Üye	:Doç. Dr. Esra Burcu Bulgurcu GÜREL	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...… tarih ve ……..…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Yasemin HARMANCI

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana yol gösteren, tecrübelerini, bilgilerini benimle paylaşan bütün hocalarıma, desteklerini, zamanlarını benden hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli dostlarım olan Tuğba MARAŞLI, Selda KAÇİK'e, bu uzun süreçte aramızda mesafeler olsa da bu mesafeleri azaltarak beni yüreklendiren, deneyimlerini, bilgilerini her zaman benimle paylaşan kuzenim Seda AYDOĞDU'ya, eğitimin esasen ilk olarak ailede başladığını, her ne olursa olsun kişinin kendisini ileriye taşıması gerektiğini öğreten maddi, manevi her zaman yanımda olan annem Fatma USTA, babam Naim USTA ve kardeşim Metehan USTA'ya

Sevgi ve saygılarımı sunar, sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Melike USTA, Kayseri, 2022

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Melike USTA

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2022

Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK

ÖZET

Bütün toplumları ön plana çıkaran önemli unsurlardan biri de eğitimdir. İnsanoğlunun ilk eğitimi ailede başlar. Ailede alınan eğitim hayatımızın ilk basamağını oluşturmakta ve daha sonra gelen basamaklar ise hayatımızı şekillendirmektedir. Bu nedenle insanlara eğitim verecek olan kurumlar etik değerleri bir davranış biçimine getirerek hareket etmelidir. Bu çalışma, Kayseri ilindeki özel eğitim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenleri kapsamakta olup, nicel yöntemlerden alan araştırması deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışan yönetici vasfına sahip kişilerin etik liderlik davranışları ile kurumda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin demografik özellikleri ile onların etik liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılıkların olduğu yönündedir. Diğer yandan örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Temel amaç etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu doğrultuda, elde edilen sonuçların ilgili literatürdeki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı ve eğitim sektörüne ilgili konularda bilgi kaynağı olacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE EDUCATION SECTOR

Melike USTA

Kayseri University, Institute of Graduate Education

Master's Program Thesis, November 2022

Supervisor: Doç. Dr. İbrahim DURAK

ABSTRACT

Training is one of the important elements that bring all societies to the fore. The first training of mankind begins in the family. The training received in the family constitutes the first step of our life and the next steps have an impact on shaping our lives. For this reason, institutions that will provide education to people should act by bringing ethical values into a behavior. This study covers the teachers working in private education institutions in Kayseri province and was carried out using a field research design from quantitative methods. A significant relationship was found between the ethical leadership behaviors of administrators working in private education institutions and the organizational commitment levels of teachers working in the institution. In addition, statistically significant differences were found between teachers' demographic characteristics and their ethical leadership perceptions. Another result obtained from this study is that there are significant differences between organizational commitment and demographic characteristics. On the other hand, no significant difference was found between organizational commitment and gender variable. The main purpose is to determine the relationship between ethical leadership and organizational commitment. In this direction, it is thought that the results obtained will contribute by filling the gap in the relevant literature and will be a source of information on the education sector.

Keywords: Ethical Leadership, Leadership, Organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU ..... **ii**
KILAVUZA UYGUNLUK ..... **iii**
KABUL VE ONAY TUTANAĞI ..... **iv**
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK

1.1. Etik Kavramı 3
1.2. Etik Türleri 4
1.2.1. Betimleyici Etik 4
1.2.2. Normatif Etik 4
1.2.3. Meta Etik 5
1.3. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar 5
1.3.1. Değer 5
1.3.2. Tutum 6
1.3.3. Kültür 6
1.3.4. Norm 6

1.4. Etik Teorileri 7
1.4.1. Teolojik Yaklaşımlar 7
1.4.1.1 Faydacılık Teorisi 8
1.4.1.2. Erdem Ahlakı 9
1.4.1.2.1 Egoizm Teorileri 10
1.4.1.2.1.1 Hazcılık (Hedonizm) 11
1.4.1.2.1.2 Ahlaki Egoizm 11
1.4.2. Deontolojik Teoriler 11
1.4.2.1. Kant Ahlakı 12
1.4.2.2. Adalet Teorisi 13
1.4.2.3. Haklar Teorisi 13
1.4.2.4. Relativist Teorisi 14
1.3. Etik Çeşitleri 14
1.3.1. Yönetsel Etik 14
1.3.2. Mesleki Etik 15
1.3.3. Örgütsel Etik 15
1.4. Liderlik Kavramı 16
1.5. Liderlik Yaklaşımları 17
1.5.1. Özellikler Yaklaşımları 17
1.5.2. Davranışsal Yaklaşım 18
1.5.2.1. Ohio State Araştırması 19
1.5.2.2. Michigan State Araştırması 19
1.5.2.3. Likert Sistem Model Çalışması 20
1.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri 21
1.5.2.5. Blake ve Mounton'un Liderlik Girdi Çalışması 22
1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı 23
1.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı 23
1.5.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi 23
1.5.3.4. Vroom ve Yetto'nun Normatif Yaklaşımı 24
1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü 25

1.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 25
1.5.4.1. Dönüşümcü Yaklaşım 26
1.5.4.2. Karizmatik Liderlik: 26
1.5.4.3. Vizyoner Liderlik: 27
1.5.4.4. Katılımcı Liderlik (Demokratik) 28
1.6. Etik Liderlik Kavramı 29
1.7. Etik Liderlik Türleri 30
1.7.1. Otantik Liderlik 31
1.7.2. Hizmete Yönelik Liderlik 32
1.7.3. İlke Merkezli Liderlik 33
1.8. Etik Liderliğin Önemi 34
1.9. Etik Liderlik Boyutları 35
1.9.1. Davranışsal Etik 36
1.9.2. İletişimsel Etik 37
1.9.3. Karar Vermede Etik 38
1.9.4. İklimsel Etik 39
1.10. Etik Liderlik Davranışı 40

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı 44
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 46
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 47
2.3.1. Kişisel Faktörler 47
2.3.1.1. Yaş 47
2.3.1.2. Cinsiyet 48
2.3.1.3. Medeni Durum 48
2.3.1.4. Eğitim Seviyesi 48
2.3.1.5. Örgütte Çalışma Süresi 49
2.3.2. Örgütsel Faktörler 49

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi 49
2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik 50
2.3.2.3. Ücret Düzeyi 50
2.3.2.4. Örgüt Kültürü 51
2.3.2.5. Örgütsel Ödüller 51
2.3.2.6. Örgütsel Adalet 51
2.3.2.7. Takım Çalışması 52
2.3.3. Çevresel Faktörler 52
2.3.3.1. Profesyonellik 52
2.3.3.2. Alternatif İş Olanakları 53
2.3.3.3. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Faktörler 53
2.3.3.4. İşsizlik Oranı 54
2.4. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler 54
2.4.1. Denetim 54
2.4.2. Takım Çalışması 55
2.4.3. Yapılan İşin Karşılığını Almak 55
2.4.4. Vizyon 56
2.4.5. Mücadele 57
2.4.6. Sağlıklı İletişim 57
2.4.7. Değer Verme 58
2.4.8. Teknoloji 59
2.4.9. Geliştirme 60
2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 60
2.5.1. Tutumsal Bağlılık 61
2.5.1.1. Kanter Yaklaşımı 61
2.5.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı 62
2.5.1.3. Etzioni Yaklaşımı 63
2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 63
2.5.1.5. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı 64
2.5.2. Davranışsal Yaklaşım 66

2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması 67
2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 68
2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 68
2.6. Örgütsel Bağlılık Süreci ve Sonuçları 69
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 70
2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 70
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 70
2.7. Örgütsel Bağlılık ile Mesleğe Bağlılık Kavramların Farkı 71
2.8. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları 73
2.8.1. İçselleştirme Boyutu 73
2.8.2. Uyum Boyutu 73
2.8.3. Özdeşleşme Boyutu 74
2.9. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar 75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi 77
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 78
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 79
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 80
3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları 82
3.5.1. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği 83
3.5.2. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Analizi 84
3.6. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi 85
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bilgiler 85
3.6.2. Araştırma Ölçeklerindeki İfadelerin Yanıtlarına İlişkin Bulgular 87
3.6.2.1. Katılımcıların Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Yanıtlarının Değerlendirilmesi 87

3.6.2.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Yanıtlarının Değerlendirilmesi 90
3.6.3. Araştırma Hipotezleri ve Analizi 92
3.6.3.1. Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi 92
3.6.3.2. Etik Liderliğin Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi 93
3.6.3.3. Örgütsel Bağlılığın Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi 98

SONUÇ VE ÖNERİLER 103
KAYNAKÇA 107
ETİK KURUL ONAYI 128
EKLER 129
EK 1. Anket Formu 129
ÖZ GEÇMİŞ 134
TEZ İNTİHAL RAPORU 135

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AB **:** Avrupa Birliği

ABD **:** Amerika Birleşik Devletleri

d **:** Kabul edilebilir sapma toleransı

H **:** Hipotez

N **:** Evren büyüklüğü

n **:** Örneklem büyüklüğü

s **:** Evren için tahmin edilen standart sapma

SPSS **:** Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

t **:** Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. *Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci* 46

Tablo 3.1. *Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları* 84

Tablo 3.2. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu* 85

Tablo 3.3. *Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları* 86

Tablo 3.4. *Etik Liderlik Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar* 87

Tablo 3.5. *Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar* 90

Tablo 3.6. *Değişkenler Arası Korelasyon Analizi* 92

Tablo 3.7. *Cinsiyete Göre Etik Liderlik Algısının Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları* 93

Tablo 3.8. *Etik Liderlik Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* 93

Tablo 3.9. *Medeni Durum Değişkenine Göre Etik Liderlik Algısının Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları* 94

Tablo 3.10. *Etik Liderlik Algısının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi* 95

Tablo 3.11. *Tamhane's T2 Testi* 95

Tablo 3.12. *Etik Liderlik Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi* 96

Tablo 3.13. *Tamhane's T2 Testi* 96

Tablo 3.14. *Etik Liderlik Algısının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* 97

Tablo 3.15. *Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları* 98

Tablo 3.16. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* 98

Tablo 3.17. *Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları* 99

Tablo 3.18. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi* 99

Tablo 3.19. *Tamhane's T2 Testi* 100

Tablo 3.20. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi* 101

Tablo 3.21. *Tamhane's T2 Testi* 101

Tablo 3.22. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* 102

Tablo 3.23. *Hipotezlerin Sonuçları* 105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması* 61

Şekil 2.2. *Allen ve Meyer'in Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Hususlar* 66

Şekil 2.3. *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı* 67

Şekil 3.1. *Araştırma Modeli* 80

GİRİŞ

Günümüzde örgütler yöneticilerin daha aktif ve başarılı olmalarını talep etmektedir. Bu davranış tarzları çalışanlarında bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Firmalar kurumsallaşma adına etik liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine daha fazla önem göstererek bu yönde hareket etmeye başlamışlardır.

Değişen dünya koşulları ile eğitim sektöründe ve firmalarında beklentiler değişmeye başlamıştır. Bu beklentiler firmaları ve çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Yönetici davranış biçimleri artık firmanın görüntüsünü oluşturan bir yapıya bürünmüştür. Buna istinaden etik liderlik davranış biçimleri önemini daha da arttırmıştır. Yöneticilerin etik lider olması firmanın amaç, misyon, vizyon vb. unsurlara daha kolay ulaşmasını sağlar.

Etik lider, temelinde ahlaki değerleri olan ve astlarını etkileyen bir liderlik tarzıdır. Etik lider, çalışanların örgüt tarafından belirlenen hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan, meslek ve bireysel olarak ahlaki bir bakış açısına sahip, izleyiciler üzerinde etki bırakan bir kişi olarak da tanımlanabilmektedir. Etik lider ahlaki bir kişiliğe sahip, adaletli, dürüst ve güvenilir olmalıdır. Bununda ötesinde toplumu her zaman en iyi hale getirmek için endişe duyan kişidir (Çelik, 2000, s. 288).

Eğitim sektöründe değişimlerin takip edilmesi, rekabet avantajlarının oluşturulması, nitelikli kişilerin firmada tutulması ile gerçekleşebilir. Buna dayanarak örgütsel bağlılığa verilen önem de artmaktadır.

Ritzer ve Trice'e göre örgütsel bağlılık, örgütün çalışanda ne ifade ettiğine, hangi anlama dayandığına dair psikolojik bir olgudur. Çalışanda oluşan bu olgu, örgüt ve işveren tarafından çalışana sağlanan ödüllerin algılanma şekline göre değişmektedir (Ritzer & Trice, 1970, s. 531).

Hayatın vazgeçilmez unsuru olan eğitim sektöründe davranış biçimleri ve çalışan bağlılığı gittikçe daha çok önem arzetmektedir.

Bu çalışmada etik liderlik davranış biçimlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki eğitim sektöründe araştırılmıştır.

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu tez çalışmasındaki amaç bu ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik liderlik, ikinci bölümde örgütsel bağlılık konuları hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın yöntemine değinilmiş, elde edilen verilerden yola çıkılarak yapılan analizler ve sonuçlar ele alınmıştır. Çalışma Kayseri İlinde özel eğitim sektöründe çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

Çalışmanın eğitim sektöründe etik liderlik davranışların örgütsel bağlılıkları açısından rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerinin iyileştirilmesine, çalışanların bağlılık düzeylerinin arttırılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK

1.1. Etik Kavramı

Toplum içerisinde kabul edilen töreler ve gelenekler insanların sürekli devam eden davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Etik kavramı kişilerin yaşamlarının yönetilmesi ve düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında etik, kişinin sahip olduğu iradesini kullanabilme sanatı şeklinde ifade edilmektedir (Borchert, 2001, s. 1).

Bununla birlikte başka tanımlarda mevcuttur. Etik, kişiler tarafından bilinçli olarak yapılan hareketlerin doğru ya da yanlış tarafını araştıran felsefi bir bilimdir (Werner, 1993, s. 209).

Etik, toplumsal yaşamda insan ilişkilerinin alt yapısını oluşturan normlar, değerler ve kuralların doğru yada yanlış olduğunu ahlaki açıdan araştıran bir dünya görüşünü kapsamaktadır (İnak, 2016, s. 4).

Etik; hayatta hangi davranışın iyi olduğunu, hangisinin yapılması gerektiğini ve hangilerinin hayatı daha anlamlı kılacağını göstermektedir. Ahlakın biçimini, temelini, gelişimini, yasaların tarihsel öz yapısını belirleyen normları ele almaktadır (Rosentthal & Yüdin, 1997, s. 145).

Etik en temel anlamda ele alındığında ise, her bir kişinin takip etmesi gereken ahlaki normlar olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre etik; bir kişinin, bir topluluğun ya da bir grubun, tutumlarında ve davranışlarında neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren bir kavramdır. Etik, yanlışın ve doğrunun, kötünün ya da iyinin, erdemsizliğin ya da erdem olarak nitelendirilen davranışın sistematik olarak incelenmesi ile ilgilidir (Pieper, 2012, s. 18).

1.2. Etik Türleri

Çağımızda etik alanındaki çalışmalar üç başlık altında incelenmektedir. Bu çalışmalar; betimleyici etik, normatif etik ve meta etiktir (Pieper,1999, s. 224).

1.2.1. Betimleyici Etik

Betimleyici etik, kişilerin sergilemiş oldukları davranışlar ve bu davranışların nedenleri üzerinde durmaktadır. Betimleyici etik, ahlaka ilişkin geliştirilen felsefede bilimsel yaklaşımın ön planda tutulması sonucunda ortaya çıkan bir etik türüdür. En temel anlamda psikolojik ve sosyolojik birtakım olguların ahlaki değerleri etkileyeceğini ve bununla birlikte kesin kurallar koymak yerine bireyin davranışlarının sebeplerinin incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Cevizci, 2008, s. 6).

Bu nedenle betimleyici etik, kural olarak belirlenmiş norm oluşturmak veya ilke bildirmek yerine, sadece kişilerin davranışları ve fiillerini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimlemeye veya açıklamaya çalışmaktadır (Önen & Yıldırım, 2014, ss. 103-126).

1.2.2. Normatif Etik

Normatif etik, betimleyici etiğin aksine ahlaki eylemler için, ortak değer, kural, standart ve düzenleyici ögeler ortaya koymaktadır (Haynes, 2002, s. 251).

Normatif etik, yaşamın nasıl sürdürüleceği ya da nasıl birey olunması gerektiğini, eylemlere ya da davranışlara ölçütler getirerek açıklama gereksinimi duymaktadır. Normatif etikte kuralların açıklanması veya ahlaki isteklerden ziyade; eylemin sebebi amaçlanmaktadır. Normatif etik bu amaca ulaşırken “en üst iyi” yi kaynak göstermektedir. (Pieper, 1999, s. 224).

Normatif etik düşünsel olarak üç unsura yoğunlaşmaktadır. İnsanın zihinsel, toplumsal ve bireysel yönlerine isabet eden unsurların ilki insanın ahlaki tarafını hedef almaktadır. Ahlaki hedefler açısından ele alındığında hangi çeşit insan karakterinin iyi veya kötü olduğunu araştırmaktadır. İnsanın karakteri ile bağdaştırdığı davranışları sergilemesiyle erdemler ve eylemler üzerine düşünce gelişmektedir. Bunun sonucunda ahlaken iyi insan; ahlaken erdemli kabul edilen doğru davranışları gösteren insan olmak zorundadır (Cevizci, 2008, s. 7)

1.2.3. Meta Etik

Anglo-Sakson felsefe biliminden meydana gelmiş bir kavramdır (Özlem, 2015, s. 34).

Meta etik çoğunlukla 20.yy'da etkili olmaktadır. Meta etiğe göre bireylere hayat tarzı sunma, onların yaşamlarını belirleme, nasihat verme ve kural koyma gibi görevleri yoktur. Belirli bir yaşam tarzını desteklemez, yasallaştırmaz veya karşı çıkmaz. Meta etiğin iki ana sorusu şöyledir: "Ahlaki sorumluluklarımızı niçin yerine getirmek zorundayız? "ve "Ahlak objektif midir?" (Toplu, 2007, s. 189).

Meta etiğe göre normatif etik, bireylerin nasıl mutlu olacakları hususunda ikazlarda bulunmaktadır. Bunun yanında meta etik tutamayacağı sözler de verir (Cevizci, 2002, s. 9).

Diğer taraftan bununla birlikte Meta etik "gerekliliğin" ve "iyi" kelimelerinin ne anlama geldiğini doğru veya yanlışlarla ilgili değerleri, görüşleri esas alır ve haklılığını araştırırır. Bu yüzden dolaylı sonuçlar dışında eylem ile ilgili olarak hiçbir ahlaki değer ya da hedef önermemekle birlikte; temel olarak felsefi çözümlemelerden oluşmaktadır (Frankena, 2007, s. 20).

1.3. Etiğe İlişkin Temel Kavramlar

1.3.1. Değer

Değer kavramı her topluluğa göre farklılık gösteren, bir manası olan, doğru ve yanlışı, iyiyi ve kötüyü, itibarlı ve itibarsızı, güzel ve güzel olmayanı tarif eden bir ölçüttür. Kanıt göstermeye ihtiyaç duyulmayan mutlak anlamda gerçek olarak açıklanan değer; her topluluğa göre, bu toplulukların içerisindeki camialara, sosyal gruplara göre de farklılık göstermektedir (Deveci, 2008, s. 22).

Değerler, olası vakalar ve neticelerle ilgili olarak kişilerin sahip olduğu olumlu veya olumsuz oluşabilecek davranışları etkilemektedir. Değerler kendi yapılışlarında bir önem dizisine sahiplerdir. Bu önem dizisine göre insanlar günlük hayatlarında önemli gördükleri durumlara karşı değerlendirmeler yapmaktadır. Böylece değerler, bireyler tarafından davranış şekilleri olarak kabul edilmiş kavramlardır. Değerler erişilebilmesi mümkün özellikte olanı değil, ulaşılma hevesi olan "ideal amaçları" simgelemektedir. Amaç tercihini ise kişinin çevresinde meydana gelen olaylar veya mevzulardaki ifade ettiği yararlar tayin etmektedir. Bu sebepten ötürü değerler, yavaş yavaş değişerek uzun

zaman dilimini kapsamaktadır. Bu manada değerlerin, nispi olarak oluşumu kişilerin ve toplulukların kültürel özelliklerinin yanında kişilikleri ile uyuşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Altıntaş, 2006, ss. 19-40).

1.3.2. Tutum

Tutumlar, kişilerin öğrenerek kazandıkları eğilimler olarak tanımlanmaktadır. Ancak irsî değildir. Tutumların meydana gelmesini oluşturan temel faktörler yasalar, sosyal roller, basın, kültür, genelleştirme tesirleri, tecrübeler, askeri ve benzer sayılabilecek kurum niteliğinde okullar, aile ve benzer olabilecek müracaat görüşmeleri oluşturmaktadır. Belirli bir kültüre sahip olan bireyler, topluluk içerisindeki algılanan bazı tutumları sorgulama eğiliminde kaçınırlar (Ay, 2005, ss. 2-52).

1.3.3. Kültür

Erdem ve Dikici, kültürün klasik anlamda tanımlanmasını E.B. Taylor (1871) tarafından yapıldığını söylemektedir. Taylor'un deyişine göre kültür, bir cemiyetin üyesi olan insan için sanat, öğrenilen bilgiler, gelenek-görenek ve benzeri kabiliyetler, alışkanlıklar gibi unsurları içine alan karmaşık bir bütünü oluşturmaktadır. Kültür, bir teşkilatın içerisinde yer alan kişilerin ve ekiplerin tutumlarını yönlendiren, davranışlar, görüşler ve alışkanlıklar yöntemidir (Erdem & Dikici, 2009, ss. 198-213).

Örgüt bakış açısından kültür ise, örgüte rehberlik eden inanç ve kurallar bütününü oluşturmaktadır. Bu nedenle kültür, örgütteki insan davranışının oluşmasında önemli bir yere sahiptir (Mason, 2004, s. 131).

Buna göre kültür tanımlarına bakıldığından biribiri ile bağlantılı olduğu görünmektedir. Bilim adamlarının çoğu kültürlerin birbirinden bağımsız olmadıklarını savunmaktadır. Kültürler, diğer kuşaklara aktarılan bir miras değildir, daha çok toplumsal bir yapıyı ve tarihi bir üretimi göstermektedir. Kültürün, hiyerarşik bir yapı ve eşitsizlikler dünyası olan toplumsal ilişkilerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Buna göre kültür toplumsal hiyerarşi sonucu oluşmaktadır (Galley, 2001, s. 13).

1.3.4. Norm

Norm, doğru ve yanlış ayrımına ilişkin tutum beklentisidir. Normlar esasen değerler sisteminde yer alan ve her topluluğa yön gösteren, doğru-yanlış, olumlu-olumsuz kurallar belirlenerek, genel anlamda kabul edilen standartlar ve düşünceler bütününü

oluşturmaktadır. Normlar ve değerler arasında farklılıklar mevcuttur. Normlar açıktır ve bireylere yön göstermektedir. Değerler ise, genel kavram ve soyut olarak meydana gelmektedir. Normlar genel anlamda uyulması gereken kaideler şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda normlar yazılı değildir fakat tutumlar için önem arz eden bir yapıya sahiptir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001, s. 46).

Normların önemli hale gelmesi ile sosyalleşme açısından da etkileri ortaya çıkmakaya başlamaktadır. Normlar, sosyalleşme süreci ile öğrenilerek alışkanlık haline gelmektedir. Fakat insanlar bu davranışı, yerine getirirken farkında olmadan natürel bir biçimde özümsemeye başlarlar. Kişiler, yaşadıkları toplum içerisinde yer alan normları öğrenip başka bireylere aktararırlar. Toplumda normların sağlamış olduğu yarar ile belirli ölçüde denetimin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (İbicioğlu vd., 2009, ss. 1-23).

1.4. Etik Teorileri

Etik teorileri için hangisinin yararlı ve dürüst olduğu konusunda farklı teoriler ortaya çıkmaktadır. Politik düşünce açısından farklı etik teorilerinin tarihi incelendiğinde, birçok etik teorileri ile karşılaşılmaktadır (Haşlak, 2006, ss. 207-223).

Etik teorileri genel anlamda incelendiğinde iki ayrı kategoride ele alınmaktadır. Bunlar teolojik ve deontolojik teoriler kategorisidir (Messerly, 1995, s. 65).

1.4.1. Teolojik Teoriler

Netice açısına yönelen bu teori "faydacı", "gerçekçilik" ve "pratiklik" anlamlar bulundurmaktadır. Faydacılık temelinde etik olarak değerlendirilmeyen bazı davranış ve hareketlere karşı ödün vermek, özendirici olması açısından eleştirilmektedir. Ancak birtakım olaylarda bazı yöneticilerin etik anlam taşımayan davranış ve kararlarında "faydacı savunma" ile yasal çerçeveye sığdırma gayretlerine rastlanılmaktadır. Ayrıca, fayda ve ziyan durumunu her zaman doğru bir şekilde yapmakta mümkün olamamaktadır. Fakat bu yaklaşıma göre toplam fayda önem arz etmektedir ve bu önemde toplumsal faydayı temin etmektedir. Çünkü topluluktaki çoğunluğun faydası ve iyiliği ön plana çıkmaktadır (Berkman & Arslan, 2009, s. 34).

Teolojik teoriler, rastgele yapılan tutumların ve hareketlerin ahlaki açıdan neticesini inceleyerek karar vermektedir (Torlak, 2006, s. 121). Yani, gerçekleştirilen hareketlerin neticeleri "iyi" ise ahlaka uygun, "kötü" olduğunda ise, ahlaka uygun olmamaktadır (Ural, 2003, s. 8).

Teolojik teoriler, faydacılık teorisi, erdem ahlakı, egoizm teorileri olmak üzere üç kategoride incelenmektedir (Özgener, 2009, s. 33).

1.4.1.1 Faydacılık Teorisi

Kimi etik bilimciler sergilenen etik davranışlar için en fazla fayda sağlayan veya en az zarar veren tutumlar niteliğinde bir kavram olduğunu söylemektedir. Başka bir ifade ile etik davranış, kötüye nazaran iyiyi daha fazla dengede tutan olarak ifade edilmektedir. Faydacılık teorisi, insanoğlunun esas hedeflerinin iyi olan her ne varsa, ona erişebilmek amacıyla tasarladığı bir öğreti olarak kabul edilmektedir. 1863 yılında John Stuart Mill Utilitarianism isimli yapıtında bu düşünceden bahsetmiş ve neticesinde ise insan için iyi sonuç elde edilmesini sağlayan tutumların etik olarak doğru olduğunu ifade etmiştir. Ancak insanların üzüntü çekmesine neden oluşturan tutumların ise yanlış olarak görüldüğünü öğreti niteliğinde belirtmektedir (Toraman, 2003, s. 42).

Bu teori genel anlamda, Anglo Sakson ülkelerine hâkim ve İngiliz Filozoflardan Jeremy Bentham ve izlemcisi olan John Stuart Mill'e (1863) mal edilerek, faydacılık teorisi için mutluluk olarak tanımlanmaktadır. İnsanların mutlu olabilmesi veya bulunduğu ortamda kalabilmesi kendisine yaptığı bir iyilik olarak ifade edilmektedir. Ancak yaşanılan durumlarda insanoğluna en fazla mutluluğu yaşatan eylemler iyi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan, kişinin mutluluk durumunu aşan mutluluk düşüncesi var olmaktadır. Faydacılık teorisi genel anlamda toplum açısından değerlendirildiğinde ise, en uygun iyi nasıl olmalı suali için, "yapılan hareketler başkası için hoş olmadıkça bana göre de hoş olamaz" tarzında yanıt vermektedirler. Bu bakımdan yaşanılan olaylara karşı iyimser yani pozitif bir bakış açısı ortaya çıkmaktadır (Kızıltoprak, 2006, ss. 95-107).

Buna göre pozitif bakış açısının oluşması ile faydacılık teorisinin en temel yapısı oluşmaktadır. Bu teorinin önemi, resmi bir bütün olarak görmek ve sosyal mutluluğu gerçekleştirebilmek için en uygun iyinin yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Zira bu teori fayda ve maliyet analizi anlamında değerlendirildiğinde geleneksel işletme düşüncesi yapısına daha uygun olmaktadır. Hatta işletme yönetiminde bu teori çok fazla kullanılmaktadır. Modern faydacılar faydacılık teorisini sorumluluğun, yanlışın ve doğrunun tek ve son kıstası ilkesine bağlı kalarak, "eylem faydacıları" ve "kural faydacıları" şeklinde iki sınıfa ayırmaktadırlar. Bu iki sınıf şu şekildedir (Berkman & Arslan, 2006, s. 110):

- **Eylem Faydacılığı:** Bentham ve George E. Moore'un (1988) temsilcileri sayılmaktadır. Bir olay karşısında herkes için geçerli olan kötü duruma göre, iyi durumun ortaya çıkmasını sağlayarak kişilerin harekete geçebileceğini savunan ahlaki bir öğreti olarak tanımlanmaktadır (Etheredge & Erd1ener, 1996, s. 65).
- **Kural Faydacılığı:** Bu faydacılığın temsilcisi ise Mill olarak kabul edilmektedir. Bu faydacılıkta hangi hareketin değil, hangi kuralın daha fazla fayda sağlayacağı üzerinde durulmaktadır. Kural faydacılığında, kişilerin tutum kodları ya da kuralların kabullenilmesi neticesinde, bütün kesime kuralların yararlı olması gerekmektedir. Buna göre mevcut olan kuralın, ahlaki olduğu kabul edilmektedir. Bu faydacılığı savunan kişiler, tutumların ahlaki kıstasların, saptanan yöntem ve kurallar olduğunu öne sürmektedirler (Ferrel & Freadrich, 1994, s. 57).

Sonuç olarak faydacılık teorisini değerlendirildiğinde sosyal anlamda herkes için yararlı olan unsurlar faydalı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca vermiş olduğu zarar düzeyi de minimum seviyede ise de yararlı olmaktadır. Bu süreç zarfında karşılaşılan kötü unsurlarda hoş görülebilmektedir. Çünkü netice sonucunda elde edilen faydaya odaklanılmaktadır.

1.4.1.2. Erdem Ahlakı

Erdem, "doğru harekette bulunabilmek için gerekli olan maharet, beceri ve boyut" şeklinde tanımlanmaktadır. Geniş anlamda tanımlanacak olursa, bir hedefin gerçekleştirilebilmesi için kişide bulunan bazı tarzlardaki eylemlerin harekete geçirebilme mahareti ve kabiliyetidir. Erdem örneği için, dürüstlük, sevgi, sadakat, cömertlik, merhamet, otokontrol, sağduyu, hoşgörü, cesaret gibi örnekler verilebilmektedir (Özlem, 2004, s. 34).

Erdem ahlakına göre; kişi eylemlerini gerçekleştirirken temel amaçlarının mutluluk olduğunu" ileri sürmektedir. Bu sebepten ötürü "mutluluk ahlakı" olarak bilinmektedir. Erdem ahlakı temel yapısı, Eflatun, Epikorus, Sokrates ve Aristoteles'in ahlaka ilişkin düşüncelerinden oluşmaktadır. Aristoteles'e göre; ahlaki hususlar ile ilgilenen ilk kişi Sokrates'tir. Sokrates'in ahlak felsefesi ise; rasyonel, laik ve akla dayanarak oluşturulmaktadır. Sokrates için , "erdem ve bilgi aynıdır". Kişi doğrunun ne olduğunu bilir ise doğru tutumlara sahip olabilmektedir (Özgener, 2009, s. 36).

Eflatun'un ahlakı ise, temel meyiline bakıldığında Sokrates taraftarlarının göstermiş olduğu taşkın bireyciliklerine karşın "sosyal ahlakı" savunmaktadırlar. Eflatun tek bir bireyin değil, topluluğun mutluluğunu her zaman ön planda tutarak araştırmaktadır. Ancak bu durum gerçek anlamda devlette gerçekleşebilmektedir. Devletlerin amacı kişinin değil, birliğin mutluluğudur. Mutluluğun bütün bireylere uygulanabilmesi ise devlette ancak adaletin gerçekleşmesi ile olabilmektedir (Gökberk, 1998, s. 79).

Günümüzde iş ahlaki açısından Aristoteles'in yaklaşımı holistiktir. Aristoteles'in yaklaşımı çok fazla yöne sahip ve tutarlı olması yönünden iş ahlakının ana unsurlarını oluşturmaktadır (Solomon, 1993, s. 102).

Aristoteles'e göre, bütün canlıların bir özü bulunmaktadır ve kendilerine özgü olan faaliyetleri gerçekleştirmeleri ile mutlu olabilmektedirler. Aristoteles erdemleri iki sınıfa ayırmaktadır. Bunlar ahlaki erdemler (eudaimonik) ve akılla (diadoetik) ilgili erdemlerdir (Özgener, 2009, s. 37).

