

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
ECEM URANBEY

TEZ DANIŞMANI  
ALİ HALICI

ANKARA-2018



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 05 / 02 / 2018

Öğrencinin Adı, Soyadı: Ecem Uranbey

Öğrencinin Numarası: 21320041

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Bölümü

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ali HALICI

Tez Başlığı: Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin, 05/02/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %16 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1.Kaynakça hariç
- 2.Alıntılar hariç
- 3.Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay

05/02/2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Prof. Dr. Ali Halıcı

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Ecem Uranbey tarafından hazırlanan “Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı bu çalışma Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Kabul Tarihi :05/02/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ali HALICI- Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU- Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Şule TUZLUKAYA- Atılım Üniversitesi



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2018

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimim sırasında kıymetli bilgi ve tecrübeleri ile bana yardımcı olan, bilgilerini benimle paylaşan ve bana yol gösteren danışmanın Sayın Ali Halıcı'ya, istatistik analizlerini yürütürken bana yol gösteren Sayın Doç. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu'na, tüm tez kabul aşamalarında desteklerini esirgemeyen Sayın Yard. Doç. Dr. Şule Tuzlukaya'ya kıymetli katkı ve emeklerinden dolayı teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ankara

Ecem URANBEY

## ÖZET

Modern liderlik davranışlarından biri olarak kabul edilen etik liderlik davranışı diğer liderlik davranışları ile kıyaslandığında oldukça yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Günümüzde sıklıkla tercih edilen bir liderlik davranışı olması nedeniyle, bu liderlik davranışının örgütün insan kaynaklarının örgüte yönelik olarak geliştirdiği tutum / davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılması bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Bu temel konu kapsamında, insan kaynaklarının örgüte yönelik olarak geliştirdiği iki zıt tutum; (i) örgüte bağlılık [olumlu tutum] ve (ii) işten ayrılma niyeti [olumsuz tutum] ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması çalışmanın amacıdır. Etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüte yönelik olarak geliştirdikleri davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçümlemek amacı ile geliştirilen anket üç ölçek yardımı ile yapılmıştır; işten ayrılma niyeti ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve etik liderlik ölçeği. Örgütsel bağlılık ölçeği, çalışanların örgütlerine yönelik olumlu tutumlarını ölçmek amacı ile işten ayrılma niyeti ölçeği ise çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarını ölçmek amacı ile kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği ise çalışanların yönetim kademesindeki yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmesine yöneliktir. Elde edilen anket bulguları, etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ve etik liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Hipotezlerin geliştirilmesinde örgütsel bağlılık alt boyutları da dikkate alınmıştır. Analiz bulguları kapsamında elde edilen sonuçta; etik liderlik davranışının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etki sahibi olduğu görülmüştür. Etik liderlik davranışı işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı ilişki içerisindedir. Örgütsel bağlılık ile etik liderlik davranışının ilişki yönü ise anlamlı ve pozitifdir. Bu kapsamda, etik liderlik davranışının benimsenmesi ile paralel olarak çalışanların örgütlerine bağlılık tutumlarının ve bağlılık tutumları artan çalışanların performans, verimlilik gibi pozitif katma değer düzeylerinin arttığı görülmüştür. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti gibi olumsuz getiri getirecek tutum ve davranışlarının da azaldığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İnsan Kaynakları Yönetimi

## **ABSTRACT**

Ethical leadership behavior, considered as one of the modern leadership behaviors, is considered to be a relatively new approach when compared with other leadership behaviors. The main theme of this study is to investigate the effect of this leadership behavior on the attitudes / behaviors that the human resources have developed towards knitting, as it is a frequently preferred leadership behavior. Within the scope of this fundamental issue, the two opposite attitudes developed by human resources towards knitting are; (i) organizational commitment [positive attitude] and (ii) intent to leave the work [negative attitude] and ethical leadership behavior. In order to measure the relationship between ethical leadership behaviors and behaviors developed by employees, the intention to leave job, organizational commitment scale, and ethical leadership scale were evaluated with three scales. Organizational commitment scale was used to measure positive attitudes of employees towards their organizations and intention to leave job was used with the aim of measuring their negative attitudes towards their organizations. The ethical leadership scale is based on evaluating the leadership behaviors of managers at the management level of employees. The findings of the questionnaire were developed to establish the relationship between ethical leadership behavior and organizational commitment and to establish the relationship between ethical leadership behavior and intention to leave work. Organizational commitment subscales were also taken into account in the development of hypotheses. The result obtained within the scope of the analysis findings; ethical leadership behavior has been shown to have an impact on intention to leave work and organizational commitment. Ethical leadership behaviors are negatively related to the intention to leave work, and the relationship between organizational commitment and ethical leadership behavior is significant and positive. In this context, in parallel with the adoption of ethical leadership behavior, it has been concluded that the attitudes towards employees' organizations are increased and the attitudes and behaviors of employees who increase the attitudes of organizational loyalty are increased, such as the increase of positive added value such as performance and productivity and intention to leave work.

**Key Words:**Ethical Leadership, Organizational Commitment, Intent to Leave, Human Resources Management

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM I .....	3
Kuramsal Olarak Liderlik .....	3
1.1. Liderlik Kavramı .....	3
1.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	4
1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	6
1.1.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	8
1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	8
1.1.4.1. Karizmatik Liderlik .....	9
1.1.4.2. Stratejik Liderlik .....	11
1.1.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	13
1.1.4.3. Dağıtımçı Liderlik .....	15
1.1.4.4. Entelektüel Liderlik .....	17
1.2. Etik Liderlik .....	18
1.2.1. Etik Kavramı .....	18
1.2.2. Etiğin Sınıflandırılması ve Etik Sistemleri .....	19
1.2.2.1. Betimleyici etik .....	19
1.2.2.2. Normatif etik .....	20
1.2.2.3. Meta-etik .....	22



1.2.3. Etik ile İlgili Teoriler .....	22
1.2.3.1. Görecelik yaklaşımı.....	22
1.2.3.2. Kuramsal yaklaşımlar .....	23
1.2.4. Etik Liderlik Kavramı ve Yaklaşımlar .....	29
1.2.5. Etik Liderlik Özellikleri ve Etik Liderliğin Önemi .....	31
1.3. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Etik Liderlik İlişkisi .....	34
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	34
1.3.2. İş Analizi .....	36
1.3.3. İş Gören Bulma ve Seçme.....	39
1.3.4. Eğitim ve Geliştirme .....	41
1.3.5. Kariyer Planlama.....	42
1.3.6. Performans Değerlendirme .....	43
1.3.7. Ücret Yönetimi.....	44
1.3.8. İnsan Kaynakları İşlevleri ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki .....	45
BÖLÜM II .....	47
Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Tutum ve Davranışları .....	47
2.1. İnsan Kaynaklarının Sergilediği Davranış ve Tutumlar .....	47
2.2. Örgütsel Bağlılık.....	48
2.2.1. Tanımı ve Önemi.....	48
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	52
2.2.2.1. Bireysel Faktörler .....	52
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	56
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	58
2.3.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	58
2.3.1.1. Normatif Bağlılık.....	59
2.3.1.2. Devam Bağlılığı.....	59
2.3.1.3. Duygusal Bağlılık.....	61

2.3.2. Mowday ve Arkadaşlarının Sınıflandırması .....	62
2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık .....	62
2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık .....	64
2.4. İşten Ayrılma Niyeti .....	65
2.5. Araştırma Hipotezleri ve İlgili Alan Yazın Araştırmaları .....	70
BÖLÜM III.....	75
Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulama .....	75
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	75
3.2. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları .....	76
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	76
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	77
3.4.1. Araştırmanın Ölçekleri.....	77
3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	80
3.5. Araştırma Bulguları ve Analizi.....	81
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular .....	81
3.5.2. Araştırma Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Yanıtlarına İlişkin Bulgular...	83
3.5.3. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular .....	86
SONUÇ.....	96
KAYNAKLAR.....	99
EKLER .....	114
Ek-1 Anket.....	114