Ahlaki erdemler, isteklerin eğitilmesi ile oluşmaktadır. Ahlaki erdemler kişilerin istekleri ve karakterleri ile ilgilidir. Bu erdemler kişilere, alacakları kararlar için pratik bir biçimde almalarını ve böylece doğru olan fikirlere yönelme yeteneğini kazandırmaktadır. Bu doktrin ile Aristoteles, "erdem bilgidir" diyen Sokrates'ten ayrılmaktadır. Dianoetik erdemler ise, dosdoğru akılla ilgilidir. Bu erdemlerin temel özelikleri ise, harekete geçme, düşünme ve akla dayanmaktadır. Kişinin aklının özü, en yüksek olgunluk mertebesine bilgi ile erişmektedir. Bilen aklın eseri olan erdemler de, en güçlü erdemleri oluşturmaktadır. Bu erdemler, tam olarak mutluluğu sağlamaktadır. Pek çok insan tarafından mutluluk hedefine ulaşılabilmesi için yararlı kabul edilmesi "iyi" olarak nitelendirilmesi, faydanın bir kriter olarak ele alınması ahlaki düşünceye geçişin girişini oluşturmaktadır. Netice olarak, iyiye ulaşmada kriter olarak kabul edilen yarar, hedef vaziyetine gelmekte ve böylelikle, mutluluk ahlakı faydacılık durumuna geçiş sağlamaktadır (Thomas, 1993, ss. 141-142).

1.4.1.2.1 Egoizm Teorileri

Egoizm kelimesi günlük hayatta karşılaşılan bencillik anlamında, kişinin sadece kendi menfaatini düşündüğü bir kelimedir. Egoizm, esasen kişilerin uzun vadedeki menfaatlerine odaklanmaktadır. Bireyler olayları değerlendirirken, diğer kişilerin menfaatlerini asla göz önünde bulundurmazlar (Torlak, 2006, s. 125).

Egoizm kelimesi etik anlamda değerlendirildiğinde, insanın olaylara karşı öncelikle "ben sevgisi" ile belirleyip ve ahlaklılığı da kişinin kendini koruma içgüdüsü ile dışa vurmasından kaynaklanan bir öğretidir (Ural, 2003, s. 9).

Egoistler, sergilenen davranışların doğruluk paylarını ölçmek için kendileri adına uzun zaman gerektiren ve en yararlı olacak olan esasları değerlendirmektedirler. Eğer ortaya çıkan veya çıkacak olana davranışlar uzun zaman göz önünde bulundurularak kişiler için kötüye nazaran iyi neticeler veriyor ise bu davranış doğru olarak kabul edilmekte ve sergilenmektedir

1.4.1.2.1.1 Hazcılık (Hedonizm)

Hedone, Grekçe haz manasına gelmektedir. Yapılacak olan eylem, kişi için ilk olarak bedeni düşüncede ortaya çıkmaktadır. Haz getiren veya hazzı hedefleyen etkinlik ise kıymetlidir. Hedonizm'e göre kişilerin göstermiş oldukları çabaların amacı, hazza erişmek ve üzüntüden kurtulmak olmalıdır. Kişilere haz veren tutumlar iyi, üzüntü veren tutumlar ise kötüdür. Burada meydana gelen haz büsbütün kişisel olduğundan, Hedonizm tarafından "egoist" diye nitelendirilen bir ahlak görüşüdür. Hedonist kişilere örnek vermek gerekirse Aristippos ve Epikuros verilebilmektedir. Epikuros ve Artistippos'a göre; en güçlü iyi, hazza ulaşmaktır. Bu nedenle birlikte Epikuros ve Artistippos'un ahlak felsefeleri için "hedonizm" kelimesi kullanılmaktadır (Özgener, 2009, s. 34).

Hazcılık kişinin ilk olarak düşüncesinde ortaya çıkmaktadır. Kişiye haz getiren amaçlar her zaman önemlidir. Çünkü bu haza ulaşmak için hedefler belirlenmektedir. Ulaşılan haz iyi, ulaşılmayan haz ise kötüdür.

1.4.1.2.1.2 Ahlaki Egoizm

Ahlaki egoizm, mevcut olan tutumları açıklama anlayışına sahip değildir. Ne yapılması gerektiği konusunda kılavuz olma durumu taşımaktadır. Bu egoizmde doğru olan unsur için, kişileri rahatsız etmeyen, kaygılandırmayan kişisel yararlara göre hareket eden bir ahlaki durum olma özelliği taşımaktadır. Ahlaki egoizmde kişi için en büyük yarar kendi yararına olacak durumları benimsemesidir. Bu teori normatif ve bir felsefi teoridir. Kişi kendisi için her zaman en büyük iyiliği teşvik edecek unsurları yapması gerektiğini savunmaktadır. Bu fikir Hobes, Epikuros ve Nietzche vb. düşünürler tarafından savunulmaktadır (Özgener, 2009, s. 34).

1.4.2. Deontolojik Teoriler

Bu yaklaşım hareketlerin kendisine konsantre olmaktadır (Berkman & Arslan, 2009, s. 34).

Deontolojik Teorileri, hak ve görev anlayışına dayalı bir etik teorisidir (Micewski & Troy, 2007, ss. 17-25).

Bu teori, Immanuel Kant (1768) şeklinde anılmaktadır. Deon kelimesi "sorumluluk ve görev" manasına gelmektedir. Gerçekleştirilen hareketlerin neticesi olumlu olsa bile, prensip olarak olumsuz olabilmektedir. Ahlakın en temel yapı taşını her koşulda değişmeyen değerler oluşturmaktadır. Yapılan hareketlerin sonucunda iyi veya kötü tutumlar olduğunun yanıtını "Hiç kimse sözünde durmazsa ne olur?", "Herkes bunu yapmalı mı?", "Şayet herkes bu şekilde hareket ederse ne olur?" suallerinin temelinde yatmaktadır. "Kişi kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa başkalarına da o şekilde davranmalı" durumu altın kural olarak gösterilmektedir (Josephson, 1995, s. 125).

1.4.2.1. Kant Ahlakı

Kant Ahlakı, Immanuel Kant (1768) ile anılmaktadır. Kant ahlaki davranış için mevcut olan durumlarda ve koşullarda ortaya konulması gereken bir tutum olduğunu savunmaktadır. Neticesi önemli değildir (Berkman & Arslan, 2009, s. 35).

Kant (1768) Ahlakının çıkış noktasına bakıldığında, Leibniz-Wolff felsefesi karşımıza çıkmaktadır. Bu felsefe Aydınlanma düşüncesinin Almanya'da elde etmiş olduğu formdur. Kant öncelikle bu felsefeden yola çıkmış eserlerini bu düşünce çerçevesinde oluşturmuştur. Daha sonra bu felsefeye karşı kendi düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Kant, ahlakı bir ödev ahlakı olarak nitelendirmektedir. Batı felsefesinin en büyük ödev ahlakının temsilcilerinden biridir. Kant kendisinden önceki felsefi düşünürlerden oldukça farklı olarak bir sistem ortaya koymaktadır.

Bu sistemi pratik, ahlak ve akıl üzerine nitelendirmektedir. Aristo da Kant gibi akla önem vermektedir. Kant ahlakı oldukça etkili olan ve çok fazla bilinen laik ahlak teoridir (Gökberk, 1998, s. 360).

Kant'a göre bir kanun bulunmaktadır ve bu kanuna göre karar verilmektedir. Bu kanunun ismi ahlak kanunudur ve temelinde insan yer almaktadır. Ancak bu insan isteklerin arzuların kölesi olan değil, akıllı olan insandır. Çünkü insanı diğer canlılardan ayıran en

temel etken aklıdır. Bu akıl sayesinde insanda vicdan ortaya çıkmaktadır. Ahlakın en temel unsuru herkes için aynı olan yani değişmeyen bir faktör olmalıdır (Kızıltoprak, 2006, ss. 95-107).

Immanuel Kant (1785), "Pratik Aklın Eleştrisi", "Törelerin Metafiziğine Temel Atma" ve Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi" eserlerinde ahlak konusu işlemektedir. Kant, gerçekleştirilen davranışların amaçlarında ahlakilik boyutunun belirlenemeyeceğini, ancak neticesi ve amacı ne olursa olsun, ödev unsurundan dolayı gerçekleştirilen tutumların ahlaki boyutta değerlendirilebileceğini savunmaktadır. Kant, ahlak doktrininde kategorik emir (koşulsuz buyruk), özgürlük ve iyi istenç (irade) olmak üzere üç grupta değerlendirmektedir (Özgener, 2009, ss. 42-44).

1.4.2.2. Adalet Teorisi

Adalet teorisi John Rawls'a (1971) ait bir yaklaşımdır. Rawls için adalet teorisi topluma ait faydaların ve yüklerin eşit bir biçimde paylaştırılması esasına dayanmaktadır. Faydalardan kimler yararlanmaktadır? Yükleri kimler taşıyıp ve maliyetleri kimler ödemektedir? Sorularına cevap aramaktadır. Yani yük-yarar denklemini oluşturan unsurların temel nedeni eşitliğin eşit şekilde dağılmamasından kaynaklanmaktadır (Hosmer, 1996, ss. 96-97).

Bu teori, politikaların ve hareketlerin gerçekleştirilme durumundaki dağıtım etkilerine yoğunlaşmaktadır. Adalet teorisi karar veren kişinin tarafsızlık, eşitlik ve doğruluk unsurlarını temel alması gerektiğini savunmaktadır (Berkman & Arslan, 2009, s. 36).

Adalet teorisinde üç önemli sınıf bulunmaktadır. Bunlar; ödül ve ceza verme, adalet dağıtımı ve telafi etme olarak ifade edilmektedir. Ödül ve ceza durumu toplumdaki refahın bozulmasına sebebiyet veren veya refahın artmasını sağlayan adalet kategorisidir. Adalet dağıtımında ise toplumun refah düzeyini arttırabilmek amacı ile katkı sağlayan kişilere teşvik veya katkılara göre ödüllendirme yapılması durumu ile ilgilenmektedir. Telafi etme adaletinde ise kişiler tarafından verilen zararın, telafi etme boyutları ile ilgilenmektedir (Özgener, 2009, s. 46).

1.4.2.3. Haklar Teorisi

Bu teori vicdan özgürlüğü, güvenlik, özel mülkiyet, özel yaşama saygı, bilgilendirme gibi temel hak ve özgürlükleri ifade etmektedir. Bu unsurların iş ve toplumsal yaşantımızda korunması gerektiğini ve zarar görmemesini savunmaktadır. Örnek vermek gerekirse,

çalışanların dini inançlarına ve düşüncelerine saygılı olmak, müşterilere ürünler konusunda doğru bilgilendirme yapmak, çalışanların çalışma koşullarını güvenli bir hale getirmek vb. olarak ifade edilebilmektedir (Hellriegel & Slocum, 1992, ss. 157-158).

Bu yaklaşım bir hareketin etikliğini ölçerken Kant'ın etik ilkeleri ile hareket etmektedir (Ferrel & Gresham, 1985, ss. 87-96).

1.4.2.4. Relativist Teorisi

Relativist teorisi kişi veya grupların deneyimlerinden veya kültürel değerlerinden, ahlaki davranışlarından etkilenerek oluşmaktadır. Bu teoriye göre ahlak evrensel, objektif ve rasyonel değildir. Bu teori ahlakın kişiler veya kültürlerle ilişkili olduğunu savunmaktadır (La Folette, 1991, s. 14).

Bazı felsefeciler, ahlakın rasyonel olabileceğini savunmazlar. Ahlakı relativist, ahlakın evrensel, rasyonel ve objektif olamayacağını ifade etmektedir. Bazı felsefeciler bu görüşü savunurken bunun yanında ahlaki unsurların nesnel ve kesin olmadığını, ancak belirli bir süre sonrasında topluma dayalı olarak değişebileceğini ileri sürmektedirler. Bu görüşe göre ahlaki tabirler tüm zamanlarda doğru olmaz ya da ahlaki tabirlerin doğru olduğunu ifade etmek yanlış olarak kabul edilmektedir (Özgener, 2009, s. 48).

1.3. Etik Çeşitleri

İnsan, hayatında etik kurallardan kaçamaz, etik her zaman vardır. Yalnız etik kurallar karmaşıklaşan informal işleyişini toplum bünyesinde formal bir unsura dönüştürmektedir. Zamanla birlikte yönetsel etik, mesleki etik ve örgütsel etik gibi alt kavramlar olarak çeşitlenmektedir (Uğurlu, 2008, ss. 77-369).

1.3.1. Yönetsel Etik

Yönetsel etik, örgüt yönetiminde bireylerin birbirleri ile ilişkilerini ve çalıştıkları kurumlar arasındaki standart tutumları ve kurallarını inceler. Buna göre yönetsel etiğin asıl görevi çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin uyumunu sağlamak, yararlı davranışlar geliştirmek, etik ihtiyaçları karşılamak ve sosyal yapıya ait değerlerin önemini vurgulamaktır (Kızıldağ & Saygılı, 2004). Yöneticiler, sosyal ve mesleki değişimler ile çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Etik değerler ve ögeler, bir kişinin gerçekte nelere inanması gerektiğini ortaya koyar ve inandığı tutumların oluşmasında kuvvetli bir temel oluşturur (Uğurlu, 2008, ss. 77-369).

Yönetsel etik, göreceli bir tanım olan ahlakın, belirlenmiş bir örgüt içerisindeki kurallardan beslenerek ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek ikilem ve çatışmaların ortadan kaldırılmasında yöneticilere yardımcı olabilecek standartların ve ilkelerin oluşturulmasıyla uğraşmaktadır (Sökmen & Tarakçıoğlu, 2008, s. 20).

1.3.2. Mesleki Etik

Meslek etiği, belirli bir durumda bireylerin neler yapması gerektiğini, yapılacak olan hangi unsurun doğru tutum olduğunu sorgulamaz. Fakat belirli meslek topluluğuna ait bireyin "mesleğini yerine getirdiği esnada genel olarak yaptığı unsurun hangisinin doğru olduğu" arayışına karşın sorulara yanıt aramaktadır. Buna göre meslek etiği, herhangi bir mesleğe karşı yapılan tutumlardan neyin doğru olup olmadığı ile değil, hangi tutumların yapılması veya yapılmaması gerektiği ile ilgilenir (Kısakürek & Alpan, 2010, ss. 213-228).

Ayrıca meslek etiği, bir mesleğin toplum tarafından itibarlı olmasını sağlamakla kalmayıp, o mesleğin aynı itibarla yapılmasının yanında devamlılığını da sağlamaktadır (Çukacı, 2006, ss. 89-111).

Mesleki etikte var olan değerlerin bazıları yasal yaptırımları olan kurallara dayanmakta iken, bazıları ise vicdani değerlere dayanmaktadır. Buna dayanarak meslek kuruluşları, tüketiciye daha kaliteli ürün ve hizmet ulaştırabilmek adına kontrol yapmaktadır. Çalışma hayatındaki kurallar ve etik standartlar sayesinde örgütler kendilerini geliştirebilme imkânı bulmaktadır (Abay, 2019, s. 43).

1.3.3. Örgütsel Etik

Örgütsel etik, örgüt içerisindeki kişilerin fikir ve değerleri için neyin doğru neyin yanlış olduğunu ifade eder. Örgütler için etik değerler bir mecburiyet olmamasına rağmen, istenilen başarı düzeyine ulaşmak için önemli ögeler arasında yer almaktadır. Ancak bu ögelere yeterli önem verilmezse, güven eksikliği, iş görenlerde motivasyon kaybı, performansta azalma gibi neticeler ortaya çıkmaktadır. Yönetimde iyi şekilde tanımlanmış etik değerler örgüt içerisinde doğru davranışların oluşmasını sağlarken aynı zamanda yanlış davranışlarında azalmasını sağlar. Bireylerin, iş ortamlarında karşı karşıya kalacakları durumlarda takınacağı ahlaki davranışlarda örgütsel etik değerlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. İş görenlerin genel ahlak fikirlerini etkileyen etmenler; cinsiyet, yaş, aile, eğitim seviyesi, gibi unsurlar iken iş ortamında ise sosyal

sorumluluk, deneyim, örgütün etik değerleri gibi etmenler etkiler (Meydan vd., 2016, ss. 142-159).

Örgütsel etik, örgütün içinde ve dışında bulunan problemlerin çözümü için, iş görenlerin ve örgütün ihtiyaç duyacağı bir çevre oluşturur. Bu çevreyle, iş görenler etik ilkelere uygun hareket etme isteği ve örgütün sahip olduğu kültür değerini de önemli düzeyde etkileyerek, örgüt içerisindeki bireylerden gerçekleştirilmesi beklenen tutumları tanımlar. İş görenlerin belirlenen değerler ile uygun tutumlar sergilemesi ve kişinin yerleşik etik değerlere uyum sağlaması örgütsel etiğin temelini oluşturur (Saylı & Kızıldağ, 2007, s. 243).

1.4. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesinin kökenini incelediğimizde, "yön" veya "yol" anlamına gelmektedir. Yabancı terim olarak ise liderlik (leadership), liderlik etmek (lead) ve lider (leader) olarak kullanılmaktadır. Diğer dillerdeki kullanımları incelendiğinde ise İskandinavca da "leader", Almanca da "leither" Flemenkce "leider" olarak yazılmakta ve İngilizce yazılış biçimine benzemektedir. Romalılar lider kelimesi için " dux", Yunanca da ise "hegemon" denilmektedir. Literatür incelendiğinde bu kelimelerin ayrıca seyahat ve yol manasında da kullanıldığı karşımıza çıkmaktadır. Bu kelimenin tarihsel süreci incelendiğinde ise 1755 senesinde hazırladığı kılavuzunda Samuel Johnson tarafından "şef, önde gelen kişi" şeklinde kullanılmaktadır. 1828 senesinde liderlik kelimesi ilk defa bir Amerikan sözlüğünde "liderin durumu" şeklinde tanımlanmaktadır. Lider kelimesinin Türkçedeki karşılığına baktığımızda ise şef, önder olan kimse anlamına gelmektedir. Fakat dile kolay uygunluk sağladığından kendi anlamında kullanılmaktadır (İbicioğlu vd., 2009, ss. 1-23).

Liderlik kavramı esasen bir proses olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu prosesler mevcut olan güçlerinin birleştirerek bir etki meydana getirmektedirler. Örgüt lideri, örgütte bulunan kişileri tesir altına alabilmek için önemli etkenlere sahiptir. Bunlar; makam gücü, uzmanlık gücü, ödüllendirici güç, zorlayıcı güçtür (Eraslan, 2004, ss. 162).

Lider, örgütte ya da grupta bulunan kişileri bir araya getirerek belirli hedefler doğrultusunda hareket ederek kişileri ve grubu bu amaca yönlendiren, ikna eden kişidir (Doğan, 2007, s. 32).

1.5. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze kadar liderlik olgusu düşünüldüğünde zaman içerisinde değişime uğradığı bilinmektedir. Bu değişim insanların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenerek günümüze kadar ulaşmaktadır.

Liderlik ile ilgili ilk teoriler incelendiğinde başarılı liderlerin tutumlarına ve karakterlerine odaklanıldığına, sonrakilerin ise takipçilerin üstlendikleri rollere ve liderliğin doğasına odaklanıldığı görülmektedir (Bolden vd., 2003, s. 6).

Liderlik ile ilgili yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern liderlik olmak üzere dört kategoride toplanmaktadır.

1.5.1. Özellikler Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı liderlik yaklaşımları içerisinde en temel olan yaklaşım olarak bilinmektedir.

Özellikler yaklaşımı liderlik yaklaşımları içerisinde ilk geliştirilen teori olma özelliği taşımaktadır. Bu yaklaşımın merkezinde kişilik özellikleri, fiziksel ve sosyal özellikler yer almaktadır (Bolat vd., 2008, s. 172).

Bununla birlikte Dowd tarafından 1936 senesinde ortaya atılan Özelikler Yaklaşımı, Büyük Adam Teorisi olarak da bilinmektedir. Dowd'a göre; topluluğun lideri yoktur ve bu topluluğu oluşturan her bir bireyin farklı zekâsı, ahlakı, bilgisi bulunmaktadır. Topluluk içerisindeki bireyler etkilendikleri yöne gitmek isteseler dahi, her zaman üstün olan grubu izlemektedirler. 1940'ların başında liderlerin belirli özelliklere sahip olması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklere örnek vermek gerekirse liderin enerjisi, zeki olma, fiziksel özellikler gibi farklı özellikler kabul edilmektedir (Aslan, 2013, s. 193).

Liderlik konusunda pek çok çalışma yapılmaktadır. Liderlerin belirli özeliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre liderde bulundurması gereken özellikler sosyal, fiziksel, fikri ve duygusal olmak üzere 4 grupta toplanmaktadır (Budak & Budak, 2010, s. 79):

a) Sosyal Özellikler: Sosyal yani dışa dönük olabilmek, kendini kabul ettirebilmek, bireyler arası yararlı iletişim kurabilmek, arkadaşlıklar kurabilmek vb. olarak açıklanmaktadır.

b) Fiziksel Özellikler: Diksiyon, yaş, boy, güçlülük, ses tonu, cinsiyet.

c) Fikri Özellikler: Öngörülü olma, yetenekli, zekâ, dikkatli olmak, kararlılık, sorumluluk sahibi olmak, objektif olmak, donanımlı olmak vb.

d) Duygusal Özellikler: Hırslı olmak, güven duygusu, başarma arzusunun yüksek olması, kendini sorgulamak, algılama gücünün yüksek olması vb.

Özellikler teorisinde başarı kıstasını olağanüstü yeteneklere (öngörü, ikna edebilme kabiliyeti, sezgi ve sonsuz enerji gibi) özelliklere sahip olmak ile ilişkilendirilmektedir (Yukl, 1989, s. 260).

1.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımda esas olan liderin, mevcutta sahip olduğu özelliklerden ziyade grup üyelerine karşı nasıl davranışlar önemldir. Başka bir açıdan ifade edildiğinde liderin, seyircilerden farklı davranış özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Böylece seyirciyi lider görevi ile yönlendirebilmektedir (Aslan, 2013, s. 119).

Davranışsal lider yaklaşımına göre, grup içerisinde yer alan üyelerin göstermekte olduğu çabaları desteklemeli, örgütsel süreçler konusunda bilgi vermeli ve üyelerin kişisel değerlerini gözetleyerek yönlendirmektedir (Zel, 2006, s. 125).

Davranışsal yaklaşımda daha önce yapılmış birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır (Budak, 2004, s. 80):

- Ohio State Araştırması,
- Michigan State Araştırmaları,
- Likert'in Sistem Model Çalışması,
- McGregor'un X ve Y Teorileri,
- Blake ve Mouton'un Liderlik Girdi Çalışması.

1.5.2.1. Ohio State Araştırması

Ohio State Araştırması 1945 senesinde yapılan bir araştırmadır. Bu araştırmada asıl amaç lider kelimesinin tanımını tespit etmektir. Ohio state araştırmasında sivil ve askeri kesimlerdeki yöneticiler ile üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada liderlik kelimesinin tanımı ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkılarak faktör analizleri yapılmaktadır. Bu analizlerden elde edilen sonuçlara göre ile liderlik tanımı ve liderlik süreçleri konusundaki unsurlar ortaya koyulmaktadır. Liderin Davranışını Tanımlama Soru Karnesi ve lider davranışlarını temel alan unsurlar analizde bir araç olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2011, ss. 450-451).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde iki tür karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: yapıyı harekete geçiren tür ve bireyi önemseyen tür şeklinde ifade edilmektedir.

Yapıyı harekete geçiren tür, liderlerin grup içerisindeki üyeleri harekete geçirmeyi, onları amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi, kendisinin ve üyelerin iş görevlerini açıklamayı, şekillendirmeyi kapsamaktadır. Bireyi önemseyen tür de ise, astların görüşlerini değerlendirmek, astların düşüncelerine saygı göstermek, onların sorunları ile ilgilenmek, ikili ilişkilerde güveni sağlamak, sağlıklı iletişimin oluşturulmasını benimsemektedir (Zel, 2006, s. 124).

1.5.2.2. Michigan State Araştırması

Renis ve diğerleri (1947) Sosyal Araştırmaları Enstitüsünde grup üyelerinin verimliklerini ve iş tatminlerine katkı sağlayacak olan unsurların neler olduğunu belirlemek amacı ile yapılan bir araştırmadır. Yapılan araştırma neticesinde ise Ohio State çalışmasına benzer veriler elde edildiği görülmektedir. Aynı şekilde Michigan State çalışmasında liderliğin davranışlarını iki başlık altında toplamaktadır. Bunlar: İşe yönelik davranış ve bireye yönelik davranışlardır (Koçel, 1998; Aslan, 2013; Budak & Budak 2016, s. 226):

- İşe Yönelik Lider: Seyircilerin daha öncesinde belirlenen usul ve ilkelerini temel almaktadır. Lider çalışma durumlarını gözeten kişidir. Bununla birlikte lider ödüllendirme, cezalandırma ve konumuna yönelik resmi işlerde gücünü kullanarak hareket etmektedir. Bu tür lider, işin görev kısımlarına, eksiksiz yapılmasına ve etkili iş ortaya çıkarılmasına özen göstermektedir.

- Kişiye Yönelik Lider: Esas unsur yetki devrinin olması gerektiğini savunmaktadır. Gruptaki üyelerin motivasyonlarını arttırmak amacı ile çalışma ortamlarının oluşturulması, düzenlenmesi, çalışanların kişisel gelişimlerinin arttırılması amacını taşımaktadır. Kişiye yönelik liderin esas amacı, çalışanların kendilerini her koşulda iyi hissetmelerini sağlamaktır.

1.5.2.3. Likert Sistem Model Çalışması

Sistem 4 Modeli olarak da anılmaktadır. Bu çalışmada temel olan liderin sergilemiş olduğu davranışları açıklamaya çalışmaktadır. Likert, Michigan Üniversite'sinde yapmış olduğu araştırmalara devam ederek Sistem 4 modelini oluşturmuştur. Likert bu modelde Sistem 1-4 modelini gelişimini sağlayarak toplulukta dört farklı liderlik tür olduğunu savunmaktadır (Gonos ve Gallo, 2013, ss. 157-168).

Bu liderlik türleri bütün liderlerin seviyelerini belirlemektedir. Buna göre sistem davranışları dört unsur altında incelenmektedir. Bunlar (Genç, 2013, s. 138):

- Sistem 1- Çıkarcı Otokratik: Bireyler sistem 1 de iş görenleri ile sağlıklı iletişim kuramazlar, güven duygusu bulunmamaktadır, iş hakkında eleştiride bulunamazlar, bireylere sorumluluk yüklenmek istenmektedir. Yönetici vasfına sahip kişiler iş görenlerinin fikirlerini fazla önemsemezler. Kararların çoğunu kendileri alır ve hiyerarşik olarak emir komuta şeklinde diğer bireylere iletilmesini sağlar. İş görenler, ceza ve korku yoluyla baskı kurmaya çalışmaktadırlar. Bunun neticesinde ise nefret, kin gibi duygular ortaya çıkarak diğer gruplara da sıçramasını sağlayarak bir yönetim tarzı meydana gelmektedir.

- Sistem 2- Yardımsever Otokratik: Buradaki sistemde iş görenler ve yöneticiler arasında usta-çırak ilişkisi bulunmaktadır. İş görenler burada özgür olduklarını düşünmemektedirler. İşgörenler yöneticilerin fkirlerini bazen önemserler. Şöyle ki topluluğu ilgilendiren önem arz eden hususlarda üst konumda bulunan yöneticiler kararı neticeye bağlarken, önem arz etmeyen hususlarda ise iş görenlerin kararlarına bırakılmaktadır. Ceza ve ödül gibi konularda ise iş görenlerin hareket ettirici olmaları sağlanırken, iki faktör arasındaki durum ise mesafeli olarak korunmaktadır. İş görenler, topluluğun yöneticilerine çekingen davranmaktadır. Yöneticiler ise iş görenlerini değerli görmemektedir. Bunun neticesinde ise küçük topluluklar oluşmakta, fakat bu topluluklar daima örgüte karşı davranış sergilememektedir.

- Sistem 3- Katılımcı: Örgüt içerisinde yönetici sıfatına sahip kişiler iş görenlerine karşı daha fazla anlayış göstermektedir. Yöneticilerin iş görenlerine karşı güven duygusu belli bir düzeyde oluşabilmektedir. İş görenlerde ise önem arz eden miktarda serbestlik söz konusudur. İletişim açısından değerlendirildiğinde ise üst ve alt kademe diyebileceğimiz iki yön bulunmaktadır. Yöneticiler çoğunlukla iş görenleri ile iletişim halinde bulunmaktadırlar. Üst ve ast arasındaki durum değerlendirildiğinde güzel bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler bazı sorumlukları iş görenlerine aktarmaktadır.
- Sistem 4- Demokratik: Yöneticiler sistem 4'te iş görenlerine karşı tam güven duygusu beslemektedir. İş görenler bu sistemde çok rahat bir şekilde hareket edebilmektedir. Mevcut olan iletişim çok yönlü olmakla birlikte, basamaklar arası alınan kararlarda katılım da söz konusudur. İş görenin motivasyonu her zaman üst seviyeye çıkartılmaya gayret edilmektedir. İş gören ile yönetici arasındaki ilişki sadece örgüt içerisinde değil örgüt dışında da devam etmektedir. Denetleme konusunda ise üste yönetim söz sahibi olmakla birlikte, iş görenlerde kendi denetimlerini gerçekleştirebilmektedir. Örgüt içerisindeki bütün kişilerin çabası orta gayeyi gerçekleştirmektir. Bu sistemin temel unsurları; grup hoşgörüsü, yüksek verim düşüncesi, destek veren ilişkileri oluşturulmasını benimsemektedir.

Sistemlerin hepsi değerlendirildiğinde çıkan sonuç şudur: Örgütlerden istenilen verimliliği elde edebilmek için Sistem 3 veya Sistem 4'ün benimsenmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki verimlilik seviyesi yüksek olan iş görenler incelendiğinde sistem 3 ya da sistem 4'ün tercih edildiği görülmektedir (Genç, 2013, s. 139).

1.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor endüstriyel psikoloji alanında gerçekleştirmiş olduğu teorisinde yöneticilerin tutumlarında bireylerin sergilemiş olduğu davranışların etkili olduğunu savunmaktadır. Bu tutumları Mc Gregor (1960) "İşletmenin İnsan Yönü" eserinde iki başlık altında toplayarak "X teorisi" ve "Y teorisi" şeklinde tanımlamaktadır (Şimşek & Çelik, 2014, s. 105).

X tipi için bireylerin tutumlarına ilişkin teoriler şu şekildedir (Şahin, 2004, s. 532):

- Bireyler hiçbir zaman değişimi sevmezler ve örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlar için çözüm üretmekten kaçınmaktadır.

- Ortalama denilen bireyler iş yapma eğiliminde bulunmaz, her koşulda işten kaçma eğilimi göstermektedir.
- Ekonomik durumlara ilişkin unsurlar bireylerin motive kaynağını güçlü kılmaktadır.
- Bireyler kendi hedeflerini ön planda tutarak bencil tutumlar sergilerler, örgütün hedeflerini geri plana itmektedirler.
- Bireylerin öncelikleri her koşulda güvenliktir, sorumluluk almaktan kaçınırlar, yönetilmek hoşlarına gitmektedir.
- Örgüt hedeflerine ulaşabilmek için, çalışanları harekete geçirebilmek için mecbur bırakılmalı, denetim mekanizması kurulmalı, ceza yaptırımı uygulanmalı ve yönetilebilmelidir.

Y tipi karakterine sahip bireylerin tutumlarına ilişkin teoriler şöyledir (Deniz, 2003, s. 57):

- Lider vasfına sahip bireyler gerekli olan ortamı hazırlamakta ve bireylerin gelişimlerini sağlayabilmektedir.
- Birey için iş, istirahat etmek ve eğlence kadar doğal bir durum olarak görülmektedir.
- Bütün insanların belirli bir potansiyeli mevcuttur. Gerekli olan şartlar oluşturulduğunda, bireyler içlerindeki potansiyeli fark ederek olması gerekenden fazla sorumluluk alma eğilimi içerisine girme özelliği gösterecektir.
- Bireyler hedefleri doğrultusunda kendilerini kontrol edebilmektedir.
- Bireyler esasen tembel varlıklar değillerdir, ancak edinmiş oldukları tecrübeler doğrultusunda tembelleşmeye başlamaktadır.

1.5.2.5. Blake ve Mounton'un Liderlik Girdi Çalışması

Lider olan bireylerin iki seçenek arasında seçim yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Lider olan birey bu teoriye göre üretime yönelik veya bireye yönelik tutumlar izlemektedir (Arvonen & Pettersson, 2002, s. 102).

Blake ve Mounton'un liderlik yönetimine ilişkin boyutları ortaya koymak adına dokuz boyutlu bir diyagram kullanılmaktadır. Buna göre en az özenden en çok özene doğru 1'den 9'a kadar derecelendirilme yapılmaktadır. (Can vd,, 1998, s. 325).

Bu derecelendirme de cılız liderlik, şehir kulübü liderlik, orta seyyah lider, ekip çalışması ile görev ve dönük liderliklerden bahsedilmektedir.

1.5.3. Durumsallık Teorisi

Liderlik durumunun meydana getirdiği durumsallık teorisinde, değişik olaylar ile karşılaşıldığında farklı liderlik tarzlarının olması gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 2001, s. 134).

Bu yaklaşıma katkı sağlamak üzere yapılan araştırmalar şöyledir:

1.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Temeli 1930 yıllarında Foilet'in "lider, emir verirken, içinde bulunduğu olayları ve detayları astlarına iletebilen şahıs", olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşımın esas unsuru, davranışsal yaklaşımın temeline oldukça yakınlık göstermektedir (Kılınç, 1995, s. 60).