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Özelliklerinin Sınıflandırılması.....	5
Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri .....	15
Tablo 3. Etik Liderlik Özellikleri .....	32
Tablo 4. Alan Yazında Yer Alan Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları.....	49
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık – Tarihsel Gelişim .....	50
Tablo 6. Devam Bağlılığı ve Etkili Olan Faktörler .....	60
Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeği.....	77
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları .....	78
Tablo 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	80
Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	81
Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
Tablo 12. Katılımcıların Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri(%)..	84
Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri(%) .....	85
Tablo 14. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri(%) .....	86
Tablo 15. Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Yanıtların Puan Ortalamaları ..	87
Tablo 16. Etik Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki .....	88
Tablo 17. Etik Liderlik Davranışı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 18. Etik Liderlik Davranışı ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	91
Tablo 19. Etik Liderlik Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 20. Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 21. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçlarının Özeti .....	95

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ohio State Araştırmaları – Liderlik Tipleri.....	7
Şekil 2. Karizmatik Liderlik Modeli.....	9
Şekil 3. Stratejik Liderliğin Boyutları .....	12
Şekil 4. Etiğin Sınıflandırılması .....	19
Şekil 5. Kurallı Faydacılık Yaklaşımı .....	24
Şekil 6. İş Analizi Çıktıları.....	37
Şekil 7. İnsan Kaynağının Belirlenmesi .....	39
Şekil 8. Tutumsal Bağlılık Süreci.....	63
Şekil 9. Davranışsal Bağlılık Süreci.....	65

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte piyasalarda meydana gelen yapısal değişimlere ayak uydurmak zorunda olan örgütler, örgütsel süreçlerinde yapısal değişimler yaşamışlardır. Günümüz örgütleri, rekabet yoğun piyasalarda sürdürülebilirliklerini korumak ve kâr paylarını ellerinde tutmak yenilenmeye gitmiştir. Bu yenilenme süreçlerinde, rekabet avantajı sağlayabilmek için, ellerinde bulunan tüm kaynakları, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda en etkin ve verimli şekilde kullanma çabasına girmişlerdir. Bu çabalar ile birlikte, örgütün en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının örgüt içerisindeki önemi artmıştır. Günümüz örgütleri insan kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanabilmek, insan kaynaklarının örgüt amaç ve hedeflerine verimli bir şekilde hizmet etmesini sağlamak için insan kaynağı ile ilişkili olan tüm örgütsel süreçlerde değişim yolunu seçmiştir.

İnsan kaynakları ile ilgili en önemli süreçlerden bir tanesi, örgütün yönetsel süreçleridir. İnsan kaynağını yönetme noktasında, örgütün yöneticilerinin yönetsel tercihleri, kararları ve sergiledikleri liderlik davranışları, insan kaynaklarının örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesi noktasında etkili ve önemlidir. Bu nedenle, yürütülecek olan bu çalışmanın kapsamı, modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen etik liderlik ve etik liderliğin örgüt insan kaynakları üzerindeki etkisidir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, örgüt çalışanları tarafından sergilenen iki zıt tutum olarak değerlendirilmektedir. Bu iki zıt tutum üzerinde, modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen etik liderliğin etkisinin incelenmesi noktasında, yürütülecek çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Çünkü yapılan literatür taraması kapsamında, insan kaynaklarının sergilediği iki zıt davranış çıktısı ile etik liderlik arasındaki ilişkinin kurulduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, yürütülecek araştırma kapsamında elde edilecek bulguların literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Yürütülen bu tez çalışmasında modern liderlik yaklaşımlarından biri olan etik liderlik davranışı incelenirken, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti algılarına yönelik etkisi ele alınmıştır. Bu doğrultu da yürütülen alan yazını çalışması kapsamında çalışmanın