Bu yaklaşımda Fiedler, liderlik özellikleri ve tutumların uygun ortamlarda birliktelik sağlamaları sonucunda bir neticeye ulaşılabileceğini vurgulamaktadır. Buna göre ortamlarda farklı nitelendirilen liderlik tarzlarının da ön plana çıkabileceğini ifade etmektedir. Lider olan kişinin bulunduğu ortamlardan etkileneceği düşünülerek liderlik tarzlarından uygun olanı tespit edebilmek adına Fiedler üç değişken öne sürmektedir (Fiedler, 1972, s. 465).

Bu üç değişken ise şu şekildedir (Arıkan, 2001, s. 294):

a) **Lider Statüsünün Kuvveti:** Liderin karakter özelliklerine dayanarak otorite dışında temsil ettiği mevki statüsüne göre resmi otoriteyi ifade etmektedir.

b) **Görevin Biçimi:** Yapılacak olan görevin**,** ölçülerinin neler olduğunun belirlenmesi ve tanımlanması, normal çalışma düzeylerinin detaylı olarak belirlenmesi veya görevlerin ölçüleri belirlenmediyse ortaya çıkabilecek belirsizliği ifade etmektedir.

c) **Lider – Üye Bağı:** Örgüt içerisinde bulunan üyelerin liderlerine duydukları bağlılık, sevgi düzeyleri ve güven ilişkisini ifade etmektedir.

1.5.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi

Liderlik tarzların da iş görenlerin performans düzeylerini arttırmada, motivasyonlarını ileriye taşımada ve memnuniyetleri konusunda daha fazla yardımcı olmak adına araştırma yapılırken ortaya çıkmıştır (House, 1996, s. 324).

Temelinde ise lider olan kişinin göstermiş olduğu tutumlarına, iş gören tatminine, motivasyonuna ve verimliliğe ilişkin açıklamada bulunmaktadır. Yol amaç teorisinde lider olan kişi bazı davranışlar sergilemektedir. Bu hususular dört liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Bunlar (Koçel, 2015, s. 692):

- Destek olan liderlik,
- Otoriter liderlik,
- Başarıya odaklanan liderlik,
- Katılımcı liderlik.

Buna göre bu liderlik davranışları şu etkenlerden etkilenebilmektedir (Koçel, 2015, s. 692).

- Seyircilerin üzerinde mevcut olan çevre ve zaman baskısı,
- Seyircilerin kişisel özellikleri,
- İşin yeterliliği.

1.5.3.4. Vroom ve Yetto'nun Normatif Teorisi

Liderlik vasfındaki kişilerin davranışları ve hareketlerinin çevresel etkenlerden etkilenmesi ile oluşmaktadır (Vroom & Jago, 2007, s. 20). Bu yaklaşım Philip Yetton ve Victor Vrom tarafından geliştirilerek ortaya çıkan normatif bir yaklaşımdır (Vroom & Jago, 2007, s. 20).

Bu teori kararların doğru olmasını, doğru zamanda hareket edilmesini ve astlarında yeterli ölçüde pay almasını sağlamaktadır. Böylece alınan kararların daha kolay kabul edilmesini ve istenilen hedeflere daha hızlı ulaşmalarını sağlayacaktır (Jago & Vroom, 1980, s. 347). Böylece liderler etkinliklerini ve astların gelişiminin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Olumlu yönlerin yanında olumsuz yönler ile karşılaşılabilmektedir. Bu gibi durumlara örnek vermek gerekirse; örgütsel hedefler ve kişisel hedeflerin çatışması, kaybedilen vakit ve kararlara katılım göstermemek gibi durumlar oluşabilmektedir. Bu nedenle asıl olan unsur, astların kararlara ilişkin doğru zaman ve doğru kriterlerin belirlenmesi amacını taşımaktadır (Erçetin, 2000, s. 48).

1.5.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü

Bu liderlik tarzının esas unsurunu ise astların beklentisi oluşturmaktadır (Hambleton & Gumpert, 1992, s. 225).

Bu yaklaşımda liderin tutumları, topluluğun veya kişilerin olgunluk seviyeleri ve liderin etkililiği konusunda tutarlılık düzeyine dayanmaktadır (Çelik, 2007, s. 28).

Olgunluk; istek ve kabiliyet olmak üzere iki temel esasa dayanmaktadır. Kabiliyet bireyin kendisine verilen sorumlulukları yerine getirirken sahip olduğu beceri, deneyim ve teknik bilgiler toplamını oluşturmaktadır. İstek ise, bireyin yada topluluğun kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirirken sahip olduğu bağlılık, motivasyon ve güven duygusunu oluşturmaktadır. Hersey ve Blanchard olgunluk durumunu bireyin yaş ve duygusallık anlamında değerlendirmemektedir. Olgunluk durumu için, sorumluluk sahibi, kararlı, deneyim ve görevlerle ilgili kabiliyeti olabilen şeklinde ifade edilmektedir (Stone & Freeman, 1992, s. 499).

Lider, seyircilerin olgunluk düzeylerine uygun olarak iş görenleri görev açısından ayarlaması önem arz etmektedir. Lider bu birleşimi en iyi şekilde denge kurarak gerçekleştirebilirse etkinliğini de o derece arttırabilmektedir. Lider seyircilerin olgunluk seviyesini baz alarak liderlik yönetimini oluşturabilmektedir. Bu duruma göre seyircilerin olgunluk seviyesini dört kategoriye ayırabilmektedir (Yukl, 1994, s. 105):

- Emir verme,
- İkna etme,
- Karara katılabilmeyi sağlama,
- Yetki verme durumu.

1.5.4. Modern Liderlik Teorisi

Artık günümüzde değişmeyen tek unsur değişimdir. Küresel anlamda değişim göz önünde bulundurulduğunda; ticari, toplumsal ve örgütsel olarak pek çok alanda yenilikler yaşanmakta, bununla birlikte liderlik alanında da gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır. Değişim ve geçen zaman da göz önünde bulundurulduğunda liderlerin karşılaştıkları sorunlar farklılık göstermektedir. Kanuni Sultan Süleyman emrindeki ordularla birlikte at üzerinde kılıçla düşmana karşı savaşırken, başka bir çağ diliminde ise Eisonhower, Hitler' e karşı ordusunun gerisinde emirler vererek yönetme kararını vermektedir. Yaşanılan bu

değişimler ile birlikte, durumsal, özellikler ve davranışsal teorilerin güvenilirliği ve geçerlilikleri açısından ortak bir fikir birliğinin oluşmaması ile birlikte yeni liderlik yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2012, s. 122; Güney, 2015, s. 409).

1.5.4.1. Dönüşümcü Teorisi

Bu kavram, 1980'li yıllar ile birlikte liderlik alanında giderek önemini arttırarak günümüze kadar ulaşmaktadır. Dönüşümcü teorisi ilk defa 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin ortaya atıldığı ilk süreç değerlendirildiğinde ahlaki ululuk, kendine güvenen, irade sahibi, vizyon gibi özellikler üzerinde durulmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, seyircilere vizyon kazandırmaya çalışan; bu vizyon için ayrıca kişilerinde katkı sağlaması adına misyonlar veren, kurum içerisinde farklılıklar gerçekleştirerek ve bu farklılıklar için daha fazlasının gerçekleştirilebileceğine inandırmayı amaçlayan bir liderlik tarzıdır (Bolat & Seymen, 2003, ss. 62-64).

Bu liderliğin temelini, seyircilerin nasıl tesir altında bırakılacağı konusu oluşturmaktadır (Zel, 2006, s. 89).

Dönüşümcü liderlik esas olarak değişimi ifade etmektedir. Yöneticilerin ve astların değişen koşullar ile kendilerini geliştirmeli ve vizyon sahibi olmaları gerekmektedir.

Değişen dünya koşulları düşünüldüğünde, her sektöre uyum sağlayabilecek dönüşümcü lidere ihtiyaç duyulmakta ve bu durum giderek önemini arttırmaktadır (Eraslan, 2004, s. 29).

1.5.4.2. Karizmatik Liderlik:

Karizmatik kelimesinin temeline bakıldığında "ilahi esin yeteneği" anlamına gelmektedir. Bu kelime esasen Eski Yunan uygarlığına dayanmaktadır (Oktay & Gül, 2003, ss. 404-405).

Ancak yönetim ve işletme açısından değerlendirildiğinde ise Bürokrasi modelinin temelini Max Weber oluşturmaktadır (Arklan, 2006, s. 50; Conger & Kanungo, 1987, s. 638).

Karizma, bireyin özellikleri ile başkalarını etkileyebilme gücü olarak tanımlanabilmektedir. Karizmanın liderlik üzerindeki etkisi açısından ise: Karizması oldukça fazla olan bir birey, başkalarını etkileyebilir ve yol gösterebilmektedir (Conger & Kanungo, 2000, s. 748).

Ancak karizması yeterli olmayan bireylerde topluluğu etkileyememesi durumunda başarı durumu farklı olabilmektedir. Bazı karizmatik liderliğin özellikleri mevcuttur. Bunlar (Altılar, 2012, s. 243):

- Kişiler kendilerini rahatlıkla ifade edebilmektedir,
- Her türlü koşulları gerçekçi olarak değerlendirir,
- Değişimi takip edip, harekete geçirebilme cesaretine sahiptir,
- Risk almaktan çekinmeyip, özverilidir,
- Etrafındaki kişiler için rehberlik görevinde bulunur,
- Gelecek için hedefler belirler,
- Karmaşık yapıdaki fikirleri basit düzeye indirebilir.
- Var olan davranışlar sergilemez.

Liderlik gücü esasen kişisel özelliklerden de meydana gelmektedir. Diğer insanlardan ayrılmasını sağlayan karizmatik liderin, özgüveni, iletişim becerisi, öngörü gibi yetenekleri ile etki alanı oluşturmaktadır (Çiftçi, 2020, s. 50).

1.5.4.3. Vizyoner Liderlik:

Synder ve Graves'e vizyon için, liderlik vasfında bulunan kişiler ile iş görenlerin frekanslarının ve kökenlerinin belirli bir amaç yönünde olması gerektiğini savunmaktadır. Lider gelecekte farklılığın net bir biçimde ortaya koyabilmesi için vizyonu oluşturması gerekmektedir (Hackett & Spurgeon, 1996, s. 6).

Bu yaklaşım kişileri tamamıyla etkisi altına alarak onların harekete geçmelerini, geleceğe yönelik somut adımlar atmalarını ve amaçlarına ulaşabilme durumunu taşıyan liderlik olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2022, s. 48).

Bu liderlik geleceğe yönelik bir yaklaşımdır. Vizyoner lider kimliğine sahip kişiler net olmayan durumları başarılı bir biçimde analiz ederek ve problemler için çözüm yolları sunarak yeni fikirler meydana getirmektedir (Doğan, 2007, s. 97).

Örgütlerin gelecekte yaşayabilecekleri sorunlar için çözüm yolları önermede başarılı olan vizyoner liderliğin önemi gittikçe artmaktadır. Ayrıca ileride yaşanabilecek teknolojik değişimler doğrultusunda geleceğe yönelik alınabilecek kararlardan ve planlardan da

etkilenmektedir. Vizyoner lider, örgütleri örgütsel körlükten kurtararak geleceklerini başarı ile taçlandırmalarına yardımcı olabilecektir (Çelik, 2007, ss. 165-182).

Vizyoner liderler çağımız teknolojisi ile birlikte şirketler tarafından daha fazla desteklenen ve ihtiyaç duyulan kişiler haline gelmektedir. Örgütlerde vizyoner lider çalışma ortamını güven duyulan bir atmosfer haline dönüştürmektedir. Ayrıca vizyoner lider gelecekteki amaçların gerçekleştirilmesi için mevcutta bulunan temelleri sağlamlaştırarak emin adımların atılmasını sağlamaktadır.

1.5.4.4. Katılımcı Liderlik (Demokratik)

Bu liderlik tarzında örgüt üyelerinin tamamı karar alma sürecine ortaktır. Herkes fikrini açık bir şekilde ifade edebilmektedir (Özgen & Yalçın, 2015, s. 181).

Katılımcı liderlik için demokratik liderlik de denilmektedir. Demokratik liderlikte, örgüt iklimi açısından olumlu bir atmosfer oluşturmak adına astlar için karar alama süreçlerinde destekleyici olma adına olumlu olarak düşünülmektedir (Arıkan, 2001, s. 242).

Demokratik lider, karşılaştığı bütün sorunlar karşısında örgüt içerisindeki diğer kişiler ile sorunları paylaşmaktadır. Bütün üyeler ile farklı yollar oluşturmaya çalışmaktadır (Arıkan, 2001, s. 242).

Demokratik liderlerin belirli özellikleri vardır. Bunlar (Güney, 1999, ss. 121-127):

- Belirlenen grup politikasında, tartışmaya bütün üyeler dâhil edilmektedir,
- Grup üyeleri, her koşulda kendilerini özgür hissetmektedir,
- Demokratik lider, eleştirilerde ve karar verme durumlarında objektif hareket etmektedir,
- Demokratik lider her koşulda bütün grup üyelerine tam manası ile güven duymaktadır,
- Grup içerisinde sorumlulukların paylaştırılması ve iş bölümünün yapılması grup üyelerine bırakılmaktadır.
- Karar verme veya tartışma durumlarında demokratik lider, öncesinde grup üyelerini bilgilendirmektedir. Teknik bilgiler konusunda ise grup üyelerine en az iki alternatif önermektedir. Bu alternatiflerden seçim yapılmasını ise grup üyelerine bırakmaktadır.

Demokratik lider, grup üyelerinin alınan kararlarda görüşlerine ve görevlerine önem vermektedir. Karar alma sürecine dâhil olan çalışanlar, bu kararların uygulanma

aşamasında daha istekli ve yüksek performans sergileyerek örgütün veriminin arttırılmasını sağlamaktadır (Çelik & Sünbül, 2008, s. 52).

1.6. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik kavramı özellikle son zamanlarda gündeme gelmeye, konuşulmaya ve önem kazanmaya başlamıştır. Etik liderlik durumsallık ve özellik teorileri ile benzer yönleri olmasına karşın kendi ile ilgili özellikleri de bulunmaktadır. Liderler, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş etik davranışları gerçekleştirirken topluma, kendilerine ve örgüte karşı bazı sorumlulukları da yerine getirmelidir. Bunu gerçekleştirirken öncelikle bir takım kurallar koyup bu kurallara istinasız uymaları gerekmektedir. Bu kurallar örgüt içerisindeki kişilere anlatılmalı ve benimsetilmeye çalışılmalıdır. Örgüte benimsetildikten sonra bu kuralların topluma yayılmasını sağlayıp, kabul ettirilmeye çalışılması gerekmektedir. Ancak bunlar gerçekleştirilirken temel değerlerin çakışmamasına ve eşit muameleye dikkat edilmelidir (Çelik, 2007, s. 130).

Liderin etik dışı tutumlar uygulaması örgüt içerisindeki üyeleri de olumsuz manada etkilemektedir. Bundan dolayı benimsenen etik değerler ve liderin örnek tutumları önemlilik arz etmektedir (Tuna & Yeşiltaş, 2013, ss. 184-209).

Liderlik hakkında yazılan kitaplar incelendiğinde büyük bir bölümünde, etik düşüncenin, dürüstlüğün, etik değerlere sahip olmanın çok fazla önemli olduğuna değinilmektedir. 21. yüzyıl ile birlikte insanların inançlara, bürokratik ve yasal otorite kullanan liderlerden ziyade değerlere, güven ve duyguya önem veren, yeni lider kişilere gereksinim durumunun duyulduğu görülmektedir. Bu değişik ve yeni liderliğin asıl gücü, yani tesirinin kaynağı, moral vermeye ve liderin otoritesinin etikliğine bağlıdır. Etik lider, sahip olduğu gücü ve morali kişiliğinde birleştirebilmiş kişidir. Etik liderler, dengeli bir kişiliği olan, değerleri ve inançları doğru bir şekilde tarif edebilen liderler olarak ifade edilmektedir (Crowford & Nicklaus, 2000, s. 24).

Birden fazla kişinin etkileşim halinde bulunduğu ortamlar düşünüldüğünde liderlik olgusunun etik bir boyuta sahip olduğundan söz edilebilmektedir (Fulmer, 2004, s. 18). Etik kavramı ile birlikte liderliğe yeni manalar yüklenmektedir. İlk olarak etik liderlik, liderliğin kalbi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca uzun zaman diliminde örgütsel etkinliğin temel niteliği kapsamında olduğunu unutmamak gerekmektedir. Etik liderlikte

dürüstlük, etik ilkeler, doğruluk ve sadakat ilk planda tutulmaktadır (Brown, vd. 2005, ss. 595-616).

Dürüstülük, liderin takipçilerini tesir altına almak için kullandığı moral güç olmaktadır. Etik liderler, takipçilerine karar alma aşamasında özerklik sağlamakta ve takipçilerinin öngörü ve korkularını bu aşamaya dâhil etmektedir (Hoogh & Hartog, 2008, s. 302).

Etik liderlik, temelinde ahlaki değerleri olan ve astlarını etkileyen bir liderlik tarzıdır. Etik lider, çalışanların örgüt tarafından belirlenen hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan, meslek ve bireysel olarak ahlaki bir bakış açısına sahip, izleyiciler üzerinde etki bırakan bir kişi olarak da tanımlanabilmektedir. Etik lider ahlaki bir kişiliğe sahip, adaletli, dürüst ve güvenilir olmalıdır. Bununda ötesinde toplumu her zaman en iyi hale getirmek için endişe duyar (Çelik, 2000, s. 288).

Fulmer'e göre etik liderlik, türlü alanlardaki akademisyenler ve yöneticiler için sıkça rastlanan bir konu haline gelmiştir. Küresel ve ulusal ekonomilerde meydana gelen negatif olaylara karşı liderin bazı önlemler alması gerekmektedir. Bu önlemler dürüstlük ilkesine uygun, etik değerler ile birleştirilerek gerçekleştirilmektedir (Fulmer, 2004, s. 307).

Brown, Trevino and Harrison etik liderlik kavramını şu şekilde tanımlamıştır: Şahsi eylemler ve kişilerarası bağlantılar yoluyla elverişli kuralları oluşturarak; iki yönlü destek sağlamak, karar almak ve iletişim kurarak yol gösterme amacını taşıyan kişidir (Brown vd. 2005, ss. 117-134).

Freeman ve Stewart'a göre güçlü karaktere ve doğru değerlere sahip olan etik lider, izleyenlerine örnek teşkil edebilmektedir (Freeman & Stewart, 2008, s. 35).

Etik lider, ahlak kurallarını temel alarak davranışlar ortaya koyan, çalışanların bireysel gereksinimlerine önem veren, peşin hüküm vermeyen ve eşit olmayan tavırlardan kaçınan, çalışan hakları konusunda hassas bir kişi olarak algılanmaktadır (Zhu vd., 2004, ss. 16-26).

1.7. Etik Liderlik Türleri

Kanungo (2009), etik liderlik için üç türden bahsetmektedir. Bu türlerin en geniş olanı ve halkanın en dışında kalanı; etik liderliğin toplum yararına olacak şekilde hizmet etmesidir. Daha sonra gelen aşamada ise geniş alan daralarak etik liderliğin

organizasyonel ve örgüt yararına önem göstermesi söz konusudur. Bir sonraki evrede ise etik liderliğin, kişisel gelişime özgü sağlayacağı yararlara odaklanmaktadır. Bu duruma göre Kanungo, davranış ve hareketlerin etik olup olmadığına göre yaptığı değerlendirmesinde üç yöne özen gösterilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bunlar; tutumların değerlendirildiği toplumsal ortamlar, tutumların temelinde yatan neden ve tutumların kendisidir. Bu duruma göre lider olan kişi şayet etrafında bulunan şahıslara yararlı tutumlarda bulunuyorsa etiktir, ancak etrafında ki kişilere zarar verecek tutumlarda bulunuyorsa etiklikten uzaklaşacaktır (Kanungo, 2009, ss. 257-265).

Örgütlerin ve toplumların istenilen başarıyı elde etmelerinde liderlik ve liderlik türleri içinde etik liderlik oldukça önemli bir yere sahiptir. Daimi olarak değişim ve gelişim neticesinde etik liderliğe olan ilginin artmasıyla birlikte değişik etik türleri de oluşmaktadır. Bunlar; otantik liderlik, ilke merkezli liderlik ve hizmete yönelik liderlik olarak ifade edilmektedir (Tutkun, 2017, s. 26).

1.7.1. Otantik Liderlik

Etik yargılama yeteneğine sahip olan bireyler farklı bir pencereden bakabilen ayrıca verdikleri kararlar ile ahlaki değerleri kıyaslayan bireylerdir (Brown & Trevino, 2006, s. 599).

Erikson'a (1994) göre otantiklik, kişinin kendini bilmesi, kabul etmesi, kendine karşı her koşulda net ve dürüst olabilmesidir. Diğer bir deyişle, bireyin otantikliği duygularına, kişiliğine ve kendi esas değerlerine bağlılığının ölçüsüdür.

Otantik kelimesinin, doğruluk, içtenlik gibi kelimeler ile karıştırılması, yapılan yanlışlardan bir tanesidir. Bir kişinin içtenliği, kendisini başkalarına dürüst ve doğru bir şekilde ifade etme aşaması iken, otantiklik kişinin kendisine dürüst olabilme durumunu ifade etmektedir (Gardner, 2005, ss. 343-372).

Walumbwavd'a (2008) göre otantiklik kelimesi eski Yunanlıların 'kendine karşı doğru ol' nasihati temel alınarak eski Yunan döneminden gelmektedir. Otantik kelimesi temel olarak eski zamanlara dayanmasına rağmen, literatürde otantik liderlik için yeniden ilgi artmaktadır. Bu kavrama ilgi gösteren tüm yazarlar otantik liderliğin "kendine karşı doğru olmaktan" daha da fazlasını savunmaktadır (Walumbwavd, 2008, ss. 89-126).

May vd. (2003) göre, otantik liderliğin esas özellikleri kendi kendini bilmek ve kişinin kendine karşı samimi olması olarak ifade edilmektedir. Otantik liderler, çıkmazlara ve

etik ikilemlere özen gösteren ve hadiseleri değişik açılardan değerlendiren bir ahlaki kapasiteye sahiptir. Otantik lider, etik olarak hüküm verme durumuna sahiptir ve bu durumu daimi olarak geliştirmektedir (May vd., 2003, ss. 247-260).

Otantik lider örgütünün öncesinde oluşturulmuş hedeflerine ulaştırılmasında pek çok niteliğe sahiptir. Bu niteliklerin bir kısmı şunlardır (Kesken & Ayyıldız, 2008, ss. 729-754):

- Bireylere hizmet etmek isterler ve seyircilerini kuvvetlendirir.
- Otantik liderler akılla beraber merhamet, tutku gibi davranışları da birlikte kullanır.
- Otantik liderler, özelliklerine doğuştan sahip değillerdir ancak bu özelliklerini devamlı geliştirmek için sarf eder.
- Otantik liderler kendilerine karşı dürüst olup başkalarının ne dediğini önemsemeyerek doğru olanı ön plana alır ve doğrularından vazgeçmez.
- Sosyal menfaatleri, bireysel menfaatlerin üzerinde tutar.
- Otantik liderler, taklit etmez ve orijinaldir.

Otantik liderler ne ferdi bir davranış sergilerler ne de işlev odaklı bir davranış sergiler. Bu liderler, örgütteki üyelerin motivasyonlarını sağlamak, takım ruhlarını oluşturmak ve örgüt ile toplum arasında ahengin oluşmasını hedeflemektedir. Otantik liderin ahlaki değerleri ve bireysel değerleri örtüşüyor olmalıdır, muhtemel bir yanlışın mesuliyetini kendileri alır. Bu liderler, öteki insanlardan değişiktir fakat olağanüstü niteliklere sahip değildir. Otantik liderler, bulundukları örgütte olumlu ve etik iklim oluşturan, örgüt mensuplarını bilgi ve tecrübelerinden eşit şekilde faydalandırabilen ve onlarla saydam yapıda ilişki kurabilen bireydir (Toori & Ofori, 2009, ss. 533-547).

1.7.2. Hizmetkar Liderlik

Bu terim ilk olarak 1970 senesinde Robert K. Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Hizmete yönelik liderlik görüşü Greenleaf'ın büyük kuruluşlardaki çalışmalarındaki elde etiği tecrübelerden kaynaklanmaktadır (Speras,1996, ss. 33-35).

Hizmete yönelik liderlik iki türde incelenmektedir. Bunlar hizmetçi liderlik ve kâhya liderliktir. Her iki liderlik türünün temel düşüncesi, Greenleaf'in kâhyalık felsefesine dayanmaktadır. Kâhyalık liderlikte öncelikle hizmetçilik düşünerek tanımlanmaktadır.

Bu liderlikte kişi insanlara hizmet etme duygusuna sahip olup ve bu duygu ile birlikte liderlik durumunu güç, egemenlik kurma anlayışı üzerine ortaya koymaktadır. Hizmete yönelik liderlikte ise kişiler hizmet etmeyi etik bir sorumluluk ve değer olarak görmektedir (Turhan, 2007, s. 32).

Greenleaf'in hizmetkâr lider görüşüne göre, lider olan kişi başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya ve tanımlamaya daha fazla gayret göstermektedir. Greenleaf ayrıca hizmet etmenin yanında hizmetkâr liderlik içinde bazı özelliklerden bahseder (Greenleaf, 1977, s. 140). Bunlar dinleme, empati kurma, iyileştirici olma, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, yöneticilik, toplulukların oluşmasını ve topluluk bağlılığın oluşmasını içermektedir. Ancak bu on özellik tam manada kapsamlı değildir. Bu özellikler daha fazla güç ve iletişim ile birlikte servis edildiğinde liderler için meydan okumayı açık hale getirmektedir. Hizmetkâr liderliğinin anlamı ve pratiğine ilişkin ilgi her geçen gün artmaktadır. Fortune dergisinin yıllık listesindeki "en iyi 100 şirket" gruplarına bakıldığında "hizmetkar liderliği benimseyen ve şirketlerine entegre eden" firmaların ön plana çıktığı fark edilmektedir (Spears, 2010, ss. 25-30).

Greenleaf, hizmetkâr ve liderin mevcut olan rollerini bir rolde birleştirerek esasen her liderin aynı zamanda bir seyirci olduğunu vurgulamaktadır. Fakat bu kavramda hizmetkârlık rolü liderlik rolüne göre daha güçlüdür. Bu sebeple, hizmetkâr liderliğin temelinde ilk olarak hizmet etme arzusu bulunmaktadır (Çevik & Akoğlan, 2010, ss. 80-87).

1.7.3. İlke Merkezli Liderlik

Etik liderlik türlerinden olan ilke merkezli liderlik, Stephen R. Covey'in " Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı" adlı eserinin kılavuzunda yer almaktadır (Sağır & Tutkun, 2017, ss. 44-68).

Covey'e göre, liderlik bazı ögelere dayanmaktadır. İlke merkezli liderlik, birey ceza almayacağını bilse bile var olan yasaları bozma eylemine girişme eyleminde bulunmaz. Bu sebepten, kişilerin hayatları değişmeyen ve ebedi ögelere dayandırılarak oluşturulmaktadır. Buna göre dört etmen önerilebilmektedir. Bunlar: Akıl, güç, güvenlik ve bilgeliktir. Bu etmenlerin hepsi birbirinden bağımsızdır. Bu etmenler dengeli bir öz yapı, büyük bir şahsiyet ve etkili bir kişi oluşturmaktadır. Bireyler başarmayı arzuladıkları her unsur için elinde olduğu düşüncesi ile hareket etmektedir. Bu liderlik

türünde ahlaki değerler, paylaşılmış etik, saygı, sadakat, donatılmış karşılıklı güven vardır (Starratt, 2003, s. 196).

Bilgelik hayatın nasıl algılandığıyla ilgilidir. Rehberlik, hayattaki yön, kararlar, davranışlar gibi unsurları yöneten standartlar ve ilkeler anlamına gelmektedir. Güvenlik özsaygı, kimlik ve değer hissidir. Covey'e göre güç; başarmak istenilen bazı unsurların cesaret ve eylem göstererek oluşturulmasıdır. Güç, hayatımızda doğru ilkelere odaklanarak, hizmete yönelik hislere sahip olunacağını ifade etmektedir (Starratt, 2003, s. 196).

İlke merkezli liderlikte; kurumlarda var olan verimliliği arttırmak amacı ile hoşgörü, dürüstlük gibi erdemlere sahip bireylerin kapasitelerinin daha etkili kullanılması amaçlanmaktadır. Ayrıca bireysel ve kurumsal faaliyetlerin gelişimlerini hedefleyen bir liderlik türüdür. Bu etik türünün ayrıt edici özellikleri ise şunlardır (Çalışkan, 1999, ss. 65-70):

- Kuvvetli bir enerji oluşturma,
- Ekip kurma ve isteklendirme becerisi,
- Sürekli öğrenme,
- Pozitif enerji üretebilme,
- Yaratıcılık ve hayal gücü,
- Yön belirlemek ve vizyon geliştirmek,
- Kurumsal hadiseleri eksiksiz olarak değerlendirme,
- Dönüşümlere açıklık,
- Görev için gereken özelliklere sahip olma.

1.8. Etik Liderliğin Önemi

Günümüzde işletmeler düşünüldüğünde gelişen teknolojinin alınan kararları doğrudan etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin aldıkları kararın etik olması büyük önem taşımaktadır. Firmalar piyasada farklılık oluşturmak istiyorsa bu liderlik türünü amaç edinmelidir.

Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yerine getirdiğinde liderleri tarafından ödüllendirme gibi etik değerler oluşturulması gerekmektedir. (Yılmaz, 2005, ss. 39-51)

Etik liderler tarafından etik ilkelere bağlı kalanlar ödüllendirilmekte; bağlı kalmayanlar ise cezalandırılmaktadır (Plinio, 2009, s. 281). Böylece etik unsurlar, örgütlerin bir parçası haline gelerek etik bir çevre oluşturulmasına dayanak oluşturmaktadır. Etik bir çevre ile birlikte iş görenler ve yöneticiler arasında güven ortamı meydana gelmektedir (Mullane, 2009, s. 2).

Etik liderlerin en temel hedefleri, hatalı olan durumların meydana gelmesini engellemek ve hatalı olan durumlara karşı durmaktır. Çünkü işletmeler bu hatalar ile doğru ve gerçek olguya varamayacaklardır. Bu sebepten etik lider, kurumsal başarı ve performansı engelleyen, ahlaki ve yasal olmayan durumlara karşı duran önemli bir kişilik haline gelecektir. Etik liderin bu davranışları zamanla birlikte çalışanlarında etik davranmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006, s. 29).

Etik lider, bireysel benliğinden ziyade kurumunu ilgilendiren başarıya odaklanmaktadır (Freeman & Steward, 2006, ss. 2-15).

Etik lider kurumunun hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile en uygun kişileri bulmak ve bu kişileri geliştirmek adına büyük bir çaba göstermektedir (Freeman & Steward, 2006, s. 2-15). Etik lider çalışanları kuruma kazandırırken, doğru yerde doğru zamanda işe alım gerçekleştirmektedir. Bu da kurumların hedeflerini, performanslarını, verimlilik düzeylerini, bağlılık gibi durumlarını yakından ilgilendirmektedir.

1.9. Etik Liderlik Boyutları

Kurumlarda amaçlar öncelikle etik davranışların kazandırılmasıdır. Bu sebeple sadece etik liderin özellikleri üzerinde durulmamaktadır. İş görenler kendilerinden hangi tutumların beklendiğini ya da istendiğini ancak sosyal öğrenme yolu ile öğrenebilmektedir. Sosyal öğrenme yolu ödüllendirme yada cezalandırma ile gerçekleşmektedir (Brown vd., 2005, ss. 117-134).

Sosyal öğrenme teorisi etik liderliği, kişisel hareketler ve kişiler arası ilişkiler ile normatif olarak tutumların gösterilmesi ve bu tutumların karşılıklı, karar verme, iletişim ve kuvvetlendirme yolu ile insanlara sunulması şeklinde tanımlanmıştır (Çıraklı vd., 2014, ss. 53-69).

Etik liderliğin boyutları dört başlıkta incelenmektedir. Bunlar: Davranışsal etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve iklimsel etiktir (Uğraş, 2019, s. 24).

1.9.1. Davranışsal Etik

Davranışsal etik, yönetici vasfına sahip kişilerin objektif olmalarını, cesaretli olmalarını, toplum değerlerine karşı saygılı hareket etmelerini ve dürüst davranmalarını ele almaktadır. Yöneticilerin adaletli ve dürüst olmaları, kurumdaki herkese eşit muamele sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca sorumluluk, mesleğe bağlılık, anlayış, diğer bireylerin görüşlerine saygılı olmak ve inanç gibi faktörlerde yöneticilerden beklenen özelliklerdir (Hughes, 2010, ss. 50-73).

Davranışsal etik, yargılanan kişilerin tutumları ve kabul edilmiş ahlaki kurallara göre hareket edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Trevino vd., 2006, ss. 951-990). Buna göre kurum ve toplum açısından kurallara aykırı tutumların etik olmadığı ifade edilmektedir (Arıkök, 2017, s. 165).

Etik liderliğin boyutlarından olan davranışsal etiğin özellikleri şunlardır (Resick vd. 2006, ss. 345-359).

- Hesap verebilmek, etik anlamda verilen sorumlukları yönetebilmek ve bu açıdan örnek teşkil edebilmek,
- Karakterin temel yapısı olan dürüstlük ilkesine uygun hareket edebilmek,
- Cesaretlendirmek, işe özendirmek ve güçlü bir yapıya sahip olmak,
- Kararların ve hareketlerin neticesine göre etik farkındalık meydana getirebilmek,
- Uyarıcı ve iş konusunda istek uyandıran ve ilham verebilen özelliklere sahip olmak.
- Diğer bireylerin gereksinimlerini ve haklarını koruyabilmek.

Liderin tabiatında var olan etkileme özelliği etik davranışlarında da rol model olmaktadır. Etik lider önyargısız, iş görenin hakkını savunan, kişisel gereksinimi dikkate alan, etik tutum sergileyen, bu tutum ile iş gören üzerinde güven hissini oluşturan kişidir (Çıraklı vd., 2014, ss. 53-69).

Etik lider, etik davranışlar sergileyerek iş gören için örnek teşkil edip, gelişimini de katkı sağlamaktadır (Zhu, & Avolio 2004, ss. 16-26).

1.9.2. İletişimsel Etik

İletişim kelimesinin kökeni Latince'de bildirmek, yapmak, paylaşmak anlamına gelen communicare ve genel paylaşım anlamında ise communis kelimelerinin köklerinden gelmektedir. Ancak iletişimin çok çeşitli anlamları da mevuttur. İletişim kelimesinin genel olarak anlamı incelediğinde paylaşılan unsurlardan bahsetmektedir (Aykanat, 2014, s. 128).

İletişim etiği, insanların toplumdaki tutumları ilgilenmektedir. İletişimsel etik, çalışan ve etik lider arasında uyum düzenini sağlayarak problemlerin çözümlenmesine ve anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasına katkı sağlamaktadır (Gülsünler, 2010, ss. 158-173).

Brown ve diğerleri (2005), etik liderliğin tanımını açıklarken, ikili iletişimi vurgulayarak, etik lider olan kişilerin etik değerlerini, iletişim vasıtası ile kurum üyelerine aktarması biçiminde ifade etmektedir.

Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts ve Chonko (2009, ss. 157-170), etik ilkelerin kurumlar tarafından kabullenilmesi, liderin etkileşim içerisinde olması ile yakından ilgilidir.

İnsanlığın var olması ile birlikte topluluk halinde yaşama durumu ihtiyaç haline dönüşmüştür. Bu ihtiyaç iletişimsel etiği daha fazla ön plana çıkartmıştır. Kişiler iletişim sürecinde ırk, gelir, eğitim düzeyi, din, statü, dil vb. ayrımlar gözetmeden saygılı ve hoşgörülü olması gerekmektedir. Kişiler arasında iletişim etik değerler açısından değerlendirildiğinde samimiyet, açıklık, doğruluk gibi ilkeler ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 134).

Kurum içerisindeki yönetici çalışan ile aralarındaki ilişkinin dürüst ve istikrarlı olması, ilgi ve alaka göstermesi, açık iletişim içerisinde olması, karar alınırken yönetici ile tartışması, olayları mukayese etmesi yöneticiye duyulan güven seviyesini arttırmaktadır.

Yönetici önemli bilgileri zamanında açıklaması ve paylaşması çalışan ile arasında güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Çalışan ihtiyaç duyduğu zamanda kurumu ilgilendiren uygulamalara ve kararlara ulaşamadığını düşündüğünde yöneticiye karşı bir güvensizlik durumu oluşmaya başlamaktadır. Bu da yöneticiye karşı duyulan güven duygu seviyesini düşürmektedir (Arslantaş & Dursun, 2008, ss. 111-128).

1.9.3. Karar Vermede Etik

Etik liderin pek çok özelliği mevcuttur. Ancak bunların içerisinde en önemli özellikleri vermiş oldukları kararların ahlaki boyut olarak doğruluğudur. Lider karşı karşıya kaldığı durumda doğru ve yanlışı birbirinden ayırırsa, kurum içerisinde kendisine olan güveni hem arttırıp hem de bu güveni sağlamlaştırabilmektedir. Kurum içerisinde liderin vermiş olduğu kararlar etik açıdan doğru yapıda olduğuna kanaat getirilirse sadakat, doğruluk, dürüstlük gibi sosyal olarak tanımlanabilecek değerin artmasını ve gelişmesini sağlayacaktır. Ayrıca çalışanın kurumuna karşı olan bağlılık duygusunu da arttırmaktadır (Turhan, 2007, s. 204).

Etik kararlar verilirken bazı kıstaslar bulunmaktadır. Bu kıstaslar şöyle ifade edilmektedir (Kıranlı & İlğan, 2007, ss. 150-162).

- Kişi ile toplum çıkarları çakıştığında etik ilkeler arasında ikilemler meydana gelmektedir. Kişi değerli, saygın ve amaçları doğrultusunda karar verme sürecinde netice açısından toplum ve kişi çıkarları için uyum sağlayabilecek yaklaşım benimsenmelidir.
- Kişi vasıta olarak değil, her zaman amaç olarak değerlendirilmelidir.
- Ülkü, kararların ana çerçevesini belirlemektedir.
- Kişinin seçimlerine saygı gösterilmesi gerekmektedir.
- Kişi ile üst seviyede fayda oluşmasını sağlayacak yapıda eşit bir denge kurulmalıdır.
- Kişi sorumluluk şuuruna sahip olması gerekmektedir.
- Kişi eşit hakka sahip olmalı ve talepleri de eşit nitelikte değerlendirilmelidir.

Etik karar verme süreçleri de mevcuttur. Bu süreçler ise şu şekilde oluşmaktadır (Aydın, 2006, s. 69).

- Karar verirken gözden geçirmek ve değerlendirmek.
- Karar vermeden önce irdelemek,
- Sorunların anlaşılabilir bir yapıya getirilmesi,
- Gerçek durumların şuurunda olmak,
- Seçenekleri geliştirmek,

- Tutumların nasıl sonuçlanacağını irdelemek,
- Seçim yapmak ve karar vermek.

Rest (1986) ise etik karar alma sürecini şu şekilde ifade etmektedir:

- Etik bir hükme varmak,
- Seçenekleri dengelemek,
- Ötekiler için etik hususların farkında olmak,
- Olası neticelerin avantaj ve dezavantajlarını hem kendisi hem de diğer bireyler için değerlendirerek etik bir amaç oluşturmak,

Etik karar alırken yasal içerik ve yasal amaç düşünülerek uygulanması gerekmektedir. Kurum içerisindeki kültür ile lider arsında uyum olması gerekmektedir. Böylece kurum politikalarında meydana gelebilecek olan yanlışlıkların önüne geçilebilecektir (Jones ve Pollitt, 1998, ss. 703-710).

1.9.4. İklimsel Etik

Kohllberg'in "ahlaki ortam" olarak söz ettiği etik iklim kavramı literatür incelediğinde "etik iş iklimi", "ahlaki çevre", "ahlaki iklim", "etik atmosfer" şeklinde geçmektedir (Ambrose vd., 2007, ss. 323-333).

Victor ve Cullen (1987) tarafından tanımlanan etik liderliğin boyutu olan "etik iklim" kavramı, kurum içerisindeki davranışları öngörü niteliğinde açıklamaktadır. Gösterilen tutumlardan neyin yanlış ve neyin doğru olduğunu ya da sergilenen davranışların hangilerinin kabul edilebilir ya da kabul edilemez nitelikte olduğunu belirlemeye yardımcı olan işlem ve uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre kurumdaki çareler, izinler, yasaklar, kurumun ahlaki sorumlulukları ile ilgili algıların var olmasının yanında, etik problemlerin çözümünde de hüküm olarak kullanılabilmektedir (Aykanat, 2014, s.128). Bu yönden lider olan kişi öncelikle kendisi ve seyircilerinin karşı karşıya kaldığı ve tecrübe ettiği olaylar karşısında kurumda oluşabilecek algıyı etik iklim ve etik lider açısından öncelik verilmesi gereken fonksiyon durumuna getirmektedir (Sezgül, 2010, ss. 239-251).

Kurumun kültürü az gelişmişlik seviyesi gösteriyor ise çalışanların algı düzeyleri de farklı olur ve kurum içerisinde alt kültürlere dayalı olarak farklı etik iklim tipleri oluşmaya

başlar. Buna benzer olarak, farklı meslek topluluklarında etik kurallar normatif kalıplara dayalı olarak ortaya çıkabilmektedir (O'Donohue & Lindsay, 2009, ss. 251-263).

Kurum içerisindeki bütün çalışanlar yaşanılan duyguları, hisleri algılayabilmektedir. Algılanan bu duygu ve hisler kurumun iklimini oluşturmaktadır. Kurumdaki iklimler pozitif, rahat bir yapıya sahipse, çalışanların performansının pozitif yönde artmasına etki edecektir. Bu yüzden lider olan kişi kurumlarında böyle bir iklim oluşturma çabası ve gayesi içinde olması gerekmektedir. Kurumdaki iklimin, öğrenci ve çalışan arasında iletişimin pozitif olması, güvenin, saygının ve ilginin alt yapısının oluşmasını sağlayacaktır. Böylece kurumda iklimsel etiğin oluşması etik değerlerin gelişim göstermesini sağlayacaktır (Toytok, 2014, s. 100).

1.10. Etik Liderlik Davranışı

Etik lider, işini gerçekleştirirken dürüst, erdemli ve ahlaklı şekilde yapan kimsedir. Bu kimse gerçekleştirmiş olduğu davranış ile örnek kişilik olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden lider davranışı ile tüm gruplara fayda sağlamaktadır. Etik lider gerekli olan yerlerde otorite eylemini kullanan kimsedir. Lider davranışları ile çalışanların haklarına saygılı, haklarını koruyan ve gözeten olumsuz davranışların oluşmasından kaçınmaktadır. Etik liderlik durumunu açıklayan altı tane unsurun varlığı söz konusudur. Bunlar (Resick vd., 2006, ss. 345-359):

a) İsteklendirme: Etik lider çalışanın hangi konuda yönelim içerisinde olduğunu takip ederek onun istek gücünü arttırmaya çalışır. Etik lider ile çalışan arasındaki bağ çok önemlidir. Bu bağ sevgi ve saygı temelinde oluşturularak inşa edilir. Elde edilen bağın güçlü olması ile birlikte çalışanın işine karşı istek duygusu da artacaktır. Etik lider gerçekleştireceği davranışlar ile rol model olmaktadır. Etik liderin pek çok özellikleri çalışanı doğrudan etkilemektedir. Bu özellikleri, vizyoner olması, dikkat çekici olması, hakları gözetmesi vb.

b) Kişilik ve Dürüstlük: Kişilik; iyi niyetin, faziletin, içtenliğin bir parçası olarak etiğin temel yapısını oluşturmaktadır. Kişilik, hangi şartlar olursa olursun bireyin doğru olandan vazgeçmemesi ve faziletten ayrılmama durumudur. Kişiliğin en temel yapısını dürüstlük oluşturmaktadır. Dürüstlük ise ahlak ve etik açısından doğru olanı gerçekleştirmektedir.

c) Etik Sorumluluk ve Yönetimi*:* Etik lider, çalışan için gerekli olan tutumların ortaya konmasını sağlayan ve onlara yol gösteren kişidir. Çalışan için rehber niteliğinde hareket etmektedir. Etik lider, çalışan için yol gösterici niteliğinde etik normları belirlemektedir.

d) Toplum ve Düzen*:* Etik lider her koşulda doğru olanı gerçekleştirmeye çalışır. Liderin amacı hep bu yöndedir. Sergilenen tutumun neticeleri etik lider için önem arz etmektedir. Etik lider hem kurum açısından hem de çalışan açısından beklenti, ilgi durumunu dengeli ve uyumlu olacak şekilde hazırlamaktadır. Böylece etik lider iletişim yeteneğini kullanarak kişilerin tutumlarına ve davranışlarına yön verebilmektedir.

e) Etik Farkındalığını Yaratmak: Ahlaki ve etik boyutlarda oluşacak problemlere karşı hassasiyet gösterme durumudur. Başka insanların tercihlerine yönelik katkıda bulunması etik farkındalığın var olduğunu bize göstermektedir. Etik farkındalığın oluşturulması, tasvir edilen tutumlar, seyircilerin fayda toplamı, amaçların etkisi, isteklendirme, geleceğe yönelik ilgi ile örgütte var olan herkesi kapayarak örgüte karşı alaka ve bakış olarak tarif edilebilmektedir.

f) Mesuliyet ve cesaret verilmesi*:* Kurumdaki etik lider iş görenine cesaret ve mesuliyet vererek onun gelişimine yardımcı olur. Etik lider iş görenin mesuliyet farkındalığını oluşturup bu farkındalık ile daha fazla mesuliyet vermektedir. Ayrıca etik lider iş görenin öz yeterliliklerini geliştirmesini sağlamaktadır.

Seyirciler gözlemleyerek ve sürekli meydana getirilen tutumlar ile öğrenmektedir. Seyirciler etik liderin gerçekleştirmiş olduğu tutumlar ve hareketleri model alarak takip etmektedir. Bu biçim sosyal öğrenme biçimi olarak ifade edilmektedir. Bunun altında yatan neden incelendiğinde etik liderin göstermiş olduğu davranışın neticelerinin görünür nitelikte olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt açısından değerlendirdiğimizde seyirciler etik davranış kurallarını üstlerini izleyerek, gözlemleyerek öğrenir. Bu sebepten ötürü etik liderin ortaya koyacakları hareketler ve davranışlar etik olmalıdır (Brown vd., 2005, ss. 117-134).

Sosyal öğrenme teorisine dayanak oluşturarak çalışan ile örgütsel şartlar arasındaki ilişkiye yönelik Brown ve Trevino tarafından etik liderlik için bazı önermeler bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Brown & Trevino, 2006, ss. 595-616):

- Uyumluluk ile etik lider arasında olumlu yönde bir bağ vardır.
- Etik rol modeli ile etik liderlik arasında olumlu yönde bir bağ mevcuttur.
- Maneviyat gücü, etik ortam ve etik lider arasındaki bağı kuvvetlendirmektedir.
- Etik tutumları desteklemek ve bu davranış biçimlerini göstermek etik liderlik ile olan bağı olumlu yönde etkilemektedir.
- Makyavelizm denilen kavram ile etik liderlikle arsında olumsuz bir bağ söz konusudur.
- Vicdan ise etik liderlik ile olumlu bir ilişkiye sahiptir.
- Gücün başkalarının faydalarına yönelik kullanılması, güç gereksinimi ile etik liderlik arasındaki bağıyı kuvvetlendirmektedir.
- Nevrotiklik ile etik liderlik arasında olumsuz bir bağ mevcuttur.
- Özeleştirilerin yapılması, etik liderlik ve sosyal bağlam arasındaki bağın ölçülü kullanılmasını sağlamaktadır.
- Lider olan kişinin ahlaki boyutta yargılama düzeyi ile etik liderlik arasında olumlu bir bağ vardır.
- İç denetleme odağı ile donatılmış lider, dış denetleme odağı ile donatılmış lidere göre daha kuvvetli etik liderlik özelliklerini yansıtabilmektedir.
- Lider kararını verirken ahlaki boyutu da değerlendirerek etik liderlik ve ahlaki yargılama arasındaki bağı geliştirmektedir.
- Etik liderlik, örgütsel bağlılık, seyircilerin iş doyumu ve motivasyon arasında olumlu bir bağın oluşmasını sağlamaktadır.
- Etik liderlik, seyircilerin etik olarak hüküm vermeleri açısından olumlu yönde etkilemektedir.
- Etik liderlik, seyircilerin anti-sosyal tutumları ile olumsuz anlamda bir bağ mevcuttur.
- Etik liderlik, prososyal tutumlar anlamında olumlu bir ilişki söz konusudur.

Etik liderlik günümüzde giderek önemini arttırmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği üzere pek çok unsuru olumlu yönde etkilemektedir. Ancak olumsuz anlamda olan bağlarda

mevcuttur. Örgütler tarafından bu unsurlar dikkate alındığında istenilen amaçlara daha çabuk ulaşılabilmektedir.

Genel anlamda değerlendirildiğinde etik liderlik hemen edinilebilen bir liderlik biçimi değildir. Etik liderlik özveri ile astlara verilen sözlerin eksiksiz yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Hermond, 2005, ss. 1-5).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Dünyada gelişen teknoloji ile birlikte rekabet şartları da değişmektedir. Firmalar piyasadaki zorlu şartları kendi lehlerine çevirmek ve pazarın kârını tek başına almak istemektedir. Firmalar bu amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli fikirlere yönelmektedir. Artık iş dünyası makinenin değil çalışanın önemli olduğu sonucuna varmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Bağlılık kişinin sadece örgütüne değil, mesleğine, görevine, çalışma arkadaşlarına karşı oluşan duygular şeklinde yorumlanabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip örgütler rekabet ortamında avantajlı duruma gelebilmektedir. Çünkü devamsızlığın azalması, işgücü devir oranının düşmesi, performansın, verimliliğin artması gibi durumlar rekabeti olumlu şekilde etkileyebilmektedir.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık; çalışanın duyguya, düşünceye, örgüte, kendisinden daha üstün olduğunu düşündüğü herhangi bir unsura karşı gösterdiği ilgi, sadakat olarak tanımlanmaktadır (Karataş & Güleş, 2010, ss. 76-77). Bağlılık kavramı toplumu ve sosyal ortamın oluşmasını etkileyen bir faktör olduğu için psikolojik, biyolojik, sosyolojik gibi alanlarda araştırma konusu olabilmektedir. Bağlılık kavramı çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü iş hayatında geçirdikleri için önemli hale gelmektedir. Bağlılık kavramının iş hayatında önem kazanmasıyla birlikte çalışanların iş hayatındaki bağlılık kavramı da incelenmeye başlanmaktadır (Çakı, 2017, s. 9).

Örgütsel bağlılık son 30 yıl içerisinde özellikle ABD başta olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu haline gelmişir. Ancak ülkemizde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yeterince araştırma yapılmamıştır. Bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı için daha sonra araştırmalar yapılarak geliştirilmiş ve fikir birliğine varılamayarak birbirinden farklı tanımlamalar yapılmıştır (Gül, 2002, s. 37).

Örgütsel bağlılık, çalışanların yaptıkları işe ve bulundukları örgüte karşı sergiledikleri tutum, hal ve hareketler olarak tanımlanmaktadır (Loke, 2001, s. 193).

Örgütsel bağlılık; örgütte kalma ve sadakat olmak üzere iki temele dayandırılmaktadır. Örgütte kalma eğilimi, çalışanın örgütün üyesi olarak kalmaya devam etmesi, örgüte duyulan duygusal yakınlık olarak ifade edilirken, sadakat çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgüte karşı sorumluluk hissetmesi olarak açıklanmaktadır (Uygur, 2007, ss. 73-74).

Ritzer ve Trice'e göre örgütsel bağlılık, örgütün çalışanda ne ifade ettiğine, hangi anlama dayandığına dair psikolojik bir olgudur. Çalışanda oluşan bu olgu, örgüt ve işveren tarafından çalışana sağlanan ödüllerin algılanma şekline göre değişmektedir (Ritzer & Trice, 1970, s. 531).

Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık tanımı kabul gören tanımlamalar arasında yer almaktadır. Tanımlamaya göre çalışanlar örgütün belirlediği hedefleri, kuralları, amaçları gerçekleştirdiklerinde bağlılık ortaya çıkmaktadır. Steers, Portter ve Mowday' göre örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar şu şekildedir (Kırılmaz, 2010, s. 123):

a. Belirlenen örgütsel amaçları kabullenme, bu amaçlara saygı duyma, inanma,
b. Belirlenen örgütsel amaçlara ulaşılması için uğraş verme, çabalama,
c. Bağlı olduğu örgüt üyeliğini sürdürme, devam ettirme yönünde istekli olma durumudur.

Çalışanın yaptığı iş, kişiyi tam anlamıyla tatmin etmese bile yine de işini yapmaya devam etmesi ve kendini yaptığı işe psikolojik olarak bağlı hissetmesi örgütsel bağlılık olarak açıklanmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 8).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşması için çalışanın gösterdiği çabayı, örgütün değerlerine duyduğu saygıyı, inancı yansıtmaktadır (Kaya, 2008, s. 126).

Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri duyguları ifade etmektedir. İş görenlerin örgütlerinden memnuniyet duymasını sağlamak, örgütün hizmet ve ürün kalitesini arttırmak kadar büyük önem arz etmektedir. İş görenler açısından bağlılık duygusu oluştuğunda örgütün verimliliği de artacaktır (Şenturan, 2014, ss. 172-175).

Tablo 2.1. *Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci*

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı çalışanın tanımını ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yapmıştır.
1958	Morris ve Sherman	Çalışanın örgüte bağlılığının değişimsel modeli üzerinde yapılan araştırmalar üzerinde durmuşlardır.
1960	Gouldner	Çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmak amacıyla çalışan ve örgüt arasındaki iletişimi incelemiştir.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığın artırdığını tespit etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
1971	Sheldon	Değer bütünlüğü ve örgüt amaçlarının örgüte bağlılığa etkisini belirtmiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerinde çalışmışlardır.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına olan tutumsal yaklaşım modelini ileri sürmüştür.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz ve kötü etkilerini ortaya koymuştur.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin çalışana sorumluluk yüklediğini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini ileri sürmüştür.
1978	Kidron	Çalışanın güçlü iş ahlakı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşmıştır.
1981	Morris ve Sherman	Çalışanın yaşı ve kıdeminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirmiştir.
1983	Rusbult ve Farrel	Örgüt bağlılığı ile yetki modelini geliştirmişlerdir.

Kaynak: Yağcı, K. (2003). *Toplam kalite yönetimi kapsamında meyer-allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması.* (Tez No. 130297) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Dünya genelindeki ekonomik, sosyal ve ticari alanlardaki rekabet durumu, gelişimler, bilginin hızlı yayılması ve dağılması gibi faktörler örgütlerin geleceğini etkilemektedir. Geleceğini sağlam temeller üzerine kurmak isteyen, sektörde varlığını sürdürmeyi amaçlayan örgütlerin insana verdiği değerin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık da ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermaye örgütler için önemli bir konu haline gelmektedir (Yavuz, 2009, ss. 56-57).

Çalışan, gereksinimlerinin karşılandığı, mutlu olduğu, kendini güvende hissettiği zaman örgüte karşı bağlılık duymaktadır (İmamoğlu, 2011, s. 12).

Çalışanın bağlılık duygusu yüksek olduğu için işten ayrılmayacağı düşünülmektedir. Buna göre çalışan devir oranından kaynaklı maliyetlerin azalacağı savunulmaktadır (Meyer & Allen, 2004, s. 2).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanın daha az denetim, disiplin ve baskı altında daha yüksek performans sergilediği, hedeflediği pozisyonu elde etmekten ziyade örgüte daha fazla katkı sağlamayı amaçladığı, güvenilir ve samimi davranış sergilediği ileri sürülmektedir (Arnold & Feldman, 1986, s. 12).

Örgütsel bağlılık konusu yönetici için de önemli bir durum haline gelmeye başlamaktadır. Yöneticilerin elde ettikleri başarı çalışanın gösterdiği yüksek performansla ve örgüt hedefleriyle doğrudan ilişki içerisindedir. Bu durumda örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışan, yöneticiden gelen emirleri, istekleri, görevleri şikâyet etmeden, severek yerine getirmesini sağlayacaktır (Bayram, 2005, ss. 125-137).

Örgütsel bağlılık işgörenlerin duygusal yönden örgütlerine karşı daha güçlü bağ kurmalarını sağlar. Bu bağın güçlü kurulması ile işgörenler, örgütteki değer ve kuralları daha çabuk kabul eder. Bunun sayesinde örgütsel amaçlar işgörenler tarafından içselleştirilerek uygulanabilir hale gelir (Demirağ & Çelik, 2019, s. 3).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Son yıllarda örgütsel bağlılık kavramının örgüt açısından öneminin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığı nelerin etkilediği araştırma konusu haline gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörün bilinmesi örgüte pek çok konuda avantaj sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık ve kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi örgütsel bağlığı oluşturan kişisel faktörler arasında yer almaktadır (Erkman & Şahinoğlu, 2012, s. 275).

2.3.1.1. Yaş

Yaş kavramı çalışanın hedef, beklenti, tutum ve davranışlarının bulunduğu döneme göre farklılık gösteren bir faktördür. Çalışanın yaşı ilerledikçe kazandığı deneyimler, elde ettiği ve öğrendiği bilgiler, beklentileri değişmekte ve hem çalıştığı ortama hem de sosyal çevresine karşı sergilediği tutum ve davranışları farklılık göstermektedir. Yapılan

araştırmalardan elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışanın yaşı ilerledikçe yeni iş bulma, yeni eğitim alma gibi imkânlarının azalmasından dolayı örgüte olan bağlılıklarının arttığı sonucuna varılmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990, s. 73).

Örgütteki çalışanın genç olması, beklentisinin yüksek olması ve bu beklentilerinin karşılanma durumu örgütsel bağlılık ile yaş arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanın beklentileri karşılandığı zaman örgüte olan bağlılığı artarken, beklentisi karşılanmayan çalışanın ise örgüt bağlılığı azalacaktır. Örgütte çalışanın yaşı arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyi de artmaktadır (Yaşar, 2015, s. 21).

2.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet kavramı yapılan birçok araştırmanın önemli faktörleri arasında yer almaktadır. Toplumun kadın ve erkeğe yüklediği sosyal roller ve görevler, iş yaşamındaki davranışlarına, tutumlarına, işe bakış açılarına etki etmektedir. Literatür incelendiğinde kadınlar ve erkeklerin örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkisi araştırılmış ancak net bir sonuç elde edilememiştir. Bazı araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, erkek çalışanların kıdemleri fazla ise ve beklentileri karşılanıyor ise örgütsel bağlılık düzeyinin kadınlara göre yüksek olduğu belirtilmektedir. Boob ve Arumugan erkeklerin örgüte olan bağlılıklarının kadınlara oranla daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bir başka görüşe göre ise kadınların ailelerine daha fazla değer vermesi ve bağlı olmasından dolayı örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ileri sürülmektedir (Sürvegil, 2007, s. 33).

Mowday ise kadınların erkeklere kıyasla kariyerleri için daha fazla çaba sarf ettiğini dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyinin daha fazla olduğunu savunmaktadır (Mowday vd., 1982, s. 109).

2.3.1.3. Medeni Durum

Medeni durum çalışanın bağlığını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Aile olma sorumluluğunu taşıyan çalışanların iş ve aile sorumluluklarına ilişkin taleplerinin çatışması durumunda, örgüte duyulan bağlılığın azaldığı ileri sürülmektedir (Balay, 2000, s. 59).

2.3.1.4. Eğitim Seviyesi

Çalışanın aldığı eğitimin örgüte duyduğu bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe iş hayatından beklentisi artmakta ve işe yüklediği

anlamlar değişmektedir. Eğitimine zaman ve para harcayan çalışan bu harcamaların karşılığı olarak yüksek maaş talebinde bulunmaktadır. Kişiler iş ararken beklentilerini karşılayan işleri tercih edeceğinden dolayı örgütler daha dikkatli davranmaktadır. Eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak için yapılan çalışmalar incelendiğinde aralarında karmaşık bir ilişki olduğu görülmektedir (Çakır, 2001, s. 111). Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ile çalışanın eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Yalçın & İplik, 2005, s. 400).

2.3.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Kıdem, çalışanın bir iş yerinde ne kadar süre çalıştığını göstermektedir. Aynı işte uzun yıllar çalışan kişinin örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Çalışanın kıdemi ve elde ettiği kazanç arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Allen & Meyer, 1993, ss. 49-61). Yapılan çalışmalara bakıldığında kıdemin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki oluşturduğu ileri sürülmektedir. Uzun yıllar örgütte çalışan kıdemli kişiler daha az süreli çalışanlara göre devamsızlıklarını arttırmaktadır. Yapılan devamsızlıkların artmasının nedeni ise, yılmışlık, bıkkınlık, yıpranma gibi faktörlerin etkili olduğu ileri sürülmektedir (Ferik, 2002, s. 8).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler arasında işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve takım çalışması gibi faktörler bulunmaktadır.

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanın yaptığı işi benimsemesi, sevmesi, örgütün çalışanlarına ve fikirlerine destek vermesi, gelişimler için imkânlar sunması gibi faktörler örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanın örgüt içerisinde hedeflediği pozisyona gelmesi, yetki verilmesi örgüte ve işe bağlılığını arttırmaktadır (Umutlu, 2017, s. 59). Çalışanın işinde hâkimiyet kurma şekli, takım çalışması, yaptığı işlerin sonucunda geri bildirim alması, ortaya koyduğu işin diğer işlerle etkileşim içinde olması örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Weiner, 1982, s. 419). İş zenginleştirme kavramı işin niteliğinin önemi ile açıklanmaktadır. İş zenginleştirme, çalışana kendi yaptığı iş ile ilgili planlama ve

denetleme yapma yetkisi ve sorumluluğu verilmesidir. Çalışana verilen yetki ve sorumlulukların artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık da artmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 71). Yüksek statüye sahip olan çalışanın beklentileri örgüt tarafından karşılandığı takdirde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992, s. 544).

Lung vd., (2002) örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Lung vd., 2002, s. 151).

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanın yöneticisine ve çalışma şekline saygı duyması örgütsel bağlılığının arttığını göstermektedir. Yönetim, kültüre, değerlere önem veriyorsa ve çalışan odaklı bir yönetim tarzına sahipse örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Liderlik davranışlarının işgörenler tarafından karşılık bulması, onların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Türk & Akbaba, 2017, s. 188).

Yönetici çalışanın karar almasında, işlerini yapmasında serbest bırakabilmektedir. Böylece çalışanın tutum ve davranışlarında olumlu yönde değişimler meydana gelmeye başlar. Bu durum; rgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkiler. Çalışanın yerine getirdiği görev ve sorumlulukların azalmasına sebep olan etkenler örgütsel bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Ancak üst kademeye ve önemli pozisyonlara daha fazla sorumluluk verilmesi örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir (İnce & Gül, 2005, ss. 72-73).

2.3.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret, çalışanın motive olmasında etkili olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanın elde ettiği ücret ile örgüte duyduğu bağlılık arasında ilişki vardır. Ücretlendirme sadece çalışan bağlılığını devam ettirmek için değil, örgütün devamlılığını sağlaması açısından da önemlidir. Çalışan ücret sisteminin adaletli bir sistem olmadığını, çalışanlar arası ücretlendirmede haksızlıklar olduğunu hissettiği anda örgüte olan bağlılığı ve güveni zayıflayacaktır (Pieffer, 995, s. 30).

Örgütün çalışanına yaptığı ödeme doğrudan ve dolaylı olduğu gibi, maddi ve maddi olmayan şekilde de yapılabilmektedir. Maaş, ücret, prim, ikramiye gibi ödemeler çalışana doğrudan yapılan ödemedir. İzinler, sigorta, tatil hakkı gibi çalışan hakkı ise doğrudan olmayan dolaylı parasal ücretlendirmedir. Övülme, takdir edilme ise çalışanın

performansını, verimini, iş tatmini arttıran parasal olmayan ödüllerdir. Bu ödüller çalışanın örgüte bağlılığını artırmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 443).

2.3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, çalışanların davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün içinde yapılan işlere belirli uygulamalar getirerek, örgütsel verimliliğin ve çalışanın örgütsel bağlılığının artmasında etkilidir (Gülova & Demirsoy, 2012, ss. 50-51).

Çalışan ait olduğu kültürün kendisine ve değerlerine ne kadar yakın olduğunu hissederse üyesi olduğu örgüte o kadar bağlı olacaktır (Yüceler, 2009, ss. 446-447). Örgüt kültürü, çalışanların bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt içerisinde denge kurulmasını sağlar. Örgütün sahip olduğu kültür anlayışı aynı zamanda yaşanabilecek değişime karşı direnç gösterme ve dar düşünme gibi olumsuzluklara da yol açabilir. Örgütsel yapıda meydana gelen değişimler ve gelişimler sonrasında çalışanlarda devam eden tutum, davranış, bakış açısı "kültürel boşluk" olarak adlandırmaktadır (Balay, 2000, s. 143).

2.3.2.5. Örgütsel Ödüller

Örgütsel faaliyetlerin oluşturulması için harcanan çaba sonucu çalışana verilen ödül, daha sonra yapılacak faaliyetlerde motive edici bir faktördür. Çalışanın alacağı ödül; motivasyonunu, performansını, verimini, yöneticisine ve örgütüne bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanın örgütten ayrılma isteğinin azalmaya başlamasını sağlayacaktır. Fazla mesai ücretleri, primler, ikramiyeler, izinler ve özel günlerde verilen hediyeler çalışanın örgüte bağlılığını artırmaktadır (Balcı, 1992, s. 48).

Her çalışanın elde etmek istediği ödüller farklılık göstermektedir. Çalışan her ne kadar farklı ödüller istese de temelde örgüt için önemli olduğunu hissetmek ve takdir edilmek ister. Çalışan için içsel ödüllerde maddi ödüller kadar önemli olmakta ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çetinel, 2008, s. 73).

2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışan ile yönetici arasında farklılık olmaksızın ilişki kurulması ve kurulan ilişkilerin kalıcı hale getirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel adalet çalışanın değerlerine, haklarına, saygılı olmayı gerektirmektedir (Cremer, 2005, s. 4).

Örgütsel adalet, eşit uygulamaların örgüt içerisinde uygulanmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Örgüt içerisinde oluşan adalet algısı, çalışanların örgüt için harcadığı çaba ve emeğin yanında örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çukur, 2017, s. 25).

Çalışan için önemli olan örgütsel adalet konusunda yöneticiler ve örgüt eşit bir tavır sergilediklerinde çalışan olumlu bir tutum sergileyerek, örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Aksi bir durum gerçekleştiğinde ise çalışan açısından olumsuz davranışlar ile karşılaşılabilir (Beugre, 2002, s. 1092).

2.3.2.7. Takım Çalışması

Takım da çalışanın aktif rol alması, söz sahibi olması ile yönetici tarafından kendisine değer verildiği duygusunu hissetmesini sağlayacaktır. Takım çalışması içerisindeki çalışanların iletişimleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Leiter & Maslach, 1988, s. 29).

Birden fazla çalışanın farklı bilgi, beceri, deneyim, düşünce gibi unsurların bir araya getirilmesi takım çalışmasının amacını oluşturmaktadır (Tunçbiz, 2015, s. 58).

2.3.3. Çevresel Faktörler

Profesyonellik, alternatif iş olanakları, işsizlik oranı, sosyo-ekonomik ve hukuki etkenler örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler arasında yer almaktadır.

2.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik kavramı çalışanın mesleğine olan bağlılığı ile ilgili bir kavramdır. Mesleki bağlılık, çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleği ile ilgili değerleri kabul etmesidir. Profesyoneller, kendi kurallarını koyan ve bu kuralların geçerliliğine inanan, bağımsız hareket etme duygusuyla hareket etmeyi tercih eden bireyler olarak açıklanmaktadır (Aksoy, 2012, s. 38).

Shafer ve arkadaşları profesyonelliğin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (İnce & Gül, 2005, ss. 84-85):

- ✓ Kişiler mesleki örgütler kurarak eğitim, seminer gibi organizasyonel etkinliklerde bulunur.
- ✓ Sosyal sorumluluğun farkında olarak, bu bilinçle hareket eder.
- ✓ Bireysel olarak koydukları kurallar ağırlıklıdır.
- ✓ Özerklik ister.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile profesyonellik arasında farklı görüşler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ve profesyonellik kavramlarının birbirini negatif yönlü etkilediğini ileri süren görüşe göre, profesyonellik kavramı, mesleki etik, sadakat, mesleki özerklik gibi kavramları da içinde barındırırken, örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olan bürokratik değer sistemi ise, otorite, örgütsel düzenlemelere, koyulan kurallara itaat etmeyi gerektirmektedir. Sonuç olarak iki değer sistemi birbiriyle ters düşmektedir (Lachman & Aranya, 1986, s. 228).

Örgütsel bağlılık ve profesyonelliğin birlikte gelişebileceğini ileri süren görüşe göre, profesyonel bir şekilde çalışan kişinin beklentileri, istekleri örgüt tarafından karşılandığı zaman iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Örgüt çalışanların beklentilerine çalışanların istediği şekilde cevap verirse hem örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlar hem de iki kavram birbiriyle çatışmadan uyum içerisinde gelişir (Lachman & Aranya, 1986, s. 228).

2.3.3.2. Alternatif İş Olanakları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar, çalışanın alternatif iş bulma olasılığının azaldığı durumda örgütsel bağlılığın arttığı sonucunu göstermektedir. Alternatif iş imkânlarının olup olmaması sadece çalışanın bireysel yetenekleri, becerileri ile ilgili olmayıp, örgütün içinde bulunduğu durum, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, globalleşme gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişki içerisindedir. Örgütteki işini kaybetmemek için uğraşan çalışana göre, yeni iş bulma olasılığı yüksek olmasına rağmen örgütte kalmaya devam eden çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 85).

2.3.3.3. Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Faktörler

İşinde başarılı olan çalışanın toplum tarafından da desteklendiği yönünde bir fikir söz konusudur. Çalışanın saygınlık kazanması için sadece yaptığı işte başarılı olması yeterli değildir, aynı zamanda verdiği sözün arkasında durması, dürüst olması, sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Çalışan yaptığı işi etik çalışma ilkeleri doğrultusunda yapması gerekmektedir. Kişi böylece toplum tarafından da saygınlık kazanır.

Dünyada ve ülkede meydana gelen ekonomik dalgalanmalar ve krizler, örgütün içinde bulunduğu ekonomik yapı çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de ekonomik krizin olmadığı dönemlerde özellikle finans

sektöründe çalışan kişilerin sıkça iş değişikliği yaptığı ancak ekonomik krizin olduğu dönemde ya da sonrasında daha az iş değişikliği yaptığı görülür. İş sözleşmeleri de hem örgütsel bağlılığı hem işe bağlılığı etkileyen bir etkendir. Sözleşmede çalışanın sözleşmeden doğan borçlarını ifa etmemesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar yazılı olarak kayıt altına alınmakta ve bu durum da çalışanın bağlılığını etkilemektedir (Aksoy, 2012, ss. 39-40).

2.3.3.4. İşsizlik Oranı

İşsizlik, çalışmaya istekli ve hazır olan kişilerin çalışamaması ve iş sahibi olamaması olarak açıklanmaktadır. Ülkede ve dünyada yaşanan ekonomik krizlerle birlikte işsizliğin artması sonucunda çalışanlar mevcut işlerini kaybetmemek için örgüte daha sıkı tutunur. İşlerinden ayrıldıkları zaman yeniden iş bulma olasılıkları düştüğü için işsizliğin çok olduğu toplumlarda çalışanın işten ayrılma eğilimi de azalmaktadır. Çalışan yaptığı işten memnun olmasa bile işsiz kalma korkusu ile memnuniyetsizliğini arka plana atarak yaptıkları işe ve içinde bulundukları örgüte bağlı kalır (Aksoy, 2012, s. 40).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Bu bölümde örgütsel bağlılığı yükselten faktörler ele alınmaktadır.

2.4.1. Denetim

Denetim normal unsurların belirlenmesi, performans düzeylerin ölçülmesi, gerçekleşen ile normal durumların karşılaştırılması ve olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalındığı zaman gerekli önlemlerin alınmasından oluşmaktadır (Yazıcı, 2004, s.187).

Denetimin, örgütün belirlediği amaca ulaşabilmesi için performans, verimlilik ve etkinlik gibi bazı unsurları ölçmesi gerekmektedir. Denetim, arzu edilen amaçlar ile gerçekleştirilen amaçları karşılaştırılarak daha doğru ve net adımlar atılmasını sağlar (Hodgetts, 1999, s. 240).

Denetim her firma için gerekli olan bir ölçüttür. Bütün firmaların kendi iç mekanizmalarında denetim departmanı oluşturulmalı ve gerekli zamanlarda örgüt dışından destek alınmalıdır. Bu sayede örgüt içerisindeki herkesin performans ölçümü gerçekleştirilebilecektir. Bu ölçümler ile sapmalar varsa tespit edilecek ve gerekli önlemler alınmasını sağlayacaktır. Denetim ayrıca örgütün ürün ve hizmet kalitesini de

yakından ilgilendirmektedir. Aksaklıklar varsa ortaya çıkar ve iyileştirme süreçleri meydana getirilir. Bu durumların hepsi çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler.

2.4.2. Takım Çalışması

Örgütlerde tecrübelerin, bilgilerin ve farklı fikirlerin bütünleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu süreçte elde edilen farklı fikirlerin ve deneyimlerin paylaşılması başarı düzeyini daha arttırır (Keçecioğlu, 2000, s. 3).

Örgüt içerisinde kurulan takımlar ile hedeflere daha hızlı ulaşılmak istenmektedir.

Oluşturulan takım çalışması ile kişilerin iş tatminleri, örgütsel bağlılık düzeyleri, motivasyonları artış gösterir. Takımda farklı fikir ve düşüncelerin bir araya gelmesi amaçlanır. Farklı fikirlerin bir araya gelmesi ile gerçekçi fikirlerin hayata geçirilmesine katkı sağlar (Cafoğlu, 1996, s. 79).

Takım çalışması ile çalışanların görüşleri değerlendirilir ve onlara değer verildiği kanıtlanmış olur. Bu durum ile çalışanların morali, motivasyonu, özgüven duygusunu arttırır.

2.4.3. Yapılan İşin Karşılığını Almak

Örgütsel adalet, herhangi bir durum karşısında ortaya çıkan veya çıkacak olan ceza ve ödüllerin nasıl dağıtılacağına, yönetileceğine dair sosyal norm ve kurallardır (Aydın & Karaman-Kepenekçi, 2008, ss. 497-513).

Çalışanlar, herkese eşit bir şekilde yaklaşılmasını, eşit işe eşit ücret verilmesini, sosyal haklardan ve izin imkânlarından eşit bir düzeyde yararlandırılmasını ister. Ancak, çalışanların adalet algılarının temelinde sadece çıktılar ve bu çıktıların mukayese edilmesi yer almamaktadır. Üstelik bu durum normlar ve bireyler arasında da vardır (Barling & Phillips, 1993, s. 650).

Örgütsel adalet örgüt içerisindeki bütün çalışanlara manevi ve maddi olarak adaletin temin edilmesini, herkese eşit bir düzeyde davranılmasını ve hak edilen her neyse kendilerine verilmesi anlamını taşımaktadır. Bir örgüt bu anlayışı temel olarak kabul edip ve benimserse çalışanlarından gerekli verimi alması kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu durum aksi yönde yaşanırsa örgüt içerisindeki çalışanlar hukuk, adalet ve eşitliğin olmadığını düşünecek işlerine karşı bir isteksizlik oluşmaya başlayacak ve örgüte karşı bağlılıkları zayıflayacaktır. Örgütsel adalet aslında çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş

tatminlerini, iş performansları gibi pek çok unsuru ciddi manada etkilediği için örgütler tarafından önem verilmesi gereken konular içerisinde yer almaktadır (Akyüz vd., 2013, s. 277-283).

Örgüt içerisinde herkese eşit yaklaşılması çalışanların performansını, verimliliğini ve etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Adaletin sağlanmadığı yerlerde verimsizlik oluşmaya başlar. Ayrıca çalışanlar açısından örgütsel bağlılık düzeyi de giderek zayıflar.

2.4.4. Vizyon

Araştırmacılar, çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracak faktörlerin belirlenmesi gerektiğini savunur. Bu faktörün en başında ise örgütün öğrenme yönü gelir. Bu yönün üç temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar; öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyondur.

a) Öğrenme bağlılığı esas olarak örgütün öğrenme ile ilgili tutumlarını anlatmaktadır. Öğrenme yönü olan örgütlerde çalışanlarına önem veren ve onları ön plana çıkaran bir düşünce yapısı ile hareket edilmektedir. Böyle hareket eden örgütlerde kültürel olarak, açıklık, katılım, yenilik, iletişim ve etkileşim yer alır. Bu nedenle öğrenme yönlülüğü sosyal etkileşimi ve işbirliğini arttırmaktadır. Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlara sorumluluk ve yetki verilerek onların kuvvetlendirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca işbirliği, iletişim, sosyal etkileşim, güçlendirme, katılım gibi unsurların örgütte oluşturulması ile örgütsel bağlılık da sağlanır (Naktiyok & İşcan, 2014, s. 27).

b) Açık görüşlülük ise, alışılmış veya kalıplaşmış olan durumdan farklı olarak davranışların ve yeni düşüncelerin kabul edilme arzusu ile alakalıdır (Sinkula vd., 1997, s.309; Calantone vd., 2002, s. 516; Nguyen vd., 2006, s. 687).

c) Paylaşılan vizyon ise, öğrenme yönü olan ve bu konuda örgütleri yönlendiren ana unsurdur. Gelecekte istenilen amaçları anlatan vizyon çalışmaları örgüt içerisinde paylaşıldıkça değeri artmakta ve daha fazla etkili olmaktadır. Vizyon örgütün belirlediği amaca ulaşılmasında çaba ve sinerji sağlar. Örgüt bünyesindeki çalışanların bir amaç doğrultusunda hareket etmesi örgütsel bağlılığı da oluşturur (Wheelen & Huner, 2010, s. 65).

Vizyon örgütlerin haritasını oluşturmaktadır. Bu haritada yer alan her şehir esasen örgütün amaçlarını göstermektedir. Bu amaçlar çalışanlar ile gerçekleştirilebilir. Ancak

çalışanlar örgütün vizyonunu iyi benimsemeli ve anlamalıdır. Çalışanların bunu bir davranış haline getirmesi bağlılık unsurunu da arttırır. Ortak oluşturulan bir vizyon bütün çalışanları birbirine bağlar. Mükemmel çalışanlar isteniyorsa örgütler tarafından buna özgü altyapıların oluşturulması gerekmektedir.

2.4.5. Mücadele

Kişiler yetenek ve zekâlarına göre iş bulduklarında kendilerini daha değerli ve işe yarar hisseder. Kişiler kendilerini gelişime, değişime zorlayan ve öğrenmeye teşvik eden örgütlerde çalıştıklarında örgütsel bağlılık düzeyleri de artar.

Örgütsel bağlılığı geliştiren unsurlar şu şekildedir (Ulrich, 1998, s. 21):

- Çalışan kişilere ilgi gösterilmesi,
- Çalışma kültürünün oluşturulması,
- İletişim kurulması,
- Takım çalışması ve işbirliği oluşturulması,
- Strateji, kontrol ve vizyon belirlenmesi,
- Çalışan bireyleri geliştirme ve yetiştirme planların yapılması,
- Teknolojinin takip edilmesi,
- Mücadele gerektiren işler verilmesi,
- Ortak kazanımların oluşturulması.

Bu unsurlar ile çalışanlar iş hayatlarında mücadeleci bir ruha sahip olur. Kişiler iş hayatlarında ön plana çıkmak istiyorsa bilgisine ve yeteneğine göre iş tercihinde bulunması gerekmektedir. İş hayatında kişinin mücadele etmesi ile öğreticilik durumu da artmaktadır. Kişinin yetkinlik düzeyine göre bir işte çalışması moral ve motivasyonunu da arttıracağı için örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir.

2.4.6. Sağlıklı İletişim

Örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin açık ve doğru bir biçimde yapılması, düşüncelerin, duyguların yalın ve net ifade edilmesi ile sağlıklı iletişim sisteminin olması örgütteki birliği artırmakta ve böylece çalışanlar kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmektedir (Çetin, 2004, s. 61).

Çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı iletişimin kurulması arzu duyulan hedeflere bir adım daha yakınlaştırabilir. Çünkü çalışan firmasında kendini ne kadar özgür olur ve düşüncelerini ne kadar rahat ifade edebilirse örgüte karşı bağlılık düzeyi de o denli artabilir.

Örgütteki iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duygusunun oluşmasında önemli bir etken oluşturmaktadır. İletişim sürecinde çalışan kendisinin dinlenildiğini ve kendisine önem verildiğini gördüğünde bu durumdan memnuniyet duyar ve böylece örgüte olan bağlılığı artar (Gümüştekin, 2010, s. 6).

Örgütte oluşturulan etkin bir iletişim sistemi çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırarak örgüte karşı olan bağlılıklarını da arttırmaktadır. Yönetim çalışanlarını bilgilendiriyorsa, onları karar verme sürecine dahil ediyorsa, açık bir iletişim sistemi uyguluyorsa bu durum çalışanların motivasyonunu arttırır. Böylece çalışanlar bu sağlıklı iletişim ortamında daha yüksek tempolu ve etkin çalışarak performanslarını yükseltir. Buna göre çalıştığı örgütte mutlu olan bireyin bağlılık duygusu da artar (Ekinci, 2006, s. 48).

Yönetim tarafından alınacak olan kararlarda çalışanlarında fikirleri alınmalı ve alınan kararlar paylaşılabilmelidir. Böylece daha şeffaf bir iklim oluşturulabilir. Bu durum çalışanları olumlu yönde etkileyebilir ve motivasyonlarını arttırabilir.

2.4.7. Değer Verme

Değer verme kişilerin hayatlarına yön veren, farklılık gösteren, belirli normlara sahip olan, örgütlerde istenilen hedeflere ulaşmada kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Schwartz & Sagie, 2000, ss. 465-497).

Değerler her birey için farklılık taşıyabilir. Ancak gelişen dünya ile birlikte bakıldığında çalışanlar değer görmek ister. Çalışanlar örgütlerinden bu değeri somut bir şekilde talep edebilir. Örgütler ise bu değeri ölçme yöntemi ile değerlendirebilir. Bu değerlendirme objektif bir şekilde yapılmalıdır. Çalışanlar talep ettikleri değeri gördüğünde daha fazla motive olabilir ve bağlılık düzeyleri de istenilen düzeyde artabilir.

Ancak bazı çalışanlar daha renkli bir iş dünyası ve merak uyandıracak işlerde çalışmak ister. Bu kişiler arzularını iş dünyasında bulamadıklarında sıkılacakları düşünülmektedir. Bundan dolayı yenilik görüşünü benimseyen çalışanlarda bağlılık düşüncesine çok sıcak bakılmamaktadır (Hüseyiniklioğlu & Ay, 2019, s. 310).

Yönetim çalışanlara karşı bazı hususlarda değer verdiğini göstermesi gerekmektedir. Buna örnek vermek gerekirse yöneticiler aldıkları kararlar konusunda çalışanlarını da dahil ederek onlara değer verdiğini göstermiş olur. Kararlar verilmeden önce çalışanların düşüncelerini öğrenmek ve dinlemek onların önemli olduğunu hissettirir. Böyle hissetmeleri örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin düşüncelerinin öğrenilmesi ve alınan kararlara ortak edilmesi durumunda, kişi bu amaç doğrultusunda bütün deneyimini, bilgi birikimini ve yeteneklerini sergiler (Tunçer, 2013, s. 103).

Örgüt bütün çalışanlarını önemli bir kaynak olarak görmeli ve yansıtmalıdır. Bu durum çalışanları motive eder. Ancak çalışanlarını önemli bir kaynak olarak görmeyen, eşit bir şekilde yaklaşım sergilemeyen örgütlerde kişilerden bekledikleri performansları alamamaktadır. Böylece çalışan kendini değersiz hisseder ve motivasyonu düşer. Bu durum ile çalışanın örgütüne karşı bağlılık durumu olumsuz etkilemektedir (Tunçer, 2013, s. 102).

2.4.8. Teknoloji

Örgütlerde uygun çalışma koşullarının oluşturulması çalışanların hem bedensel hem de ruhsal sağılıkları açısından düşünülmelidir. Örgütlerde çalışacak kişiler için uygun ergonomik koşullar tasarlanmalı ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Yani çalışanların çalıştıkları yerler ergonomik olmalı ve teknolojik açıdan kaliteli bir atmosfer oluşturulmalı, güçlükler varsa ortadan kaldırılmalı, çalışanlar için güven duyulan bir mekân duygusu oluşturulması gerekmektedir (Halis, 2010, s. 254).

Çalışma hayatlarında yaşanılan değişimlerin büyük olması, belirsizliklerin olması örgütlerde ciddi manada engel oluşturur. Bu engelleri aşmak ve istenilen hedeflere ulaşmak için teknolojik düzeyden yoğun bir şekilde faydalanılması gerekmektedir (Liker vd., 1999, s. 582).

Ancak teknolojik değişimlerin yanında örgütsel ve kişisel manada da değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler aracılığıyla; örgüt kültürünün benimsetilmesi, örgütlerin geliştirilmesi, yetkinlik düzeylerinin arttırılması, çalışan ve örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması gibi unsurlar çalışanların bağlılık duygusuna etki eder (Tuncer, 2012, s. 210).

2.4.9. Geliştirme

Çalışanların eğitimleri ve geliştirilmesi örgütler tarafında her koşulda ön planda tutulması gereken bir unsurdur. Örgütün verimliliğini arttırmak için departman olarak insan kaynakları yönetimine eğitime yönelik geliştirme programları içeren yetki ve sorumluluk verilmelidir.

Geliştirme, genellikle çalışanlara yönelik olup devamlılık ve kişisellik eğitim planlarını kapsamaktadır. Buna bağlı olarak geliştirme, çalışanların güçlerinin keşfedilmesini ve mevcut gücün ise iyileştirilmesini amaçlamaktadır (Şimşek, 2007, s. 136).

Geliştirme programları örgütler tarafından ön planda tutulması gerekmektedir. Çünkü kişiye yönelik eğitimin düzenlenmesi, kişinin gelişiminin sağlanması motive edici bir unsurdur. Çalışanlar böylece kendilerine değer verildiğini hisseder. Daha fazla sorumluluk alma gayretinde bulunur, motive olur ve örgüte karşı bağlılık düzeyi de artabilir.

Çalışanların var olan yeteneklerini ve kabiliyetlerini arttırmak örgütün verimliliği açısından da önem arz etmektedir. Eğitim çalışanlarını görevlerine karşı daha iyi hazırlamaktadır. Örgütlerde yapılan ya da desteklenen eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların motivasyonlarını olumlu düzeyde etkilemektedir (Tunçer, 2013, s. 101).

Örgütlerde eğitimlerin verilmesi ile çalışan kendini daha değerli hisseder. Çalışan herkese eşit bir eğitim politikası sunulduğu algısına varır. Bu algının olumlu düzeyde oluşturulması çalışanlarının motivasyonunu arttırır ve örgütlerine karşı bağlılık düzeyini olumlu bir yönde etkiler (Maurer & Tarulli, 1994, s. 11).

Eğitim politikalarının oluşturulması ve faaliyete geçirilmesi kurumların gelecekteki amaçlarına daha da yakınlaşmasını sağlayabilir. Örgütlerin eğitime yatırım yapması geleceği temel alması niteliğinde olabilir. Çalışanlara yapılan yatırımlar örgüte yapılan yatırımları oluşturabilir. Eğitim politikalarının oluşturulması ve faaliyete geçirilmesi çalışanın örgütüne karşı olan bakış açısını da iyileştirebilir.

2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının tanımında çeşitlilik mevcut iken aynı durum sınıflandırılmasında da mevcuttur.

Örgütsel bağlılık yaklaşımları 3 gruba ayrılmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır (İnce & Gül, 2005, s. 66).

Şekil 2. 1. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması*



Kaynak: İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık (1.Baskı). Çizgi Kitabevi.

2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Bu bağlılık türü işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi neticesinde meydana gelen duygusal evrilme veya örgüte yönelik bakış açısını oluşturmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireylerin amaçlarının örgütün amaçları ile bağdaşması ya da örgütün tercihleri ile bireylerin tercihlerinin uyuşması durumunda oluşmaktadır. Bu bağlılık türü ile ilgili oldukça fazla yaklaşım türü bulunmaktadır. Kanter, O'Reilly ve Chatman, Etzioni, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından bu bağlılık için ortaya konulan önemli yaklaşımları oluşturmaktadır (Saldamlı, 2009, ss. 13-14)

Tutumsal bağlılık çalışanlar ile örgütün amaçları ve değerlerinin uyum içerisinde olmasını sağlayan bir düşünce sistemidir (Meyer & Allen, 1997, s. 9).

2.5.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter yaklaşımı bağlılık kavramını sosyal ilişkiler durumunda incelemektedir. Kanter yaklaşımına göre işgörenler örgütlerine karşı her zaman sadık olur, onlara karşı hep olumlu davranış sergiler ve uyum gösterir. Bağlılık ise üç gruptan oluşmaktadır. Bunlar devam bağlılığı, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır (Çoban, 2021, ss. 50-51).

Devam bağlılığı örgüt içerisinde işgörenlerin sürekli olarak özverili bir şekilde çalışmalarını ifade etmektedir. İşgörenler örgütten ayrılma durumunu göze alamaz. Bunun nedeni ise örgütten ayrılma maliyetlerinin kalma maliyetine göre daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Gül, 2002, s. 40).

Kenetlenme bağı ise örgütteki çalışanların sosyal ilişki kurması ile oluşmaktadır. Bu yaklaşım türü örgüte pozitif anlamda duygusallık kazandırmaktadır. Bu bağlılık için örgütler işgörenlerinde ilgi uyandıracak yöntemlere başvurması gerekmektedir (Kanter, 1968, s. 501).

Bu bağlılığın sağlandığı örgütlerde ya da gruplarda daha az olumsuz davranışlara rastlanılmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 35).

Kontrol bağlılığında ise işgörenler örgütün belirlemiş olduğu kuralları ve politikaları benimseyip, bağlılık gösterir. Bu bağlılık örgüt içerisindeki işgörenler tarafından benimsenmesi durumunda bireyin ve örgütün amaçları bir bütün oluşturmaya başlar (Kanter, 1968, s. 502).

Bu yaklaşım da işgörenler örgütlerine karşı olumlu davranış sergilerken kendi özel hayatlarını göz ardı edebilir. Ailesine, özel hayatına yeterince zaman ayırmayabilir.

2.5.1.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'reilly ve Chatman yaklaşımında bireylerin örgüt içerisindeki psikolojik durumları ele alınmaktadır. Bu yaklaşımı üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986, ss. 492-493; O'Reilly, 1995, s. 322).

Bu boyutlar: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir.

Uyum boyutunda işgörenlerin ulaşmak istedikleri amaç, örgüt tarafından verilen ödüllere ulaşmaktır (İnce & Gül, 2005, s. 35).

Bu nedenle işgörenler ödüllere ulaşabilmek için örgüt tarafından konulan normlara uymak zorundadır. Uyum esasen bir arzudan ziyade bir zorunluluğu ifade etmektedir. Yani kişi yaptığı ya da yapacağı unsurları zorunlu olduğu için yapmaktadır. Uyum boyutundaki tutumlara örnek vermek gerekirse, yöneticilerin astlarına karşı kullandıkları makam ve yetki gücü gösterilebilir (Bakan, 2018, s. 86).

Özdeşleşme boyutu ise, kişilerin örgütte kalma arzusuna dayanmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde iletişime geçerler ve yakın ilişkiler kurarak örgüt ile özdeşleşme sağlar (İnce & Gül, 2005, s. 35).

İçselleştirme boyutunda, işgörenlerin değerleri ile örgütler tarafından benimsenen değerlerin uyum göstermesi ile oluşmaktadır. İçselleştirme boyutunda işgörenlerin amaçları ve örgütün değerlerinin uyumlu olması ile oluşur (İnce & Gül, 2005, s. 35).

2.5.1.3. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni yaklaşımda, örgütün işgörenlerine karşı yetki ve güçlerini kullanarak, işgörenlerin örgüte yakınlaşmasını sağladığı ileri sürülmektedir. Etzioni yaklaşımı, işgörenlerin örgütlerine karşı yakınlaşmalarını üç grupta incelemektedir (Gül, 2002, s. 43):

- Ahlaki değerler yönü ile yakınlaşma,
- Çıkarlar doğrultusunda oluşan yakınlaşma,
- Yabancılaştırıcı yakınlaşma.

Ahlaki açıdan yakınlaşmada, kişi tarafından içselleştirilen kurallar ve değerler örgüte karşı olumlu bir durumu ifade eder (Varoğlu, 1993, s. 4).

Çıkarlar doğrultusunda oluşan yakınlaşmada ise ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az bağlantılıdır. Kişi aldığı ücret doğrultusunda bir bağlılık gösterir.

Yabancılaştırıcı yakınlaşmada kişi psikolojik olarak örgüte karşı bağlılığı olmadığı halde tutumları ciddi olarak sınırlandırılıp örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanmaktadır (Gül, 2002, s. 43).

2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bağlılığın, duygusal ve aracı olduğu savunulmaktadır (Penley & Gould, 1988, s. 46).

Örgütsel bağlılık üç grupta incelenmektedir:

a) Ahlaki bağlılık

   Ahlaki bağlıkta işgören örgütün gayelerini içselleştirdiği için, çaba sarf eder ve sorumluluk almaktan kaçınmaz. Bu sebepten ahlaki bağlılık, örgüt ile işgörenler arasında oluşan duygusal bağlılıktır (Bakan, 2018, s. 89).

b) Çıkarcı bağlılık

Çıkarcı bağlılık, tıpatıp karşılıklı bir alışverişe benzemektedir. Burada esas olan kişinin beklenenden fazla sorumluluk alması, kendini sunması, özetle en iyi şekilde kendini gösterebilmesidir (İnce & Gül, 2005, s. 38).

c) Yabancılaştırıcı bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişi için örgütün iç çevresinde kontrolün olmadığı ya da farklı iş imkânlarının bulunmadığı algılara dayanmaktadır. Bu yüzden örgüte karşı yabancılaştırıcı bağlılık duygusu olan kişide, örgüt tarafından takdim edilen ceza ve ödüllerin performans ile orantılı bir şekilde değil, gelişi güzel verildiği düşünülmektedir. Bütün bu unsurlar düşünüldüğünde kişi de meydana gelen duygu kendisinin kapana kısıldığını hissettirir (Penley & Gould, 1988, ss. 46-47).

2.5.1.5. Allen ve Meyer 'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım üç grupta incelenmektedir. Bunlar duygudal bağlılık, devam ve normatif bağlılıktır (Allen & Meyer, 1990, s. 2).

a) Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılıkta bireyler, örgütün değerlerini, bakış açılarını benimser ve örgütün bir parçası olma isteğini esas alır. Bu bağlılık türü bireyin değerlerine, duygularına ait olma isteğine dayanmaktadır. Birey örgütün gayelerini ve değerlerini içselleştirir. Duygusal bağlılıkta birey kendini örgütü ile bütünleştirmekte ve örgütün bir üyesi olarak düşünmektedir (Meyer & Allen, 1997, s. 15).

Duygusal bağlılık, kişilerin mesleki tercihlerini ya da kendilerine uygun olarak tanımladıkları mesleklerin seçim aşamasında gerçekleşmektedir. Bu bağlılık işgörenlerin mesleki hayatlarında elde ettikleri tecrübeler ile şekillenmektedir (Weng & McElroy, 2012, s. 260).

b) Devam Bağlılığı

Bu bağlılıkta örgütlerin işgörenleri için yatırım yapması durumunda ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. İşgören örgütüne ve yaptığı işine karşı oldukça fazla emek ve zaman ayırdıysa ayrılma düşüncesi eğilimi içerisine girmez. İş gören örgütte devam etmesini bir zorunluluk olarak hisseder (Bayram, 2005, s. 133).

Devam bağlılığının en önemli faktörü kişinin örgütten ayrılması durumunda oluşacak olan maliyettir. Kişi örgütten ayrılması durumunda oldukça fazla kayıplar yaşayacaksa örgütte kalmayı kendisi için zorunlu olarak görür. Kişi örgütten ayrılma durumunu değerlendirirken deneyimlerini, aile faktörünü, iş bulabilme, yaşam koşulları gibi faktörleri değerlendirir. Bu faktörler devam bağlılığını yakından ilgilendirir (Allen & Meyer, 1990, s. 3).

Devam bağlılığın değişkenleri; işgörenin örgüt için yaptığı yatırım, eğitim düzeyi, yeteneği, sosyal durumu, kaybedebilecek fırsatlar, örgütten ayrılması durumunda sahip olabileceği alternatifler örnek verilebilmektedir (Allen & Meyer, 1990, s. 3).

İşgörenlerin örgüt içerisinde kazandığı mevki, makam, para ve bunları elde edebilmek için harcadığı zaman ve emeği kaybedebilme düşüncesi kişinin bağlılık duymasına sebebiyet verir (Yalçın & İplik, 2005, s. 398).

Bu bağlılık aslında duygusal olmayıp, pragmatist temele dayalı bir bağlılıktır (Zencirkıran & Keser, 2018, s. 277).

c) Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta işgörenler örgütlerine karşı sorumluluk duymaktadır. Bu sorumluluk çalışanların bakış açılarını gösterir (Çırpan, 1999, s. 71).

Normatif bağlılık bir yükümlülüğe dayananabilir. Bu yükümlülük aslında kişinin ahlaki ve erdem kuralları ile yakından ilgili olabilir. Bu bağlamda işgören örgütünden üst seviyede memnun olduğu için değil ahlaki açıdan işlerine devam edebilir.

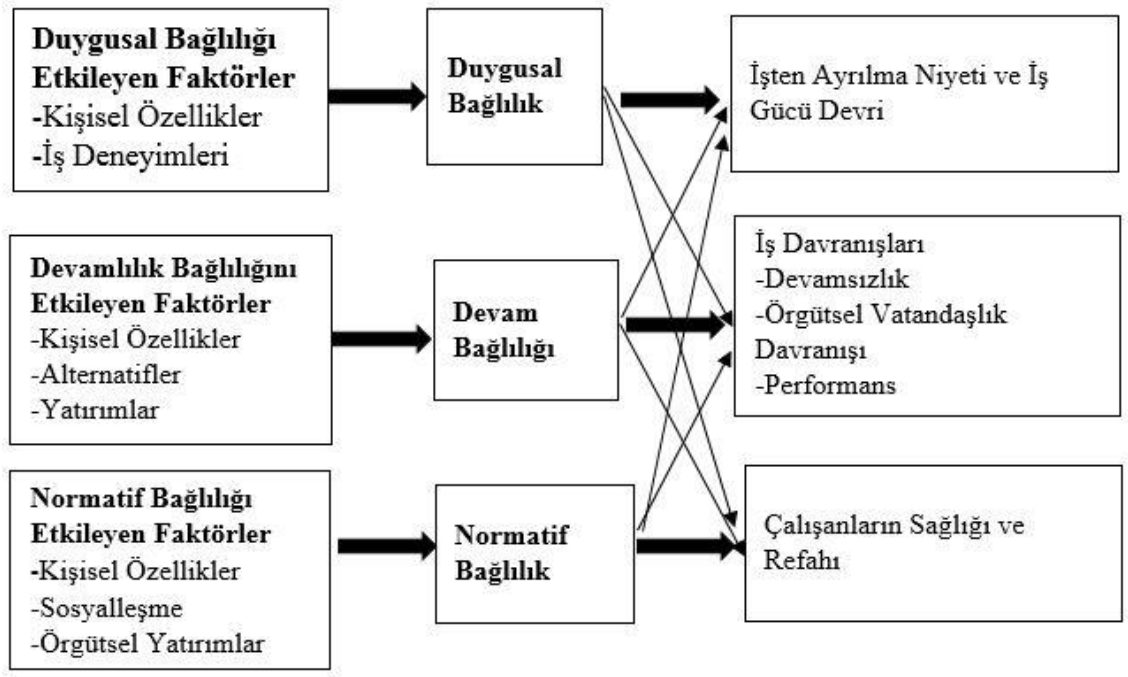
Normatif ile duygusal bağlılık arasında ince bir fark bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta işgören “ ben çalıştığım bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini kullanırken, normatif bağlılıkta ise “ben bu örgütte kalmalıyım”, ifadesini benimser (İnce & Gül,2005, s. 41).

Normatif bağlılıkta kişiler örgüt istediği için değil ahlaki ve etik olarak benimsedikleri için örgüte karşı bağlılık duygusu oluşur.

Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılıkta yapmış oldukları sınıflandırmada işgörenlerin bağlılık türlerini ortaya koymaktadır. İşgören duygusal bağlılık yönünden kendisi istediği için örgütte kalma eğilimi gösterir. Normatif bağlılıkta işgören zorunluluk nedeniyle kalırken, devam bağlılığında ise ihtiyaç duyduğu için örgütte kalmaktadır (Çetin, 2004, s. 91).

Normatif bağlılık, işgörenin düşünme algısı ile ortaya çıkar. Bu nedenden ötürü işgörenin örgütüne karşı bağlılık hissetmesi sosyal sorumluluk olarak kabul edilir. Örgüte karşı bağlılık duygusunun olması doğru kabul edildiği için diğer iki bağlılıktan farklılık söz konusudur. Ancak duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının ortak noktası örgüt ile işgören arasında, işgörenin örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir duruma sahip olmasıdır. Bu yüzden, bu bağlılık çeşidinde işgörenler örgütte çalışmaya devam eder. Fakat, işgörenin örgütte kalma sebebi duygusal bağlılıkta arzu, devam bağlılığında ihtiyaç ve normatif bağlılıkta ise sorumluluk şeklindedir (Abosrra, 2017, s. 41).

Şekil 2.2. *Allen ve Meyer'in Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Hususlar*



Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J. Herscovitc, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior,* 61(1), 20-52.

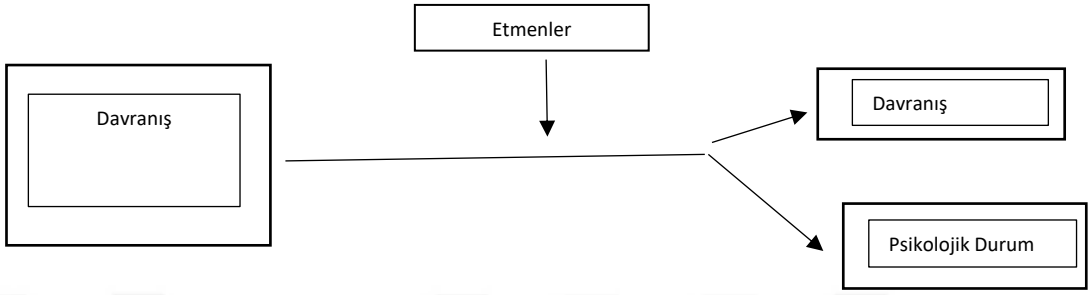
2.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel bağlılık ile ilgili diğer yaklaşımlardan biri de davranışsal yaklaşımdır. Bu yaklaşım da bağlılığın dışa vurumu şeklinde ifade edilmektedir. Davranışsal bağlılık kavramı, bireyin geçmiş zaman diliminde sergilemiş olduğu davranışlardan ötürü örgüte bağlı kalma durumuyla ilgilidir (Mowday vd., 1982, s. 25).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmasının temeli, sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların farklı değerlendirmesinden

kaynaklanmaktadır. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken, örgütsel davranışçılar ise tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşmaktadır (Mowday vd, 1982, s. 24).

Şekil 2.3. *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı*



Kaynak: Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.

Literatür araştırıldığında davranışsal bağlılık için iki bağlılık ön plana çıkmaktadır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis sınıflandırması ve Salancik yaklaşımıdır.

2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'e göre bağlılık, işgörenin çeşitli davranışları değerlendirildiğinde ilişkisi olmayan davranışlar ortaya çıkmaktadır. Becker'e göre işgörenin örgüte karşı duygusal bir bağlılığı yoktur, ancak işgörenin örgüte bağlanmama durumunda zararlı çıkacağını düşündüğü için örgütte çalışmaya ve bağlılık göstermeye devam etmektedir (Becker, 1960, s. 32).

Becker örgütteki işgörenin istikrarlı bir tutum sergilemelerinin nedenini yan bahislere dayandırmaktadır. Yan Bahis'ten kasıt, kişinin sergilemiş olduğu davranışlarının menfaatler ile ilişkisinin olmamasıdır. Bu yüzden örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı olarak bahse girdikleri süreçte meydana gelmektedir. Bağlılığın bahse girme kavramı, kişiler için değerli olan unsurları ortaya koyarak, başka bir ifade ile bahse girerek çalıştığı örgüte yatırım yapmak anlamına gelmektedir. Bu zaman diliminde ortaya koyulan unsurlar için kişi ne kadar değerli ise örgüte bağlılık durumu da fazla olmaktadır (Becker, 1960, s. 35).

Becker'e göre işgörenlerin bağlılık göstermesinde etken olan önemli hususlar bulunmaktadır. Bunlar (Becker, 1960, s. 36):

a) Sosyal Etkileşimler,

b) Sosyal Görevler,

c) Toplumsal Ümitler,

d) Bürokratik Düzenlemeler.

Becker'in bu yaklaşımı birden fazla çalışmalarla test edilmiş; eleştirilen ve kabul edilen faktörleri olmuştur. Allen ve Meyer (1984); yan bahisler yaklaşımına ilişkin araştırmasında, işgören açısından ekonomik ihitiyaçlara dayalı bir bağlılık olduğunu savunmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise yan bahisler yaklaşımını, davranışsal bağlılığın bir unsuru olarak nitelendirmektedir (Shore vd., 2000, s. 429).

2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık, kişinin göstermiş olduğu davranışlar ile örgüte karşı duyarlılığını kuvvetlendiren bağlanma durumudur (Mowday, 1982, s. 20).

Esasen bu yaklaşımda kişinin davranışları ile karşılaştığı olaylar sırasında sergilemiş olduğu tutumlar arasındaki uyuma bakılmaktadır. Böyle bir olayın yaşanması durumunda kişinin tutum ve davranışları uyumsuz ise kişi psikolojik açıdan gergin, stresli ruh haline bürünecektir. Ancak davranışları ile tutumları arasında ki uyumu koordine edebildiği zaman örgütüne karşı bağlılık en üst seviyeye gelecektir.

Salancik ve Becker (1977) bağlılığı, tutumların sürdürülebilirliği açısından ele almaktadır. Ancak Becker yaklaşımında, kişilerin tutumlarına karşı bağlılık oluşması ve tutumlarından vazgeçme anlarının farkında olması gerektiğini savunmaktadır. Kişi farkında olması ile kaybedeceği durumları da fark etmektedir. Fakat Salancik ise davranışa yönelik bağlılığın meydana gelmesi için örgüt ile kişi arasındaki ilişkiyi psikolojik olarak yansıtılması gerektiğini savunmaktadır (Oliver, 1990, s. 20).

2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, işgörenin örgütsel bağlılık açısından sergilemiş olduğu davranışı değerlendirmede kullanılan bir yaklaşımdır. Reichers tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını oluşturmuştur (Reichers, 1986, ss. 508-514).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde genellikle bağlılık unsurunun örgütün bütününe dayandığı ortaya çıkmaktadır. Ancak çoklu bağlılık yaklaşımında ise örgüt içerisinde bulunan farklı faktör, düzey olmasından ötürü çeşitli bağlılık türleri oluşabilir (Balay, 2000, ss. 24-26).

Örgüt teorisyenleri, örgütlerin ortak yöntemlerini temel alan özellikler üzerinde dururken, bağlılık teorisyenleri ise benzeşik ve bütün halinde ele almaktadır. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün esas olarak kişiler açısından bağlanmasına sebep olan farklılaşmamış bölümlerin olduğunu savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri üyelere hizmet etmeye çaba sarf ettikçe farklı değerler ile çatışabilir. Örgüt bu çatışmayı engellemek için üyelere daha fazla ilgi göstermelidir (Reichers, 1985, ss. 469-470).

2.6. Örgütsel Bağlılık Süreci ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları değerlendirildiğinde bağlılık derecesi olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütün hedefleri kabul edilebilir olmazsa işgörenler için düşük düzeydeki bağlılık örgütün parçalanmasını hızlandırır. Ancak diğer taraftan örgütün hedefleri kabul edilebilir olduğunda ise yüksek düzeydeki bağlılığın etkili tutumlarda netice vermesi söz konusudur. Bağlılık unsuru örgütten ayrılma tutumu ile düşük düzeyde iken; gecikme, sürekli devamsızlık yapılması, düşük performanslar sergilenmesi gibi unsurlarla yüksek düzeyde ilişkilidir (Balay, 2000, s. 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde, davranışsal sonuçların bağlılıkla kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle güdülenme, katılım, iş doyumu, örgütte kalma isteği olumlu, devamsızlık ve iş değiştirme gibi unsurların ise bağlılıkla olumsuz bir ilişkileri mevcuttur (Balay, 2000, ss. 83-84).

Örgütlerin temel hedeflerinden bir tanesi işgörenlerin sahip olduğu değerleri arttırmak, verim elde etmek ve bağlılık düzeyini arttırmaktır. Yüksek şekilde örgütsel bağlılık sergileyen işgörenler, düşük seviyede bağlılık gösteren işgörenlere göre katkıları daha fazladır ve bu kişilerin daha iyi performans sergiledikleri gözlemlenmektedir (Sarıboğa, 2017, s. 41).

Yüksek şekilde bağlılık sergileyen işgörenlerin diğer meslektaşları ile daha iyi iletişim kurduğu, iş tatminlerinin ise daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgütler açısından işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarını belirleyebilmek önemli bir kıstastır (Fornes & Rocco, 2004, s. 394)

Bağlılığa ilişkin sonuçlar, bağlılık derecesine göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılığa olumlu yada olumsuz etki oluşturabilecek düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık sonuçları söz konusudur (Balay, 2000, ss. 85-89).

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüt içerisindeki işgörenlerin bağlılık düzeyleri düşük seviyede ise grup içi ilişkilerde ve kişiler arası bağlılıkların oluşturulmasında daha az çaba gözükmektedir. Bu bağlılık türünde sürekli şikâyetlerin oluşması, güven kaybı, finansal sorunlar, uyum problemi vb. örgütü zarara uğratmaktadır. Yaşanılan olumsuz olaylar yöneticilerin varlığının sorgulanır hale gelmesine sebebiyet oluşturmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 51).

Düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçları da olabilmektedir. Bu düzeydeki örgütsel bağlılık, işgörenlerin kendilerini geliştirmesini ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarmasını sağlamaktadır. Ayrıca işgörenler, farklı iş kaynakları arayışı içerisinde olacaklarından ötürü etkin insan kaynakları yönetimi de gerçekleştirilebilmektedir (Chughtai & Zafar, 2006, s. 50).

Örgütlerde düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan kişilerin işten ayrılmaları örgüt içerisinde performans artışlarının gerçekleşmesine veya moral düzeylerinin yükselmesine olanak sağlamaktadır (Köşker, 2016, s. 49).

2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Ilımlı örgütsel bağlılıkta tam manasıyla bağlılık ve bütünleşme bulunmamaktadır. Kişiler niteliklerini ve kimliklerini örgütte korumak isterler. Bu yüzden herhangi bir kalıba girmeye karşı çıkarlar. Ancak ılımlı bağlılık sergileyen işgörenler, birtakım değerleri kabul ederek örgütün beklentilerine cevap verir, örgüt ile uyum sağlar, kendi değerlerini korur (Balay, 2000, s. 88).

Ilımlı bağlılık olan örgütlerde işgörenlerin işten ayrılma istekleri daha az olur. Böylece işgörenler iş doyumuna daha kolay ulaşmaktadır. Fakat işgörenlerin kendilerini geliştirme olanakları sınırlı olmaktadır (Esmer & Yüksel, 2017, s. 260).

Ilımlı örgütsel bağlılık olan örgütlerde olumsuz sonuçlarda ortaya çıkabilmektedir. Ilımlı bağlılık sergileyen işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında çatışma veya kararsızlık yaşayabilmektedir. Böyle bir durum örgüt içerisinde verimsizliğe ve kararsızlık durumlarının artmasına sebep olacaktır (Bayram, 2006, s. 136).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin, örgütlerine karşı kuvvetli tutumlar sergilemesi bağlılık açısından yatkınlıklarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek

olması; kariyer, yetki devri, başarı, sorumluluk ve ücret gibi imkânların sunulması ile oluşur (Balay, 2000, s. 89).

Örgütlerine kuvvetli bir şekilde bağlılık gösteren işgörenler örgütün değerli parçalarını oluşturmaktadır. Bu işgörenlerin iş tatminleri de oldukça fazladır. Fakat bu kişiler hayal kırıklığı yaşadıklarında, mutsuz olduklarında, örgütün hedefi ve kültürü keskin bir şekilde değişkenlik gösterdiğinde, işten doyum azalmaya başladığında örgütten ayrılma durumu ortaya çıkmaya başlar. Ayrıca bu işgörenler sadece sağlık sorunları yaşadıkları zaman devamsızlık gösterdikleri görülebilmektedir (Köşker, 2016, s. 70).

Örgütlerde örgütsel bağlılığın yüksek olması bazı durumlarda olumsuz neticelere de sebebiyet verebilmektedir. İş görenlerinin bağlılık düzeylerinin oldukça yüksek olması kişinin yaratıcılığı ve gelişimlerini azaltabilmektedir (Balay, 2014, s. 97).

İşgörenlerin çalışkanlıkları ve sadakatinden ötürü örgüt, işgörenlerine karşı yetki verir ve üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir (Abossra, 2017, s. 52).

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın olması işgörenlerin özel hayatlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu etkiler aile ve sosyal hayatlarında çatışmaların yaşanması, arkadaşlık ilişkilerindeki iletişimin zayıflaması gibi olumsuzluklar oluşturabilir.

2.7. Örgütsel Bağlılık ile Mesleğe Bağlılık Kavramların Farkı

Mesleki bağlılık, kişinin belirli bir meslek alanında nitelik ve beceri kazanma hedefi ile mesleğini yaşamında hangi derecede değerlendirdiğidir (Baysal & Paksoy, 1999, s. 115). Başka bir ifade ile mesleki bağlılık, kişinin mensup olduğu meslek için çaba göstermesi, değer vermesi, mesleki hedefler koyması, normlara uyması, mesleki kimlik yapısını ön planda tutması ve etik prensiplere bağlı olmasıyla oluşur (Lanschman & Aranya, 1986, ss. 227-243).

Bir kişi mesleğinde uzun seneler geçirdikten sonra ve mesleği için çabalar sarf etmesi sonucunda ideolojik anlamda mesleğini içselleştirmeye başlar. Buna göre oluşan mesleki bağlılık üç unsurda incelenmektedir (Morrow, 1983, ss. 486-500):

- **İşin Nispi Önemi:** İş ile iş dışındaki faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu seviyede yer alan bir kişi, mesleği ile ilgili olarak gelecekle ilgili farklı yatırımlar yapmaktadır. Burada kişi kendisini yetiştirmek ve

mesleğinde gelişim sağlamak amacı ile uzun dönemi kapsayan planlar oluşturmaktadır.

- **İşe Yönelik Genel Tutum:** Burada ise işe yönelik olarak değerleri kapsamaktadır. Yani kişi iş ile hayatını özdeş duruma getirmektedir.

Mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık, kişilerin meslekleri ve örgütleri arasında kurdukları köprüyü anlatmaktadır (Paino vd., 2011, ss. 94-104).

Mesleklerine karşı güzel duyguları olan çalışanlar işlerini yaparken daha motive şekilde hareket edebilir. Çalışan örgütüne karşı kötü duygu hissetmeyebilir, yapıcı güzel duygu besleyebilir.

Ayrıca mesleğine karşı bağlılık duygusu besleyen çalışanlar, mesleklerini daha fazla geliştirmek amacıyla araştırma faaliyetleri içerisine dâhil olurlar ve çoğunlukla aile-iş arası çatışmalar yaşanır (Balay, 2000, s. 90).

Örgütsel bağlılık mesleki bağlılıktan farklı olarak kişinin örgütüne karşı olan duygularını yani bağlılığını anlatmaktadır. Örgütsel bağlılık örgütün sürekli bir parçası olma durumunu ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991, ss. 61-89).

Örgütsel bağlılık örgütü ilgilendiren hususları barındırırken, mesleki bağlılık ise çalışanları ilgilendiren özellikleri barındırmaktadır. Mesleki bağlılık, kişinin kendi memnuniyet yapısı ile ilgili olup, bu kısmın bağlılığa göre ayrıcalıklı tutumlar sergilemesi olası bir durum olarak görülmektedir. Mesleklerine yeteri kadar önem ve değer vermeyen örgütlerde bürokratik ve mesleki olarak çatışmalar ortaya çıkabilmekte ve bundan ötürü çalışan kişiler bu iki bağlılıktan birini tercih etmek zorunda kalabilmektedir. Ancak bu iki bağlılık tamamıyla zıt değildir. Buna örnek vermek gerekirse örgütlerde oluşturulan kariyer geliştirme eğitim organizasyonları ile çalışanlar mesleklerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir. Bu durum örgüt ve çalışan açısından değerlendirildiğinde olumlu bir tablo oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile örgütü terk etme niyeti negatif ilişkilendirilmektedir (Rideout, 2010, s. 56).

Örgütler tarafından verilen eğitimler çalışanlar için hem mesleki bağlılık anlamında hem de örgütsel bağlılık anlamında olumlu duyguların oluşmasını sağlayabilir. Bu yüzden kurumlar tarafından eğitim ve geliştirme programlarına önem verilmelidir.

2.8. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılığın en temel boyutları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar, içselleştirme boyutu, uyum boyutu ve özdeşleşme boyutu olarak sınıflandırılmaktadır.

2.8.1. İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme boyutu, tutumlara yön veren değerlerin bütünleştirilmesini sağlayan bir etkileme sürecidir (İnce & Gül, 2005, s. 11).

İçselleştirme esas olarak örgütsel ve kişisel değerlerin karşılıklı bir biçimde uyumlu olmasına dayanmaktadır. Bu aşamada, bireysel değerler ile örgütsel değerler uyumlu olup, örgütsel değerlerin kişilerin davranışlarında ve faaliyetlerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütlerin en fazla istedikleri bağlılık şekline bakıldığında karşımıza içselleştirme boyutu çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, kendi kendine yetebilen ve başlangıç noktasındaki kaynaktan özgür bir bağlılık biçimi oluşturmasıdır. Fakat bunun oluşması için yeterli bir güce ve zamana ihtiyacı vardır. İçselleştirme boyutu örgütlerde bir kez oluşturulduğunda ise çalışanları etkilemek amacıyla farklı kaynaklara gerek duyulmamaktadır. Çünkü çalışan kişiler bu aşamaya geldiklerinde değişimi, farklı veya yeni bir düşünceyi, davranışı sanki kendisininkiymiş gibi özümsemektedir (Balay, 2000, s. 101).

İçselleştirme boyutu işletmelerde oldukça önem arz eden bir boyuttur. Bu boyut gerçekleştirilmesi oldukça zor bir süreç gerektirse de gerçekleştirildiğinde istenilen hedefler doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki bağlılık duygusu, ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmesini sağlamaktadır.

2.8.2. Uyum Boyutu

Uyum boyutu örgütsel bağlılığın ilk aşaması olarak kabul edilmektedir. İşgören yapacaklarını ya da yaptıklarını zorunlu olduğu için uygular. Başka bir ifade ile işgören örgüte karşı yüzeysel olarak bağlılık duymaktadır. İşgören için kazanç ve çıkarlar ön plandadır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 495).

Uyum, örgütsel bağlılığın örgütlerde aracı görevini taşımaktadır. Uyumun bu görevi taşıması ile örgüt daha fazla maddi kontrol gerçekleştirir. Yani cezalandırma, kontrol etme, destekleme ve davranış belirleme gibi unsurları konu edinmektedir (Weiner, 1982, s. 420).

Bazı durumlarda çalışan yer aldıkları örgüt içerisinde destek konusunda yüzeysel hareket edebilmektedir. Bu kişiler, örgütlerine karşı inançtan ziyade, uyumlu tutumlar göstererek bazı ödülleri kazanmayı ve bazı cezalara karşı ise maruz kalmamayı istemektedir (Güney, 2012, s. 279).

Çalışan kişilerin bu yüzeysel bağlılık durumu uyum boyutu olarak adlandırılmaktadır. Kural, prosedür ve yetki gibi eylemler genel olarak uyum ile neticelendirilmektedir. Burada çalışanlar kendilerine verilen bazı faaliyetleri yerine getirme mecburiyetinde oldukları için buna göre hareket etmektedir. Uyum bütün süreçlerde bir zorunluluk bildirmektedir. Uyum ayrıca yetki gücüne sahip kişi için üstün olmasını ve genel olarak problemler ile karşı karşıya kalındığında kısa vadede geçerli olan bir durumdur. Tercihler söz konusu olduğunda ise yöneticiler çalışan kişilere karşı makam yetkisini kullanarak doğal bir uyum ortaya çıkartılmaya çalışılır. Ancak bu uyum çokta gönülden gerçekleştirilmez. Buna göre uyum güven duygusuna değil kontrol mekanizmasına dayanarak çalışana tercih yapma imkânı sunmaktadır. Uyum boyutu esas olarak örgütsel bağlılığın ilk aşaması kabul edilmektedir. Burada çalışan kişi diğerlerinin etkilerini onlardan bir çıkar sağlamak hedefi ile kabul etmektedir. Buna örnek vermek gerekirse uyum boyutunda, bazı dış mükâfatları elde etme hedefi bulunmaktadır. Yararcı örgütlerin büyük bir çoğunluğunda çalışanlar kişisel emirlere uyarlar ancak, çıkarların dışında örgüte bağlılık hususu oldukça düşüktür. Çalışanlar açıcından maddi anlamda ödüller ve eşit değişimler söz konusu ise bağlılık duygusu var olur (Balay, 2000, ss. 96-97).

2.8.3. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütlerine karşı yakın olma arzusuna dayanan bir örgütsel bağlılıktır. İşgören, ekip arkadaşları ile ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirmek adına tutum sergiliyorsa özdeşleşme boyutundan söz edilebilir. Özdeşleşmede, bir cazip durum meydana getirildiğinde, çalışanlar açısından oldukça yüksek memnuniyet oluşmaktadır. Fakat bu cazip olayların oluşması çok kolay meydana gelebileceği gibi yok olması da kolay olacağından korunması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık çalışan kişilere karşı memnuniyet yapısının oluşmasının yanında bazı sorumluluklar ve maliyetlerde yükleyebilmektedir. İşgörenler bu aşamada örgütlerine karşı oldukça yüksek bağlılık duymakta, bununla övünmekte ve örgütle üst kademede özdeşleşmektedir. Bu durumun gerçekleşmesinin temelinde yer alan husus ise kişilerin yer aldıkları örgüt tarafından tam manasıyla değerlerinin desteklenmesidir (Balay, 2000, s. 100).

Bir çalışan, örgütle veya bir grup ile farklı sebepler nedeniyle özdeşleşmektedir. Grup üyeliği çalışan kişilerin kendilerini daha iyi tanımasına, kendilerini gerçekleştirmesine ve aidiyet duyguları hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bunların yanında örgütün saygınlığı, güvenilirlik düzeyleri ve örgütün prestiji, imajı güçlü ise çalışanlar açısından da daha fazla özdeşleşme içerisinde oldukları görünmektedir (Benkhoff, 1997, s. 118).

Örgütler tarafından çalışanlarına verilen değer ne kadar fazla ise özdeşleşme bağlılığı da o derece fazla olmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisindeki sosyal katılım faaliyetlerine daha fazla ilgi göstermelerinin nedeni özdeşleşmenin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Özdeşleşmenin fazla olması çalışanların motivasyonlarını da olumlu bir düzeyde etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerine karşı daha fazla bağlılık göstermekte ve gurur duymaktadır. Özdeşleşme boyutuna gelen örgütler istedikleri hedefler doğrultusunda daha kolay adım atmaktadırlar.

2.9. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Hulpia, Devos ve Van Keer (2011), çalışmasında öğretmen bağlılıklarını araştırma konusu edinmiştir. Okul lideri ile öğretmen bağlılıkları arasındaki ilişkiyi dağıtılmış liderlik süreci açısından ele almıştır. Okullarda destekleyici rolüne sahip olan liderin öğretmenler açısından örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Okçu (2014), yöneticilerin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptamıştır. Ayrıca bu araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemesi ile sadece öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini değil bunun yanında öğrencilerinde başarı düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Lee (2010), çalışmasında algılanan etik liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel destek üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma da etik liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel destek üzerinde oldukça kuvvetli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurlu, Sincar ve Çınar (2013) yaptıkları araştırmada ortaöğretim okulundaki etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen verilere göre etik liderlik davranışlarının yüksek olduğu durumlarda ve örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Esmer (2013) yaptığı çalışmada etik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile banka işletmelerinde yapılan çalışmada pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Bilgen ve Elçi (2019) İstanbul'da faaliyet gösteren Kamu ve Özel sektördeki 1588 birey üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılık unsurunu arttırdığı, etik liderlik algılamalarının ise etik iklimi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Turan (2019) yaptığı çalışmasında etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini araştırmıştır. İnşaat sektöründe yapılan bu çalışmada 253 kişiye ulaşılmıştır. Bu çalışmada demografik değişkenler incelenmiştir. Ayrıca etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif bir ilişki, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş arasında negatif, örgütsel bağlılığın etik liderlik ve üretkenlik iş karşıtı arasında ise aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ateş ve Buluç'un (2018) çalışmaları ilköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi üzerine yapılmıştır. Bartın şehrinde yapılan çalışma da 525 öğretmene ulaşılmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin motivasyonun da mesleki kıdem ve öğrenim durumu için anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak cinsiyete göre dışsal ve içsel boyutunda; yaşa göre, dışsalda ise okulun yerleşim yerine göre, içsel boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim öğretmenlerin örgütsel bağlılıkta ise; öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem anlamlı bir farklılık, okulun yerleşim yerine göre ise farklılık tespit edilmemiştir.

Taşlıyan ve Pekkan (2017), çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine araştırmayı beş yıldızlı otellere uygulamıştır. Bu çalışmada demografik unsurlardan yaş ve hizmet süresi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Karadağ vd. (2011) çalışmalarında örgütsel bağlılığın, çalışılan bölüm, unvan, yaş, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar işgören bağlılığı ile yaş arasında olumlu ve önem arz eden bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkları incelenmiştir. Öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve önemi ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın evreni, örneklemi, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, yöntemi ve veri toplama araçları açıklanmıştır. Son olarak araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi üzerinedir.

Etik liderlik küreselleşen dünya ile birlikte önemini daha da arttırmaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşmasında belirsiz süreçlerinde karar vermesinde önem arz etmektedir. Etik liderlik kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır: Şahsi eylemler ve kişilerarası bağlantılar yoluyla elverişli kuralları örnek oluşturarak; iki yönlü destek, karar alma ve iletişim ile izleyenlere yol göstermektir (Brown vd., 2005, ss. 117-134).

Örgütsel bağlılık bütün örgütlerin vazgeçilemez yapı taşını oluşturmaktadır. Örgütlerdeki bağlılık yapısı ne kadar güçlü ise verimlilik, motivasyon, sadakat, sorumluluk gibi pek çok faktöründe artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların yaptıkları işe ve bulundukları örgüte karşı sergiledikleri tutum, hal ve hareketler olarak tanımlanmaktadır (Loke, 2001, s. 193).

Günümüzde hedef koyan, stratejiler oluşturan örgütler incelendiğinde etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin

sergiledikleri tutumlar etik olduğunda örgütsel bağlılığında arttığı görülmektedir. Bunun neticesinde her geçen gün eğitime verilen önem arttıkça hedeflere ulaşma da önemli kıstaslar belirlenmektedir. Bu kıstasların belirlenmesinde yöneticilere büyük roller düşmektedir. Eğitim sektörü açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin sergilemiş olduğu etik davranışların öğretmenleri okullarına daha fazla bağladığı düşünülmektedir. Öğretmenin mutlu olması demek öğrencisine de bu mutluluğu aktarması demektir.

İnsanlığın var olması ile eğitime verilen önem her zaman artmaktadır. Ancak istenilen kültür seviyesine ulaşabilmek için eğitimi hayatımızın bir parçası değil vazgeçilmez bir unsuru olarak biçimlendirmemiz gerekmektedir.

Bu doğrultuda, bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve ilgili konularda bilgi kaynağı olacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışması, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Öte yandan, bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık kavramlarının demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak da hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, araştırmacı tarafından araştırma konusunun oluşturduğu bulguların yer aldığı ve bu bulgulara göre elde edilen sonuçların genellediği büyük bir gruptur. Örneklem belirli bir grubun oluşturduğu ve belirli bir evreni temsil eden yeterliliğe sahip olmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 125).

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, Kayseri ilindeki özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü istatistik birimi resmi verilerine göre, Kayseri il genelinde, 2021-2022 yılları arasında özel okullardan çalışan toplam öğretmen sayısı 2077'dir. Araştırmanın evreni içinden gönüllülük esasına göre araştırmaya katılan 415 öğretmene anket uygulanmıştır. Elde edilen anketlerden 28 tanesinin eksik veya sağlıksız veri içermesi nedeniyle 387 katılımcının yanıtlarının analiz edilmeye uygun olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın örneklemi, evrenin tamamına ulaşmanın zaman alması ve maliyetinin yüksek olmasından dolayı evreni temsil edecek bir örneklem büyüklüğü hesaplanarak oluşturulmuştur. Örneklem hacminin hesaplanması için aşağıdaki eşitliklerden (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 129) yararlanılmıştır:

$$n = \frac{n^0}{1 + \frac{n_0}{N}} \qquad n_0 = \frac{t^2 x s^2}{d^2}$$

$$n_0 = \frac{1{,}96^2 x 0{,}5^2}{0{,}05^2} = 384{,}16 \qquad n = \frac{384{,}16}{1 + \frac{384{,}16}{2077}} = 324{,}19$$

Eşitliklerdeki N: ana kütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, t: güven düzeyine karşılık gelen tablo z değerini (0,05 için 1,96; 0,01 için 2,58 ve 0,001 için 3,28), s: ana kütle için tahmin edilen standart sapmayı ve d: kabul edilebilir sapma toleransını temsil etmektedir.

Görüldüğü üzere örneklem büyüklüğü, bu araştırmanın ana kütlesi için %95 güven aralığında ±%5 örnekleme hatası ile kabul edilebilir minimum düzey olan 324'ten büyük olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

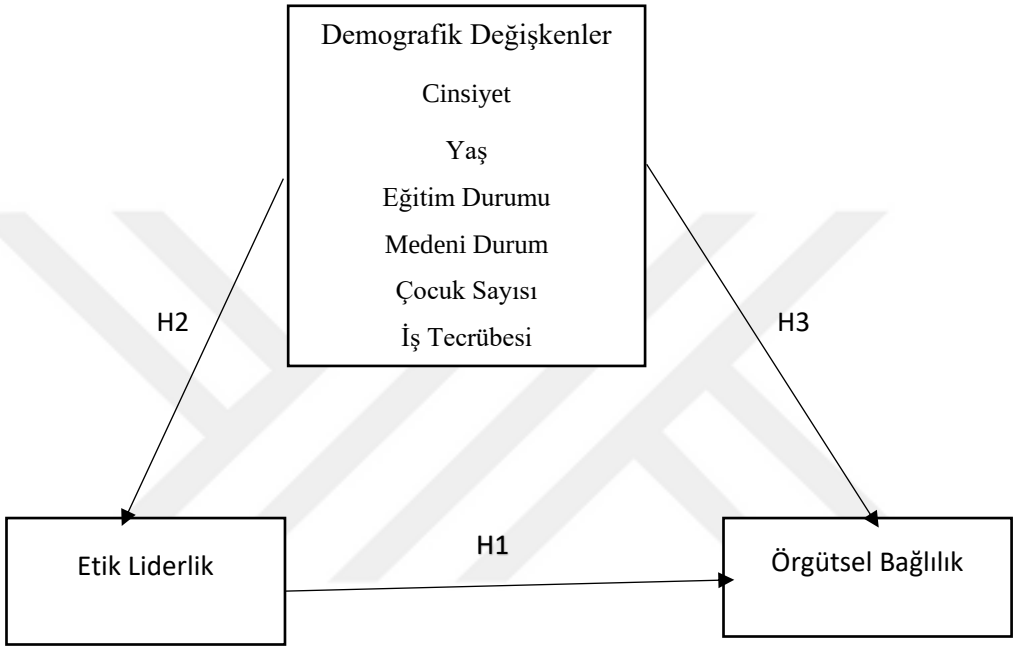
Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada bazı sınırlılıklar yer almaktadır. Bu araştırmadaki sınırlılıklar şu şekildedir:

- Kayseri ilindeki özel okullarda 2021-2022 yılları arasında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Bu ildeki 2021-2022 yılları arasını kapsamaktadır.
- Kayseri ilindeki özel okullarda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
- Araştırma sürecinde katılımcılarla yüz yüze görüşme sağlanamaması kısıtlılık dâhilindedir. Yüz yüze görüşme yapılamadığı için Covid 19 süreci nedeni ile online anket uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme tekniği kullanılması araştırmanın sınırlılıklarındandır. Ayrıca bu araştırma, katılımcıların yanıtladığı cevaplarda samimi olduğu varsayımı taşımaktadır. Diğer yandan bu araştırma, kullanılan anket soruları ve oluşturulan hipotezlerden elde edilen sonuçlar ile sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, bağımsız ve bağımlı değişkenler doğrultusunda oluşturulan literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan kavramsal model aşağıdaki gibidir:

Şekil 3.1. *Araştırma Modeli*



Etik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilgili ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

Loke (2001), Singapur da yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve liderlik davranışları arasında oldukça yüksek bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmadaki H_1 hipotezini desteklemektedir.

H_1: Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: Etik liderlik ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Acar ve Kaya (2012), çalışmalarında yönetici vasfındaki bireylerin etik liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Buna göre H_{2a} hipotezini desteklemektedir.

H_{2a}: Etik liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Turan (2019) yaptığı çalışmasında etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini araştırmıştır. Bu çalışmasında etik liderlik ile cinsiyet, öğrenim durumu, gelir düzeyi arasında anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Ancak yaş ve çalışma sürelerinin etik liderlik ile arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada ise yaş ve çalışma sürelerinin (tecrübe) pozitif yönlü sonuca varan diğer araştırmaları destekler nitelikte, bu iki değişkenin etik liderlik ile arasında anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Böylce H_{2b} ve H_{2f} hipotezlerini desteklemektedir.

H_{2b}: Etik liderlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Erol ve Kulualp (2019) çalışmalarında etik liderlik davranışlarını ile bazı değişkenleri değerlendirmiştir. Yapılan çalışmada, etik liderlik ile işletmenin bulunduğu konum ve il değişkeni, mezuniyet durumu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ancak medeni durum, cinsiyet ve işletmenin türü değişkenleri ile etik liderlik üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu çalışmada ise pozitif yönlü bir sonuca varan, etik liderlik ile eğitim değişkeni arasında anlamli bir farklılık tespit edilmiştir. Böylelikle H_{2c} hipotezini desteklemeketedir.

H_{2c}: Etik liderlik ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Akatay, Yücekaya ve Kısat (2016), çalışmalarında yöneticilerin etik liderlik davranışları algısının yaş, medeni durum ve mesleki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buna göre H_{2d} hipotezini desteklemeketedir.

H_{2d}: Etik liderlik ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderlik ile çocuk sayısı değişkenlerinin araştırılmadığı dikkat çekmiş ve bu iki değişken araştırılmıştır. Buna dayanarak H_{2e} hipotezini desteklemektedir.

H_{2e}: Etik liderlik ile çocuk sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2f}: Etik liderlik ile iş tecrübesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Affum-Osei ve Acquaah ve Acheampong (2015), örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit emiştir. Bu çalışmada pozitif yönlü bir etki tespit edilmiş olup, diğer çalışmaları desteklediği görülmüştür. Buna göre H_3 hipotezini desteklemektedir.

H_3: Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Karadağ vd. (2011) çalışmalarında örgütsel bağlılığın, çalışılan bölüm, unvan, yaş, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar işgören bağlılığı ile yaş arasında olumlu ve önem arz eden bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Mathieu & Zajac,1990). Ateş ve Buluç (2018) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdemi değişkenleri ile arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile yerleşim yeri değişkeni arasında anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Bu çalışmada negatif yönlü bir etki tespit edilmiş ve diğer yapılan çalışmaları destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı etki tespit edilmemiştir. Ancak örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim, medeni durum, iş tecrübesi değişkenleri arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Böylece H_{3a},H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3f} hipotezlerini destekler niteliktedir.

H_{3a}: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3b}: Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3c}: Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3d}: Örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3e}: Örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3f}: Örgütsel bağlılık ile iş tecrübesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yönetimi olarak anket tekniği kullanılmış ve nicel araştırma yöntemlerinden alan (saha) araştırması deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için gereken etik kurul onayı 28.04.2022 tarihinde Kayseri Üniversitesi Etik Kurul kararı ile alınmıştır.

Araştırmada uygulanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve iş tecrübesi ile ilgili ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiş olan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Yıldırım (2010)'ın yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 44 ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Kahveci (2010)'in yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 28 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışma sonucunda ulaşılan verilerin analizleri SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket yanıtlarının kullanılan programa aktarılmasından sonra ön kontroller sağlanmıştır. Daha sonra ölçek yanıtlarına ilişkin yüzdelik dağılımları, betimsel istatistiksel ile frekans analizleri, güvenilirlik analizi ve normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Sonrasında hipotez testleri için korelasyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), kruskal-wallis testi ve tamhane's t2 testi bu araştırma için gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin testi akabinde istatistiksel veriler yorumlarıyla birlikte açıklanmıştır.

3.5.1. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçekler bilimsel olarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve kanıtlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Araştırmada uygulanan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçme amacıyla güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha (α) değeri belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilmesi için literatürde belirlenen bazı aralıklar bulunmaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0-1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeklerin güvenilirlikleri artmaktadır. Literatüre göre ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,60-0,70 aralığında olduğunda kabul edilebilir düzeye sahip olduğu, 0,70-0,80 aralığında olduğunda güvenilir düzeye sahip olduğu ve 0,80 ve üzeri bir değere sahip olduğunda yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu açıklanmaktadır (Kılıç, 2016, s. 48).

Bu araştırmada uygulanan Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. *Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Ölçek	**Cronbach's Alfa Katsayısı (α=)**
Etik Liderlik Ölçeği	0,96
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,83

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere, bu araştırma için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı Etik Liderlik Ölçeği için 0,96 değerinde ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği 0,83 değerinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen güvenilirlik katsayıları, araştırmada kullanılan her iki ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu kanıtlar nitelikte olduğunu göstermektedir.

3.5.2. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin yapılan analizlere uygun olup olmadığı normal dağılım testi ile ispat edilebilir. Bu araştırmada normal dağılım testi basıklık-çarpıklık yöntemi doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Literatüre göre normal dağılım değerleri belirli aralıklar dahilinde ise yapılan analizlerin doğru olduğu kabul edilmektedir. Normal dağılım analizinde, basıklık-çarpıklık değerleri kimi araştırmacılara göre kabul edilebilir değer aralığı +1 ile -1 arasında olduğu ifade edilse de, araştırmalar arası farklılıklardan dolayı bu değerlerin +2 ile -2 arasında bulunması da normal dağılımın olduğunu göstermektedir (George & Mallery, 2019, s. 115).

Araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılım analizinde Kruskal-Wallis ve Tamhane's T2 testinden de yararlanabilmektedir (Konca, 2020, s. 22).

Tablo 3.2'de araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.2. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu*

	Etik Liderlik Ölçeği	**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**
Çarpıklık (Skewness)	0,174	0,500
Çarpıklık Standart Hatası	0,124	0,124
Basıklık (Kurtosis)	-0,548	0,493
Basıklık Standart Hatası	0,247	0,247

Bu araştırma için gerçekleştirilen normal dağılım analizinin sonuçları Tablo 3.2'de görülmektedir. Elde edilen verilere göre çarpıklık ile basıklık değerleri sırasıyla, Etik Liderlik Ölçeği için 0,174 ile -0,548 ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,500 ile 0,493 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen değerlerin +1 ve -1 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle araştırmanın verilerinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılım göstermesine istinaden parametrik yöntemlerle gerekli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bilgiler

Araştırmada uygulanan anket formunda demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla katılımcılara bazı sorular yöneltilmiştir. Bu sorular cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve iş tecrübesini belirleyecek ifadelerden oluşmaktadır. Öğretmenlerden oluşan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo 3.3. *Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları*

N: 387		**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet:	**Kadın**	172	44,4
	Erkek	215	55,6
Yaş:		**20 ve altı:** 78	20,2
	En küçük yaş: 19	**21-30:** 91	23,5
	En büyük yaş: 66	**31-40:** 109	28,2
	Ortalama yaş: 34	**41-50:** 70	18,1
		50 ve üzeri: 39	10,1
Medeni Durum:	**Evli**	211	54,5
	Bekâr	176	45,5
Çocuk Sayısı:	**0**	202	52,2
	1	49	12,7
	2	87	22,5
	3	39	10,1
	4 ve üzeri	10	2,6
Eğitim Durumu:	**Lise**	96	24,8
	Önlisans	9	2,3
	Lisans	229	59,2
	Yüksek Lisans	48	12,4
	Doktora	5	1,3
İş Tecrübesi:	**6 aydan az**	14	3,6
	6 ay-1 yıl arası	98	25,3
	1-5 yıl arası	78	20,2
	6-10 yıl arası	77	19,9
	11-15 yıl arası	51	13,2
	16-20 yıl arası	38	9,8
	21 yıl ve üzeri	31	8,0

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin %44,4'ü kadın ve %55,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama yaşları

34 olup, en küçük yaştaki öğretmen 19 yaşındayken en büyük yaştaki öğretmen 66 yaşındadır. Bu araştırmadaki öğretmenlerin %54,5'i evli, %45,5'i bekârdır. Ayrıca öğretmenlerin çoğunluk olarak %59,3'i lisans, %24,8'i lise ve %12,4'ü yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden %1,3'ü ise doktorasını tamamlamış kişilerden oluşmaktadır. Araştırma dâhilindeki öğretmenlerin tecrübeleri incelendiğinde, en çok tecrübeye sahip olanlardan en aza doğru sıralamak gerekirse, 6 ay-1 yıl arası tecrübeye sahip olanların %25,3'lük bir dilimi kapsadığı görülmektedir. Daha sonra 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olan öğretmenlerin %20,2'lik ve 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olan öğretmenlerin %19,9'luk bir dilimde olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %13,2, 16-20 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %9,8, 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanlar %8'lik bir dilimdedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin içerisinde en az tecrübeye sahip olanlar ise %3,6'lık bir dilimi oluşturmaktadır.

3.6.2. Araştırma Ölçeklerindeki İfadelerin Yanıtlarına İlişkin Bulgular

3.6.2.1. Katılımcıların Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Yanıtlarının Değerlendirilmesi

Aşağıda katılımcıların Etik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin yanıtlarının ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.4. *Etik Liderlik Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar*

İfadeler	Min.	Max.	Ort.	Ss
1. Yöneticimiz, astları teşvik eder.	1	5	4,31	0,595
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	1	5	4,24	0,665
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.	1	5	4,23	0,679
4. Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.	1	5	4,23	0,658
5. Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.	1	5	4,25	0,654
6. Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.	1	5	4,26	0,642
7. Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.	1	5	4,26	0,613

Tablo 3.4. Etik Liderlik Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar (devamı)

8. Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1	5	4,21	0,706
9. Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	1	5	4,26	0,631
10. Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	1	5	4,25	0,635
11. Yöneticimi, mesleki etkililiğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	1	5	4,29	0,595
12. Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	1	5	4,24	0,674
13. Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.	1	5	4,20	0,732
14. Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.	1	5	4,24	0,647
15. Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.	1	5	4,23	0,647
16. Yöneticimiz, sabırlıdır.	1	5	4,22	0,682
17. Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.	1	5	4,24	0,648
18. Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.	1	5	4,21	0,721
19. Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.	1	5	4,24	0,640
20. Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.	1	5	4,27	0,611
21. Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1	5	4,28	0,582
22. Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.	1	5	4,26	0,610
23. Yöneticimiz, merhametlidir.	1	5	4,29	0,610
24. Yöneticimiz, astlara içten davranır.	1	5	4,28	0,586
25. Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.	1	5	4,27	0,607
26. Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1	5	4,21	0,683
27. Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	1	5	4,20	0,705
28. Yöneticimiz, doğru sözlüdür.	1	5	4,26	0,589
29. Yöneticimiz, dürüst davranır.	1	5	4,26	0,620

Tablo 3.4. Etik Liderlik Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar (devamı)

30. Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.	1	5	4,25	0,626
31. Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.	1	5	4,24	0,648
32. Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.	1	5	4,25	0,615
33. Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1	5	4,26	0,628
34. Yöneticimiz, bireysel hakları korur.	1	5	4,27	0,601
35. Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1	5	4,26	0,608
36. Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	1	5	4,25	0,607
37. Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	1	5	3,12	1,395
38. Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	1	5	3,09	1,395
39. Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.	1	5	3,07	1,393
40. Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1	5	4,24	0,625
41. Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.	1	5	4,23	0,659
42. Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1	5	4,27	0,621
43. Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1	5	4,26	0,624
44. Yöneticimiz, davranışlarının sınırlarını bilir.	1	5	4,26	0,616

Öğretmenlerin etik liderlik algılarına ilişkin ifadeler incelendiğinde, “Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadenin 3,07’lik bir ortalamaya sahip olması öğretmenlerin çoğunluğunun bu ifade için kararsız kaldığını açıklamaktadır. Ayrıca “Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.” ifadesinin 3,09 ve “Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.” ifadesinin 3,12 ortalamaya sahip olması da öğretmenlerin çoğunluğunun bu ifadeler için de kararsız kaldığını göstermektedir. Ölçeğin diğer ifadeleri 4 ve üzeri bir ortalamaya

sahiptir. Bu bağlamda öğretmenlerin büyük bir bölümünün bu ölçekteki ifadelere katıldığı ifade edilebilir.

3.6.2.2. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Yanıtlarının Değerlendirilmesi

Aşağıda, katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ilişkin yanıtlarının ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.5. *Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar*

İfadeler	Min.	Max.	Ort.	Ss
1. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1	5	2,96	1,427
2. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1	5	2,94	1,427
3. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1	5	2,97	1,437
4. Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1	5	2,96	1,426
5. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	5	4,24	0,655
6. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	5	4,26	0,625
7. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.	1	5	4,29	0,590
8. Tekrar seçme imkanım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.	1	5	4,26	0,643
9. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.	1	5	4,27	0,632
10. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	1	5	4,26	0,606
11. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.	1	5	4,30	0,566
12. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	1	5	4,29	0,595

Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Sorulara İlişkin Dağılımlar (devamı)

13. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	1	5	4,27	0,604
14. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	5	4,28	0,595
15. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	1	5	4,29	0,584
16. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.	1	5	4,27	0,587
17. Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.	1	5	4,24	0,632
18. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	1	5	4,24	0,614
19. Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.	1	5	4,28	0,573
20. Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.	1	5	4,26	0,591
21. Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.	1	5	4,23	0,683
22. Okul yararına işler organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir.	1	5	4,25	0,611
23. Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.	1	5	4,28	0,581
24. Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.	1	5	4,25	0,631
25. Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.	1	5	4,26	0,616
26. Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlarıdır.	1	5	4,27	0,616
27. Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.	1	5	4,20	0,716
28. Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim.	1	5	4,17	0,738

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ifadelere bakıldığında, “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadenin 2,94’lük bir ortalamaya sahip olmasından öğretmenlerin çoğunluğunun bu ifadeye katılmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan “Bu okulda

çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum." ve "Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum." ifadeleri 2,96 "Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum." ifadesi ise 2,97 aldığı ortalamayla öğretmenlerin çoğunluğunun bu ifadeler için kararsız kaldığını ve bir kısmının ise katılmadığını açıklamaktadır. Ölçeğin diğer ifadeleri 4 ve üzeri bir ortalamaya sahiptir. Bu durumda, öğretmenlerin büyük bir bölümünün bu ölçekteki ifadelere katıldığı yorumlanabilir.

3.6.3. Araştırma Hipotezleri ve Analizi

Araştırma kapsamında oluşturulan ana ve alt hipotezler bu bölümde incelenmiştir. Bu bağlamda etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile bu kavramların demografik özelliklerle aralarındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin bulgu ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

3.6.3.1. Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo 3.6'da değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu ele alınmaktadır.

Tablo 3.6. *Değişkenler Arası Korelasyon Analizi*

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2
1. Etik Liderlik Ölçeği	4,175	0,442	1	
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	4,078	0,333	0,860**	1

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Tablo 7'de de görüldüğü üzere, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında (r=0,860) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pozitif yönlü ilişkiler değişkenlerin aynı yönde değiştiğini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, pozitif yönlü ilişki, değişkenlerden birinin artması durumunda diğer değişkeninde artış göstereceği veya birinin azalması durumunda diğer değişkeninde o değişkenle birlikte azalacağı anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, bu analizde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edildiği için *H_1 hipotezini desteklediği görülmektedir.* Yöneticilerin davranış biçimlerinin etik olması örgütte çalışanın öğretmenlerin bağlılık düzeylerini yakından etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.3.2. Etik Liderliğin Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Aşağıda, etik liderliğin öğretmenlerin demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar ve değerlendirmeleri açıklanmaktadır.

Tablo 3.7. *Cinsiyete Göre Etik Liderlik Algısının Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları*

Etik Liderlik				
Cinsiyet	**N**	**Ort. (Ss.)**	**t**	**p**
Kadın	172	4,23 (0,46)	2,283	0,023
Erkek	215	4,12 (0,41)		

Yukarıda görüldüğü üzere bağımsız örneklem t-testi (t), etik liderlik ve cinsiyet değişkenleri için uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 172'si kadın, 215'i erkek olmak üzere toplam 387 öğretmenin cinsiyet dağılımı incelendiğinde; bu araştırmada erkek öğretmen oranının kadın öğretmen oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Bağımsız örneklem t-testi (t) sonucunda ise cinsiyet ve etik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0,023<0,05$) tespit edilmiştir. Bu verilere göre öğretmenlerin etik liderlik algıları bazında cinsiyetleri bir farklılık göstermektedir. *H_{2a} hipotezini desteklemektedir.* Toplumumuzun ataerkil olması, çevresel faktörler gibi etkenler etkili olmuş olabilir.

Tablo 3.8. *Etik Liderlik Algısının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)*

Etik Liderlik				
Yaş	**N**	**Ort. (Ss.)**	**f**	**p**
20 ve altı	78	4,71 (0,13)	59,539	0,000
21-30	91	4,10 (0,45)		
31-40	109	4,00 (0,35)		
41-50	70	4,00 (0,32)		
50 ve üzeri	39	4,03 (0,39)		

Tablo 3.8'de etik liderlik algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. ANOVA testi ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları değerlendirme sürecinde kullanılmaktadır. Ayrıca bu aşamada gruplar arasındaki dağılımların homojen bir şekilde gerçekleşmesi ANOVA testini uygulamaya engel bir durum olmadığını göstermektedir. Bu araştırmada varyans analizi %95 güvenirlik düzeyinde uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda etik liderliğin yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) bulunmuştur. Bu veriler incelendiğinde öğretmenlerin etik liderlik algıları bazında yaşlarının etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle *H_{2b} hipotezini desteklemektedir*. 20 yaş altı öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre fazla çıkması stajyer öğretmenlerin fazla olması etkili olmuş olabilir.

Tablo 3.9. *Medeni Durum Değişkenine Göre Etik Liderlik Algısının Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları*

	Etik Liderlik			
Medeni Durum	**N**	**Ort. (Ss.)**	**t**	**p**
Evli	211	3,99 (0,35)	-9,592	0,000
Bekâr	176	4,39 (0,44)		

Tablo 3.9'da görüldüğü üzere bağımsız örneklem t-testi (t) etik liderlik ve medeni durum değişkenleri için gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,5'i evliyken %45,5'i bekârdır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi (t) sonucunda medeni durum ve etik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,000<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin etik liderlik algıları bazında medeni durumlarının etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda *H_{2c} hipotezini desteklemektedir*. Araştırmaya katılan öğretmenlerin evli olması sorumluluk bilincine sahip oldukları düşünülebilir.

Tablo 3.10. *Etik Liderlik Algısının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi*

Etik Liderlik				
Çocuk Sayısı	**N**	**Sıralama Ort.**	**x^2**	**p**
0	202	231,69	56,122	0,000
1	49	165,46		
2	87	138,66		
3	39	148,67		
4 ve üzeri	10	230,90		

Öğretmenlerin etik liderlik algılarının sahip oldukları çocuk sayısına göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Kruskal-Wallis testi gruplar arasındaki dağılımların homojenlik göstermemesi sebebiyle tercih edilmiştir. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin etik liderlik algıları sahip oldukları çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,000<0,05) göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti aşağıda Tablo3.11'de, açıklanmaktadır.

Tablo 3.11. *Tamhane's T2 Testi*

Post Hoc.									
0	1 p=0,006	1	0 p=0,006	2	0 p=0,000	3	0 p=0,000	4+	0 p=1,000
	2 p=0,000		2 p=0,244		1 p=0,244		1 p=0,868		1 p=0,936
	3 p=0,000		3 p=0,868		3 p=0,997		2 p=0,997		2 p=0,295
	4+ p=1,000		4+ p=0,936		4+ p=0,295		4+ p=0,503		3 p=0,503

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespitine yönelik yapılan Tamhane's T2 testine göre ise çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin etik liderlik algılarının 4 ve üzeri çocuğa sahip öğretmenlerden farklı olduğu ve araştırmaya katılan öğretmenlerden 1

çocuk sahibi olanlar ile 1'den fazla çocuk sahibi olanlardan farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda *H_{2d} hipotezini desteklemektedir.*

Tablo 3.12. *Etik Liderlik Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi*

Etik Liderlik				
Eğitim Durumu	**N**	**Sıralama Ort.**	**x^2**	**p**
Lise[1]	96	308,15	148,994	0,000
Önlisans[2]	9	261,72		
Lisans[3]	226	159,56		
Lisansüstü[4]	48	121,57		
Doktora[5]	5	153,10		

Öğretmenlerin etik liderlik algılarının, eğitim durumlarına göre bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespiti Kruskal-Wallis testi ile yapılmıştır. Gruplar arasındaki dağılımlar homojenlik göstermediği için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin etik liderlik algıları, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0,000<0,05$) oluşturmaktadır. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti ise aşağıda, açıklanmaktadır.

Tablo 3.13. *Tamhane's T2 Testi*

Post Hoc.									
1	2 p=0,740	2	1 p=0,740	3	1 p=0,000	4	1 p=0,000	5	1 p=0,024
	3 p=0,000		3 p=0,985		2 p=0,985		2 p=0,800		2 p=0,989
	4 p=0,000		4 p=0,800		4 p=0,101		3 p=0,101		3 p=1,000
	5 p=0,240		5 p=0,989		5 p=1,000		5 p=0,950		4 p=0,950

Tamhane's T2 testi, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik algısının doktora mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere kıyasla farklı olduğu ve lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden farklı olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik ile eğitim durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edildiği için *H_{2e} hipotezi kabul edilmiştir.* Lise mezunu öğretmenlerin geçmiş dönemlerdeki etik liderleri kıyaslamış olabilir.

Tablo 3.14. *Etik Liderlik Algısının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)*

	Etik Liderlik			
İş Tecrübesi	**N**	**Ort. (Ss.)**	**f**	**p**
6 aydan az	14	4,22 (0,55)	40,772	0,000
6 ay-1 yıl arası	98	4,63 (0,30)		
1-5 yıl arası	78	4,05 (0,42)		
6-10 yıl arası	77	4,04 (0,37)		
11-15 yıl arası	51	3,97 (0,28)		
16-20 yıl arası	38	4,00 (0,29)		
21 yıl ve üzeri	31	3,87 (0,21)		

Etik liderlik ve iş tecrübesi verilerinin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.14'de gösterilmektedir. Değişkenler arası istatistiksel farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan bu analiz gruplar arasındaki dağılımların homojen bir şekilde gerçekleşmesine istinaden uygulanmıştır. Bu süreçte varyans analizi %95 güvenirlik düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre etik liderliğin iş tecrübesi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bulunmuştur. Bu durumda öğretmenlerin etik liderlik algıları bazında iş tecrübelerinin etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle *H_{2f} hipotezini desteklemektedir*. İş tecrübesi olarak 6 ay ile 1 yıl arası çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Etik liderlik açısından bu tecrübeye sahip kişiler yöneticilerini daha yeni tanıma sürecinde olduğu varsayılabilir.

3.6.3.3. Örgütsel Bağlılığın Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Aşağıda, örgütsel bağlılığın öğretmenlerin demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar ve değerlendirmeleri açıklanmaktadır.

Tablo 3.15. *Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık				
Cinsiyet	**N**	**Ort. (Ss.)**	**t**	**p**
Kadın	172	4,08 (0,32)	0,095	0,925
Erkek	215	4,07 (0,33)		

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere bağımsız örneklem t-testi (t), örgütsel bağlılık ve cinsiyet değişkenleri için gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında; erkek öğretmen oranının kadın öğretmen oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Bağımsız örneklem t-testi (t) sonucunda ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,925>0,05) bulunamamıştır. Bu verilere göre örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. *H_{3a} hipotezi reddedilmiştir*.

Tablo 3.16. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)*

Örgütsel Bağlılık				
Yaş	**N**	**Ort. (Ss.)**	**f**	**p**
20 ve altı	78	4,42 (0,10)	36,244	0,000
21-30	91	3,99 (0,34)		
31-40	109	3,95 (0,28)		
41-50	70	4,00 (0,29)		
50 ve üzeri	39	4,06 (0,33)		

Örgütsel bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonuçları Tablo 3.16'da görülmektedir. Bu analizde gruplar arasındaki dağılımların homojen bir şekilde gerçekleşmesi ANOVA testini uygulamaya engel bir durum olmadığını göstermektedir. Bu araştırmada varyans analizi %95 güvenirlik düzeyinde uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılığın yaş değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) bulunmuştur. Bu durumda *H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.* 20 yaş altındaki kişilerde örgütsel bağlılığın daha fazla olması yaş grubu olarak hayatı gerçekçi olarak biraz daha uzak bakmaları yani iyimser yaklaşmaları etkili olmuş olabilir.

Tablo 3.17. *Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık				
Medeni Durum	**N**	**Ort. (Ss.)**	**t**	**p**
Evli	211	3,96 (0,29)	-7,413	0,000
Bekâr	176	4,20 (0,32)		

Yukarıda da görüldüğü üzere bağımsız örneklem t-testi (t) örgütsel bağlılık ve medeni durum değişkenleri için gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 211'i evliyken 176'sı bekârdır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi (t) sonucunda medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,000<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bazında medeni durumlarının etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle *H_{3c} hipotezini desteklemektedir.* Evli olan kişilerin aile hayatlarına karşı sorumluluklarının fazla olması örgütlerine olan bağlılık düzeylerini de etkilemiş olabilir.

Tablo 3.18. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi*

Örgütsel Bağlılık				
Çocuk Sayısı	**N**	**Sıralama Ort.**	**x^2**	**p**
0	202	224,28	34,810	0,000
1	49	161,35		
2	87	153,63		
3	39	162,46		
4 ve üzeri	10	216,55		

Bu analizde gruplar arasındaki dağılımların homojenlik göstermemesi sebebiyle Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısına göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal-Wallis sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık düzeyi çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,000<0,05) göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti aşağıda açıklanmaktadır. Hiç çocuğu olmayan kişilerde bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi çocuğu olmayan kişilerin örgütlerini çocukları gibi görmesinden kaynaklanmış olabilir.

Tablo 3.19. *Tamhane's T2 Testi*

Post Hoc.									
0	1 p=0,100	1	0 p=0,100	2	0 p=0,000	3	0 p=0,008	4+	0 p=1,000
	2 p=0,000		2 p=0,952		1 p=0,952		1 p=1,000		1 p=0,941
	3 p=0,008		3 p=1,000		3 p=0,999		2 p=0,999		2 p=0,458
	4+ p=1,000		4+ p=0,941		4+ p=0,458		4+ p=0,776		3 p=0,776

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Buna göre çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin 4 ve üzeri çocuğa sahip öğretmenlerden farklı olduğu ve araştırmaya katılan öğretmenlerden 1 çocuk sahibi olanlar ile 1'den fazla çocuk sahibi olanlar arasındaki farklılığın birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmesine istinaden *H_{3d} hipotezini desteklemektedir.*

Tablo 3.20. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması: Kruskal-Wallis Testi*

Örgütsel Bağlılık				
Eğitim Durumu	**N**	**Sıralama Ort.**	**x^2**	**p**
Lise[1]	96	306,85	148,737	0,000
Önlisans[2]	9	288,39		
Lisans[3]	226	156,22		
Lisansüstü[4]	48	139,80		
Doktora[5]	5	107,80		

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, eğitim durumlarına göre bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti Kruskal-Wallis testi ile yapılmıştır. Gruplar arasındaki dağılımlar homojenlik göstermediği için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (p=0,000<0,05) göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti ise aşağıda, açıklanmaktadır.

Tablo 3.21. *Tamhane's T2 Testi*

Post Hoc.									
1	2 p=1,000	2	1 p=1,000	3	1 p=0,000	4	1 p=0,000	5	1 p=0,069
	3 p=0,000		3 p=0,135		2 p=0,135		2 p=0,059		2 p=0,073
	4 p=0,000		4 p=0,059		4 p=0,070		3 p=0,070		3 p=0,980
	5 p=0,069		5 p=0,073		5 p=0,980		5 p=1,000		4 p=1,000

Tamhane's T2 testi, bu araştırmada farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyinin lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerle arasındaki

farklılığın yakın olmasına karşın lisans mezunu öğretmenlerin doktora mezunu öğretmenlerle arasındaki farklılığın yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgulandığı için *H_{3e} hipotezini desteklemektedir*.

Tablo 3.22. *Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşması: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)*

Örgütsel Bağlılık				
İş Tecrübesi	**N**	**Ort. (Ss.)**	**f**	**p**
6 aydan az	14	4,02 (0,50)	22,648	0,000
6 ay-1 yıl arası	98	4,37 (0,24)		
1-5 yıl arası	78	3,96 (0,28)		
6-10 yıl arası	77	4,00 (0,35)		
11-15 yıl arası	51	3,96 (0,22)		
16-20 yıl arası	38	3,96 (0,27)		
21 yıl ve üzeri	31	3,95 (0,20)		

Örgütsel bağlılık ve iş tecrübesi verilerinin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo Tablo 3.22'de gösterilmektedir. Değişkenler arası istatistiksel farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan bu analiz, gruplar arasındaki dağılımların homojen bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı bu aşamada uygulanmıştır. Varyans analizi %95 güvenirlik düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın iş tecrübesi değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bulunmuştur. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bazında iş tecrübelerinin etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle *H_{3f} hipotezini destekelemektedir*. 6 ay-1 yıl arası çalışan öğretmenlerde bağlılığın yüksek çıkması işsizliğin çok olması, atanamama gibi nedenler etkili olmuş olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Özel eğitim sektörünü kapsayan bu çalışma, etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan bir çalışmadır. Nicel yöntemlerden alan araştırması deseni yapılması sonucu elde edilen veriler bu bölümde açıklanmıştır.

Eğitim sektöründeki boşluk hiçbir zaman tam manasıyla kapanmamıştır. Teknolojinin hayatımıza tamamıyla girmesi ile birlikte insanların eğitim sektöründen beklentisi de farklılık göstermeye başlamıştır. Bu yüzden yapılan çalışmalarda yöneticilerin davranış biçimleri karşımıza çıkar. Yöneticilerin davranış biçimlerinde etik liderlik algısı ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu algı ile kurum içerisindeki bağlılık da artmıştır. Kurumların süreklilik arz etmesi ve kurumsallaşma adına atılan adımlar için önemlilik arz etmeye başlamıştır.

Bu tez çalışmasında, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. İlk olarak literatür taraması yapılmış olup daha sonra ise bağımlı (örgütsel bağlılık) ve bağımsız değişkenlerin (etik liderlik) kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu çalışma, Kayseri İlindeki özel eğitim kurumlarını kapsamakta olup, çalışmanın hipotezlerini test edebilmek amacı ile ölçüm araçları kullanılmış ve anket tekniği uygulanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve iş tecrübesi ile ilgili ifadeler kullanılmıştır. İkinci bölümde Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiş olan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Yıldırım (2010)'ın yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. Üçüncü bölümde "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Kahveci (2010)'in yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. Elde edilen veriler için SPSS paket programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi, normal dağılım testleri, frekans dağlımı, korelasyon analizi, t testi ve anova testi yapılmıştır.

Loke (2001), Singapur'da yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve liderlik davranışları arasında oldukça yüksek bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Esmer'de (2013) yaptığı çalışmada etik liderlik davranışları örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile banka işletmelerinde yapılan çalışmada anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu tez çalışmasında elde edilen bulgulara göre etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer araştırmaları da destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmıştır. Böylelikle H_1 hipotezini desteklenmektedir.

Erol ve Kulualp (2019) çalışması incelendiğinde etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından yapılan çalışmada, etik liderlik ile işletmenin bulunduğu konum ve il değişkeni, mezuniyet durumu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak medeni durum, cinsiyet ve işletmenin türü değişkenleri ile etik liderlik üzerinde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Bu çalışmada ise pozitif yönlü bir sonuca varan, etik liderlik ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Böylelikle H_{2c} hipotezini desteklemektedir.

Acar ve Kaya (2012), çalışması incelendiğinde yönetici vasfındaki bireylerin etik liderlik davranışları açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Turan (2019) yaptığı çalışmasında etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisini araştırmıştır. Bu çalışmasında etik liderlik ile cinsiyet, öğrenim durumu, gelir düzeyi arasında anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Ancak yaş ve çalışma sürelerinin etik liderlik ile arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada ise yaş ve çalışma sürelerinin (tecrübe) pozitif yönlü sonuca varan diğer araştırmaları destekler nitelikte, bu iki değişkenin etik liderlik ile arasında anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H_{2b} ve H_{2f} hipotezlerini desteklemektedir.

Affum-Osei ve Acquaah ve Acheampong (2015), örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit emiştir. Bu çalışmada pozitif yönlü bir etki tespit edilmiş olup, diğer çalışmaları desteklediği görülmüştür. Örütşsel bağlılık ve demografik değişkenler arsından anlamlı bir farklılığın olması H_3 hipotezini desteklemektedir.

Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012), çalışmalarında etik liderlik davranışlarının kıdeme göre farklılaştığını tespit etmişlerdir.

Karadağ vd. (2011) çalışmalarında örgütsel bağlılığın, bölüm, unvan, yaş, çalışma süresine göre aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmacılar işgören bağlılığı ile yaş arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Mathieu ve Zajac,1990).

Ateş ve Buluç (2018) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdemi değişkenleri ile arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile yerleşim yeri değişkeni arasında anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Bu çalışmada negatif yönlü bir etki tespit edilmiş ve diğer yapılan çalışmaları destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı etki tespit edilmemiştir. Ancak örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim, medeni durum, iş tecrübesi değişkenleri arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Böylece H_{3a},H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3f} hipotezlerini desteklemektedir. Elde edilen sonuçlara göre hipotez sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.23. *Hipotezlerin Sonuçları*

Hipotezler	Sonuç
H_1: Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul**
H_{2a}: Etik liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{2b}: Etik liderlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{2c}: Etik liderlik ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{2d}: Etik liderlik ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{2e}: Etik liderlik ile çocuk sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{2f}: Etik liderlik ile iş tecrübesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{3a}: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Red**
H_{3b}: Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{3c}: Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{3d}: Örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{3e}: Örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**
H_{3f}: Örgütsel bağlılık ile iş tecrübesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**Kabul**

Görüldüğü üzere kabul edilen ve reddedilen hipotezleri destekleyen araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmada reddedilen veya kabul edilen hipotez bulgularının, literatürden farklı neticeler vermesi, yöntemin farklı olmasından, sektörün farklılığından, zaman diliminin farklı olmasından gibi unsurlardan kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bu çalışmada demografik değişken olarak çocuk sayısı kullanılmış olup, etik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri için anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Bu değişken başka diğer çalışmalarda da kullanılmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre özel eğitim sektöründeki kurumlar yapılan çalışmaları dikkate almaları gerekmektedir. Kurumlarında etik liderlik algısı oluşturmaları gerekmektedir. Bu algı için, kurumlar içerisinde iletişim ağları oluşturulmalı, liderlik eğitimleri verilmeli, çalışanlara değer verilmesi gerekmektedir. Bütün bu unsurlar değerlendirildiğinde kişinin yapmış olduğu işler karşılığındaki alacağı his ve kurumun çalışanlarına vereceği değer bağlılığını etkileyecektir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde en çok karşılaşılan durum çalışanın motivasyonu, örgüte bağlılığı, verimliliği, iş tatmini gibi unsurlardan memnuniyetin olmasının nedeni yönetim ve yönetici tarzına dayanmaktadır. Bunun için ise yöneticilere kurum kültürü aşılanmalı, etik değerlerin önemi anlatılmalı ve böyle bir iklim havası oluşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Abay, P. (2019). *Etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkisi üzerine bir sağlık kuruluşunda uygulama* (Tez No. 622830) [Yüksek lisans tezi, Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Abossra, A. D. (2017*). The Effect of Job Involvement on Organizational Commimment* (Tez No: 459504) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Acar, G., & Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi,* 14(1), 95-102.

Affum-Osei, E., Acquaah, E., & Acheampong, P. (2015). Relationship between organizational commitment and demographic variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(12), 769-778.

Akatay, A., Yücekaya, P., & Kisat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.

Aksoy, C. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak çalışanların adalet algıları açısından güven faktörünün incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Tez No. 326725) [Yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N., & Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 273-288.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. (Tez No. 206815) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.

Altılar, N. (2012). *Geleceğin lideri* (1. Baskı). Diya Kitap Yayınları.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

Ambrose, M.L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The ınfluence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.

Arıkan, S. (2001). Liderlik In S. Güney (Ed), *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Arıkök, M., (2017). *Etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Ankara üretim sektöründe bir uygulama.* (Tez No. 466165) [Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Arklan, Ü. (2006). Siyasal liderlikte karizma olgusu: Recep Tayyip Erdoğan örneğinde teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16), 45-65.

Arnold, J., & Feldman, C. (1986). *Organizational behaviour*. McGraw, Hill International Edition Management Series.

Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin doalylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (1), 111-128

Arvonen, J., & Petterson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of costand change effectivenes. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 101-112.

Ateş, Ö. T., & Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.

Avolio, B. J., Gardner, W.L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12, 2-52.

Aydın, İ., & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.

Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik* (11. Baskı). Pegem Akademik Yayıncılık.

Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik sözleşmenin ihlali algısına örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama*. (Tez No. 357477) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar* (2. Baskı). Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000*). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (1. Baskı). Nobel Yayıncılık.

Balcı, E. (1992). *Ödüller güdüleme kuramları ve türkiye'de öğretmen ödülleri* (1. Baskı). Adım Yayıncılık.

Barling, J., & Phıllips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

Baysal A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelemesinde meyer-allen modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, (28): 1-15.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. The dangers of the ocq for research and policy. *Personel Review*, 26(1/2): 114-131.

Berkman, Ü., & Arslan, M. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi*. TÜSİAD Yayınları.

Bertrand, A. (2001). *Ahlak felsefesi* (3. Baskı). Akçağ Basım.

5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, (2004), T.C. Resmi Gazete, 25486, 8 Haziran 2004.

Beugr, C. D. (2002). *Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective*. *International Journal of Human Resource Management,* 13(7), 1091-1104.

Bilgen, A., & Meral, E. L. Ç. İ. (2019). Etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir uygulama. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 238-253.

Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş et iğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P., (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks.* Centre For Leadership Studies.

Borchert D. M., (2011). *A meta-model of ethical behavior: An empirical examinition of ethical leadership, ethical identity ethical climate and emotions of unethical work behavior.* Saint Louis University.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006*).* Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, (17), 595-616.

Brown, M. E., Trevino L. K., & Harrison, A.D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 97, 117-134.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, (31), 515-524.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Personel yönetimi* (9. Baskı). Siyasal Kitabevi.

Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş* (2. Baskı). Paradigma Yayınları.

Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş* (2. Baskı). Paradigma Yayınları.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A öeta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 13: 539-558.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4) 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2000). Charismatic leadership and follwer effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

Crawford, G., & Nicklaus, J. (2000). *Philosophical and cultural values: Applying ethics in schools, eye on education.* Larchmont.

Cremer, S. D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Manageriaal Psychology* 20(1), 4-13.

Çakı, N. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Pilotlar üzerine bir alan araştırması.* (Tez No. 495774) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler* (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Çalışkan A. (1999). *Bilgiye dayalı organizasyonlarda ilke merkezli liderlik dönüşümünün entelektüel sermayeyi geliştirme yönelimi ve arçelik a.ş.'ne ilişkin stratejilerin uygulama yönergesi*. (Tez No. 74460) [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Pegem A Yayıncılık.

Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* (1. Baskı). Nobel Yayınları.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*. (Tez No. 228695) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çevik, S., & Akoğlan, M. K. (2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik. *11. Ulusal Turizm Kongresi* (1. Baskı). Detay Yayıncılık.

Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2, 53-69.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi*. (Tez No. 102419) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çiftçi, G. E. (2020). *Savunma yönetimi ve uluslararası güvenlik*, Ed.: Ö. Leblebici, A. Gürer ve S. Yenal, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çoban, N. O. (2021). *Performansa dayalı ödemeden duyulan memnuniyet ile motivasyon ilişkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin rolü*. (Tez No. 686801) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çukacı, Y. C. (2006). Kamuoyu aydınlatmada muhasebe meslek elemanının etik anlayışı ve izmir ilinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1). 89-111.

Çukur, Y. (2017). *Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi, istanbul itfaiyesi örneği*. (Tez No. 480670) [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.

Demirağ, B., & Çelik, M. (2019). Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21.

Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. Kare Yayınları.

Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Tez No. 191206) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. Milli Eğitim Dergisi, 162(3).

Erçetin, Ş. Ş., (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

Erdoğan, İ., (2022). *Eğitimde değişim yönetimi* (6. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Erkman, T., & Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin hizmet sektöründe bir işletmede incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 34(2), 267-294.

Erol, S., & Kulualp G. H. (2019) etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.

Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi,* 62, 258-272.

Esmer, Y. (2013). Banka işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Ziraat bankası örneği. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53.

Etheredge, J. M., & Erdener C. B. (1996). Ethical decision patterns in four countries: Contrasting theoretical perspectives. *First World Congress of Economics & Ethics*, 1(1), 25-28.

Ferik, F. (2002). Öz yeterliliğe bağlı olarak personel güçlendirme ve iş tatmini, örgüte bağlılık, personel devri arasındaki ilişkiler. *Active Dergisi, 8*.

Ferrel, O., & Gresham, L. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *The Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.

Ferrel, O. C., & Fraedric, J. (1994). *Business ethics: ethical decision making and cases* (2. Edition). Houghton Mifflin Compan.

Ferrel, O. C., & Fraedrich J., (1994*), Business ethics: Ethical decision making and cases* (2. Edition). Houghton Mifflin Company.

Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: *A Contingency Model Interpretation Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-471.

Folette H. L. (1991). The truth in ethical relativism. *Journal of Social Philosophy*, 22(1), 14.

Frankena, W. (2007). *Etik* (Çev. A. Aydın). İmge Kitabevi.

Fulmer, R. F. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.

Galley, C. C. (2001). *Cultural policy, cultural heritage and regional development*. (Unpublished master thesis), The State University of New Jersey,

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3). 343-372.

Genç, N. (2013). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (15. Baskı). Routledge.

Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation management. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.

Gökberk, M. (1998). *Felsefe tarihi* (9. Baskı). Remzi Kitabevi.

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey ınto the nature of legitimate power and greatness.* Paulist Press.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.

Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Gülsünler, M. E. (2010). İletişim etiği ve selçuk üniversitesi iletişim fakültesi öğrencilerinin mesleki etik kurallarına bakışı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(2), 158-173.

Gümüştekin, G., Eren, D., Özler, E., & Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerleme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1). 6, 1026-1040.

Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği.* Ocak Yayınları.

Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış* (2. Baskı). Nobel Yayınevi.

Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Hackett, M., & Spurgeon, P. (1996). Leadership and vision in the NHS: How do we create the "Vision Thing" *Helath Manpower Management*, 22(1), 5-9.

Halis, M. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş güçlüklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 254.

Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1992). The validity of stoner and blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organizations Studies*, 7(2), 225- 242.

Haşlak, İ. (2006). Etik kongresinin ardından akademik incelemeler. *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 207-223.

Haynes, F. (2002). *Eğitimde etik* (Çev. S. K. Akbaş). Eğitim Yayınları.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Organizational behabior*. West Publications.

Hermond, D. (2005). Ethical leadership is not optional: How can help. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8 (1), 1-5.

Hodgetts, R. (1999). Yönetim, (Çev. Canan Çetin & Esin Can Mutlu). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Hosmer, L. R. T. (1996). *The ethics of management* (3rd Edition). Irwin.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The LEadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

Hughes C., & Jones, D. (2010). A relationship among public school leadership, ethics and student achievement. *Innational Forum Of Educational Adminitration & Supervision Journal,* 27(2), 50-73.

Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers organizational commitment examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.

Hüseyiniklioğlu B., & Ay, Ü. (2019). Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerine bir inceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 301-314.

İbicioğlu, H., Özmen, H.İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *SDÜ İİBF Dergisi*, 14(2), 1-23.

İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki.* (Tez No. 290625) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

İnak, A. (2016). *Etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine etkisi.* (Tez No. 431451) [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaşi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık* (1.Baskı). Çizgi Kitabevi.

Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980). An evulation of two alternatives to the vroom/yetton normative model. *Academy Of Management Journal,* 23(2), 347-355.

Jones, I. W., & Pollitt, M. G. (1998). Ethical and unethical competition: establishing the rules of engagement. *Long Range Planning*, 31(5), 703-710.

Josephson, M. (1995). *Teaching ethical decision making and principled reasoning, business ethics reading and cases ın corporate morality*. McGraw Hill Co.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. (Tez No. 263639) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review,* 499- 517.

Kanungo, R. N. (2009). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 18(4), 257-265.

Karadağ, M., Teke, A., & Demir, C. (2011). GATA'da görevli akademik yönetici personelin örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma düşünceleri üzerine bir inceleme. *Gülhane Tıp Dergisi,* 53,162-169.

Karataş, S., & Güleş, H. (2010) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3-2, 2010, 74-89.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, (155), 119-142.

Kayseri Valiliği (2021, Aralık). Kayseri Valiliği resmî web sitesi. http://www. kayseri.gov.tr

Keçecioğlu, T. (2000). Takım oluşturmak. Alfa Yayınları.

Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.

Kılıç, S. (2016), Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences,* 6(1), 47.

Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: Liderliğe ikameler yaklaşımı. İ.Ü *İşletme Fakültesi Dergisi,* 24 (1), 59-76.

Kıranlı, S., & İlgan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.

Kırılmaz, S., & Kırılmaz, H., (2010). Transformasyonel liderliğin örgütsel bağlılığa etkileri. *Türk İdare Dergisi* 469.

Kısakürek, M. M. & Alpan, N. (2010). Muhasebe meslek etiği ve Sivas ilinde bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (47), 213-228.

Kızıldağ, D., & Saygılı, H. (2004). Yönetsel etik ve yönetsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 223-250.

Kızıltprak, K. (2006). Düşünce tarihinde ahlak ekolleri ve görüşleri. *Köprü Dergisi*, 12(3), 95-107.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği (6. Baskı.). Beta Basım

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (18. Baskı.). Beta Yayınevi.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (22. Baskı.). Beta Basım.

Konca, S. (2020). Sağlık hizmetlerine ilişkin hasta memnuniyetinin bir analizi. *KMÜ Mühendislik ve Doğa Bilimleri Dergisi,* 2(1), 18-30.

Konuşkan, M. (2016). *Dört kutsal kitap ve yaratılış felsefesi çerçevesinde fütüvvet devri ve ahilik teşkilatından günümüze etik: Muhasebe etik kuralları açısından karşılaştırmalı bir analiz*. (Tez No. 448113) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Lanchman, R., & Aranya, N. (1986). Evalution of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 227-243.

Lee, K. H. (2010). Effects of ethical leadership on perceived organizational support and organizational commitment of nurses in a hospital: Mediating role of perceived organizational support. *Journal of Korean Acad Nurs Administration,* 16(4), 419-427.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.

Liker, J. K., Haddad, G. & Karlin, J. (1999). Perspectives on technology and work organization. *Annual Review of Sociology,* (25): 575– 596.

Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management,* 9, 191-204.

Lung, L. S., & Hsieh, A. T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower,* 23(2), 151-165.

Mason, R. (2004). Lessons İn organizational ethics from the columbia disaster: Can a culture be lethal. *Organizational Dynamics*, 33(2), 128–142.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin,* 108(2), 171.

Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology,* 79(1), 3.

May, D. R., Chan, A.Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing The Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics,* 32 (3), 247-260.

Messerly, J. G. (1995*). An ıntroduction to ethical theories.* University Press Of America.

Meydan, C. H., Köksal, K., & Kara, A. U. (2016). Örgüt sessizlik: Örgüsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakkültesi Dergisi,* 17 (3), 142-159.

Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application.* Sage Publications Inc.

Meyer, J. P., & Allen, J. N. (2004). *TCM employee commitment.* Survey Academic Users Guide.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J. Herscovitc, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Micewski, E. R., & Carmelita T. (2007). Business ethics-deontologically revisited. *Journal of Business Ethics*, 71(1), 17-25.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, (8): 486-500.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mullane, S. P. (2009). *Ethics and leadership.* The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute.

Mühendis Beyinler. (2021, Haziran). Liderlik türleri arasında etik liderliğin yeri ve önemi. Http://www.muhendisbeyinler.net/liderlik-turleri-arasinda-etik-liderligin-yeri-ve-onemi/

Naktiyok, S., & İşcan, Ö. F. (2014). Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında bir öncül olarak örgütsel öğrenmenin rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 5(7), 19-37.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kaçmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtious influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, (90), 157-170.

Nguyen, T. D., Barrett, N.J., & Fletcher, R. (2006). Information internalisation and internationalisation: Evidence from vietnamese firms. International Business Review, (15), 682-701.

O'Donohue W., & Nelsen L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal Of Business Ethics*, 90(2), 251-263.

O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524.

Oktay, E., & Hasan G. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *SÜ SBE Dergisi*, 10, 403-427.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

Önen, M. S., & Yıldırım, A. (2014). Kamu yönetiminde etik denetimi: OECD ülkeleri örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 103-126.

Özgen, H., & Yalçın, A. (2015). *Temel işletmecilik bilgisi.* Akademisyen Kitabevi.

Özgener, Ş. (2009). *İş ahlakının temelleri: Yönetsel bir yaklaşım.* Nobel Yayın Dağıtım.

Özlem, D. (2004). *Etik – ahlak felsefesi* (1. Baskı). İnkılap Kitabevi.

Özlem, D. (2015). *Etik ahlak felsefesi*. Notos Kitap.

Paino, H., & Azlan, T. (2011). Organisational and professional commitment on dysfunctional audit behaviour. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 1(2), 94-104.

Penley, E. L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Pieffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*. Bileşik Basım-Dağıtım.

Pieper, A. (2012). *Etiğe giriş* (Çev. V. Atayman & S. Gönül) Ayrıntı Yayınları.

Plinio, Alex J. (2009). Ethics and leadership. *International Journal of Disclosure And Governance,* 6(4), 277-283.

Reıchers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy Of Management Review*, 10(3), ss.465-476.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.

Resick, Christian J., Hanges, P., Dickson, Marcus W., Mitchelson., & Deuling, Jacqueline K. (2006). A cross cultural examinition of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger Publishers.

Rideout, L. H. (2010). *Employee Commitment: "An Examination of The Relationships Among Organizational Commitment, Occupational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Professionals"* (Tez No: 3418879). [Doctoral thesis, Capella University]. ProQuest Theses were acquired from Publishing.

Ritzer, G., & Trice, H. (1970). On the problem of clarifying commitment theory. *Social Forces*, 48(4), 530-533.

Rosenblatt, M., & Yudin, P. (1997). Felsefe Sözlüğü, (Çev, A. Çalışlar).

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji.* Ezgi Kitabevi.

Sağır, M., & Tutkun, B. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliliği arasındaki ilişki. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 44-68.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı* (1. Baskı). Detay Yayıncılık.

Saylı, H., & Kızıldağ, D. (2007). Yönetsel etik ve yönetsel etiğin oluşmasında insan kaynakları ve yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 231-251.

Schwartz, S. H., & Sagie, G. (2000), Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497.

Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.

Shaw, W. H. (1991). *Business ethics.* Wadsworth Publishing Company.

Shore, L., Tetrick, L., Shore, T., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of The Academy of Marketıng Science Fall, 25(4), 305-318.

Solomon, R. C. (1993). *Ethics and excellence, corporation and integrity in business*. Oxford University Press.

Sökmen, A., & S. Tarakçıoğlu. (2013). *Mesleki Etik.* Detay Yayıncılık.

Spears L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leader. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.

Spears, L. (1996). Reflections on robert k. greenleaf and servant leadership, leadership. *Organizational Development Journal,* 17(7), 33-35.

Starratt, R. J. (2003). *Grounding moral educational leadership in the ınstrinsically moral enterprise of learning in educational ladership: A problem-based approach*. Pearson Education Inc.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). Management, PrenticeHall.

Sürvegil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık.* (Tez No. 220889) [Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.

Şenturan, Ş. (2014). Örnek olaylarla örgütsel davranış. Beta Yayıncılık.

Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon.* Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Y., & Altınkurt, Y., (2009). Okul müdürlerinin etik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. 1-3 Mayıs 2009, Çanakkale.

Şimşek, Z. (2007). İnsan kaynaklarında eğitim yönetiminin yeri ve önemi ve bir uygulama. (Tez No. 205517) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tarakçoğlu, S. (2003). Yönetici etik davranışlarının değerlendirilmesinde cinsiyet faktörü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 7-219.

Taşlıyan, M., & Pekkan, Ü. N. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 30-41.

Thomas, G. (2013). *An introduction to ethics.* Gerald Duckworth & Co.

Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.

Toraman C., (2003). Muhasebe denetiminde etik ve ENRON örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 24-59.

Torlak, Ö. (2006). Pazarlama ahlakı (Gözden Geçirilmiş 3. Baskı). Beta Basım Yayın.

Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce İli Örneği)*. (Tez No. 357739) [Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal Of Management*, 32(6), 951-990.

Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.

Tuncer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 31(1), 203-233.

Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: karabük üniversitesi akademik personel üzerinde bir araştırma.* (Tez No. 399366) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

Turan, E. U. (2019). *Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: bir alan araştırması*. (Tez No. 592539) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi.* (Tez No. 204758) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tutkun, B. (2017). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen öz yeterliliği arasındaki ilişki.* (Tez No. 472253) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Türk, M., & Akbaba, M. (2017). Stratejik liderlik algılamalarının çalışan performansına etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(16), 182-196.

Uğurlu, C. T. (2008). Lise son sınıf öğrencilerinin öğretmenlerinin etik davranışlarına ilişkin algıları. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi,* 2(1), 77-369.

Uğurlu, C., Sincar M., & Çınar, K. (2013) Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 15(1), 266-281.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for HR. *Harvard Business Review*, (76), 21.

Umutlu, F. (2017). *Hemşirelerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversite hastanesi örneği*. (Tez No. 488742) [Yüksek lisans tezi Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Ural, T. (2003). *İşletme ve pazarlama etiği*. Detay Yayıncılık.

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ve işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 1, 71-85.

Ünal, M. (2012). 21. *YY'da değişim, yönetim ve liderlik*. Beta Basım Yayın.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşların karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. (Tez No. 25921) [Yayımlanmamış Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of Situation in Leadership. American Psychologist, 62 (1), 17-24.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory- based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review.* 7(3), 418-428.

Weng, Q., & James C. M. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover ıntentions. *Journal of Vocational Behavior,* 80(2), 256-265.

Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. (Çev. Üner). Rota.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy, twelfth edition.* Prentice Hall.

Yağcı, K. (2003). *Toplam kalite yönetimi kapsamında meyer-allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması.* (Tez No. 130297) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14, 395-412.

Yaşar, O. M. (2015). *İç anadolu bölgesinde görev yapan futbol altyapı antrenörlerinin iş doyumu düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi*. (Tez No. 384327) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 2, 51-69.

Yazıcı, K. (2004). *İşletme bilimine giriş* (3. Baskı). Akademi Kitabevi.

Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet üzerine bir uygulama*. (Tez No. 320147) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.* (Tez No. 189460). [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management,* 15(2), 251-289.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3. Edion). Pentice Hall International.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22), 446-458.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım.

Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Dora Basım Yayın.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of etical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 28.04.2022 tarihli ve 32 numaralı kararı ile alınmıştır.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasıdanki ilişkiyi tespit etmee amacı taşımaktadır. Bu anket formu Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans programı kapsamında yürütülmekte olan bir araştırmaya veri toplamak üzere sadece akademik veri toplamak üzere amaçlarla hazırlanmış olup, elde edilen veriler hiçbir koşulda üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Anketi cevaplandırma süresi 5 dakikadır.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, yaşamınızda başarılar dileriz.

Doc. Dr. İbrahim DURAK	Melike USTA
Kayseri Üniversitesi	Kayseri Üniversitesi
Tez Danışmanı	Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz Kadın ( ) Erkek ( )	**Yaşınız** Lütfen Yazınız ……..
Eğitim Durumunuz İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora ( ) Diğer ( )	
Medeni Durumunuz Bekar ( ) Evli ( )	
Çocuk Sahibiyseniz Kaç Çocuğunuz Var? Çocuğum yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Diğer ( )	
İş Hayatınızdaki Toplam Deneyiminiz 6 Aydan Az ( ) 6 Ay – 1 Yıl Arası ( ) 1-5 Yıl Arası ( ) 6-10 Yıl Arası ( ) 11-15 yıl Arası ( ) 16 -20 yıl Arası ( ) 21 Yıl ve Üzeri ( )	
Kaç Yıldır bu Kurumda Çalışıyorsunuz? 6 Aydan Az ( ) 6 Ay – 1 Yıl Arası ( ) 1-5 Yıl Arası ( ) 6-10 Yıl Arası ( ) 11-15 yıl Arası ( ) 16 -20 yıl Arası ( ) 21 Yıl ve Üzeri ( )	

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Fikrim Yok 3	Katılıyorum 4	Tamamen Katılıyorum 5
1.Yöneticimiz, astları teşvik eder.					
2. Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3. Yöneticimiz, geleceğe dönük somut hedefler ortaya koyar.					
4.Yöneticimiz, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapar.					
5.Yöneticimiz, astların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
6.Yöneticimiz, öğrenme konusunda isteklidir.					
7.Yöneticimiz, astların farklı düşünebileceğini kabul eder.					
8.Yöneticimiz, astların başarısını adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
9.Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
10.Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
11.Yöneticimi, mesleki etkililiğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
12.Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.					
13.Yöneticimiz, bencil davranışlar sergilemez.					
14.Yöneticimiz, astlara adaletli davranır.					
15.Yöneticimiz, tartışmalara yapıcı ve anlayışla katılır.					
16.Yöneticimiz, sabırlıdır.					
17.Yöneticimiz, alçak gönüllüdür.					
18.Yöneticimiz, insanlara eşit davranır.					
19.Yöneticimiz, tüm astlara sevgiyle davranır.					
20.Yöneticimiz, astlara şefkatle yaklaşır.					
21.Yöneticimiz, etrafındaki insanlara saygı gösterir.					

22.Yöneticimiz, astlar arasında arabozucu değildir.					
23.Yöneticimiz, merhametlidir.					
24.Yöneticimiz, astlara içten davranır.					
25.Yöneticimiz, astları, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.					
26.Yöneticimiz, yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
27.Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.					
28.Yöneticimiz, doğru sözlüdür.					
29.Yöneticimiz, dürüst davranır.					
30.Yöneticimiz, olaylar karşısında cesaretli davranır.					
31.Yöneticimiz, tüm koşullarda gerçeği söyler.					
32.Yöneticimiz, ifadeleri gerçeğe yakındır.					
33.Yöneticimiz, faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
34.Yöneticimiz, bireysel hakları korur.					
35.Yöneticimiz, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
36.Yöneticimiz, çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
37.Yöneticimiz, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
38.Yöneticimiz, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
39.Yöneticimiz, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaz.					
40.Yöneticimiz, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
41.Yöneticimiz, kurumda ortak alınan kararları etkili biçimde uygular.					
42. Yöneticilerimiz davranışların sınırlarını belirler.					

43.Yöneticimiz, kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
44.Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI SORLARI	**Kesinlikle Katılmıyorum 1**	**Katılmıyorum 2**	**Fikrim Yok 3**	**Katılıyorum 4**	**Tamamen Katılıyorum 5**
1.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
2.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
3.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
4.Bu okulda çalışma isteğimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
5.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
6.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
7.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı düşüncesindeyim.					
8.Tekrar seçme imkanım olsa yine bu okulda çalışmayı isterdim.					
9.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.					
10.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
11.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba göstermeye her zaman hazırım.					
12.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
13.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
14.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
15.Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.					
16.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler yapmaya ayırıyorum.					

17.Okulumun değerleriyle kendi değerlerim oldukça benzerdir.					
18.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
19.Bu okulun geleceğine gerçekten önem veriyorum.					
20.Bu okulun problemlerini kendi problemlerim gibi algılıyorum.					
21.Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.					
22.Okul yararına işler organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir.					
23.Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.					
24.Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.					
25.Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.					
26.Beni ilgilendiren en önemli şeyler işimle ilgili olanlarıdır.					
27.Okulumdan ayrılıp başka okulda görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.					
28.Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim.					

ÖZ GEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Melike USTA
Uyruğu : T.C.

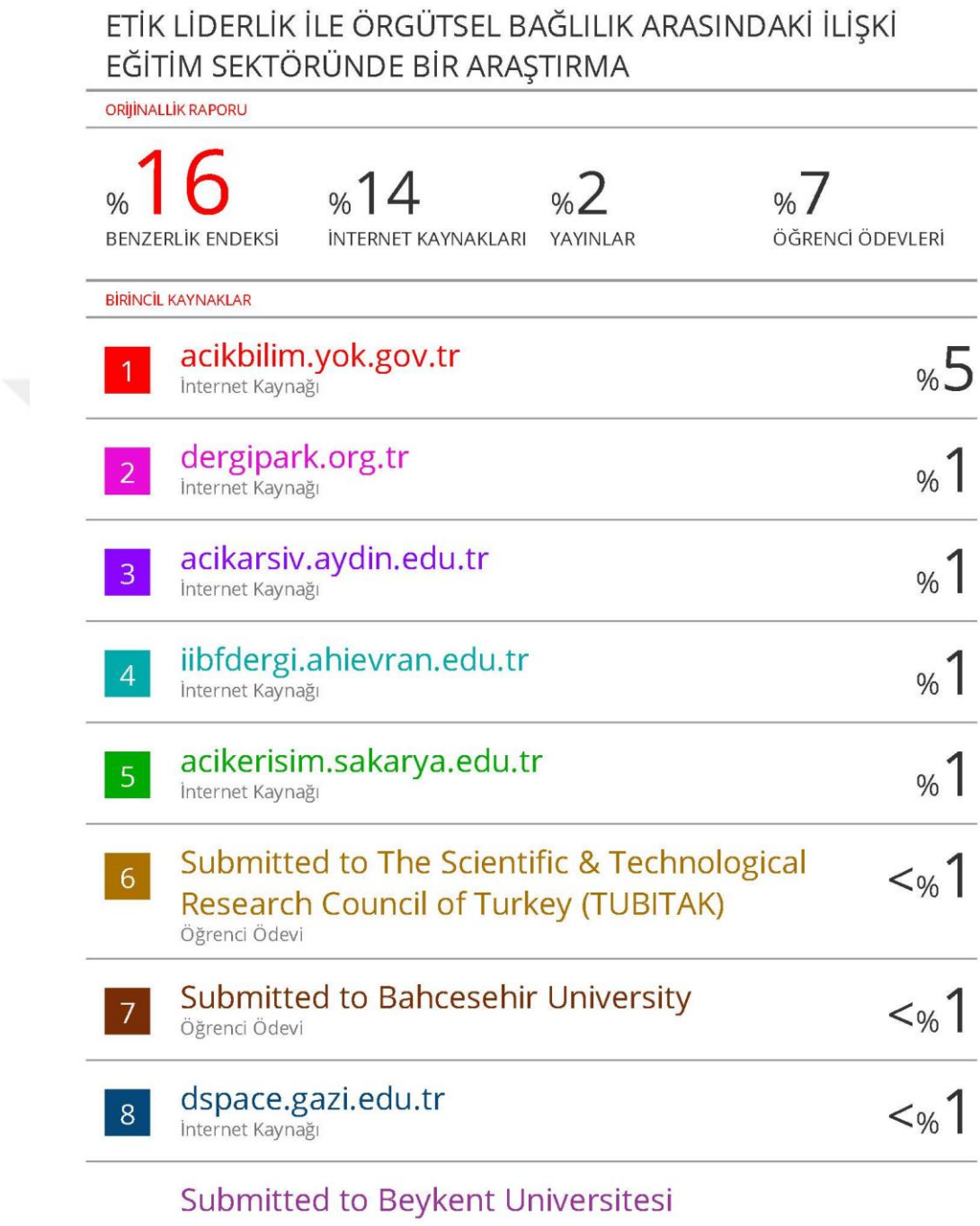
2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Yıl**
Lisans	İşletme	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2022

3. YABANCI DİL: İngilizce

4. İŞ DENEYİMLERİ

TEZ İNTİHAL RAPORU



ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ORİJİNALLİK RAPORU

%16	%14	%2	%7
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%5
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
3	acikarsiv.aydin.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
4	iibfdergi.ahievran.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
5	acikerisim.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
6	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<%1
7	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<%1
8	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
	Submitted to Beykent Universitesi	