birinci bölümünde liderlik kavramı kuramsal olarak incelenmiştir. Bu kapsamda liderlik kavramı; kavramı açıklamaya yönelik olarak tarihsel süreçte kullanılan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve günümüz modern liderlik yaklaşımları kapsamında detaylandırılmıştır. Birinci bölümün son başlığı olarak, araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan etik liderlik detaylandırılmıştır.

Etik liderlik temel dayanağı “etik” kavramı ve etik kurallar olan bir liderlik tipidir. Bu nedenle, liderlik tipine ilişkin doğru çerçevenin çizilebilmesi adına öncelikle etik kavramı, etiğin sınıflandırılması ve etik ile ilgili teoriler detaylandırılmıştır. Bölüm kapsamında son olarak etik liderlik kavramı, kavrama ilişkin yaklaşımlar, etik liderlerin sahip olması gereken özellikler ve etik liderliğin önemi açıklanmıştır.

Alan yazın taraması kapsamında ikinci bölümde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları detaylandırılmıştır. Örgütlerde var olan insan kaynaklarının yani çalışanların örgüte yönelik olarak geliştirdikleri ve günümüz örgütlerinin sürdürülebilirliği, kârlılığı, verimliliği üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğu bilinen örgütsel bağlılık kavramı ve önemi detaylandırıldıktan sonra bu kavram üzerinde etki sahibi olan faktörler incelenmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırma Allen ve Meyer’in sınıflandırması, Mowday ve diğerlerinin sınıflandırması kapsamında incelenmiştir. İkinci bölümde son olarak işten ayrılma niyeti kavramı detaylandırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik yürütülen araştırmaya ilişkin metodolojik bilgiler bulunmaktadır. Aynı zamanda yürütülen araştırmanın verileri kapsamında elde edilen bulgular ve analizler yer almaktadır.

## BÖLÜM I

### KURAMSAL OLARAK LİDERLİK

#### 1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ve liderliğe ilişkin kuramlar, son yıllarda örgüt alan yazınında sıklıkla üzerinde durulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazında yer alan tanımlamalar kapsamında liderlik; diğer bireylerin yürüttükleri faaliyetler üzerinde etki sahibi olmak üzere kullanılan güç şekli (Arıkan, v.d., 2001: 285) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre ise liderlik; insanları belirlenmiş amaçlar çevresinde toplamak ve bu amaçlar doğrultusunda insanların faaliyet göstermesini sağlamak ile ilgili olan bilgi ve yeteneklerin tamamıdır (Eren, 1998: 342). Hämäläinen ve Saarinen (2007: 134) ise liderliği, insanların davranışları ve duyguları üzerinde etkili olabilme ve belirlenmiş vizyonlar kapsamında insanları bu vizyonlara yönelik yönlendirebilme yeteneğidir şeklinde tanımlanmıştır.

Liderlik kavramı örgüt kuramı kapsamında ele alındığında liderliğin; örgüt çalışanlarının motivasyonu ve yönetilmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile liderlik; örgüt çalışanlarının örgütün başarıya ulaşabilmesi için yönlendirilmesini ve bu yönlendirmenin dürüstlük, güven, açıklık, saygı oluşturmak sureti ile yapılması anlamını taşımaktadır (Kıngır ve Şahin, 2005: 409).

Liderlik ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde tanımlamaların bazı ortak özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik kavramının sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Usal, 1995: 268):

- Liderlik; belirli bir insan topluluğunun belirlenmiş amaç ve hedeflere yönlendirilmesi ile ilgilidir,
- Liderlik; insan topluluğunda var olan her bir insanın bireysel çabasının belirlenmiş amaç ve hedefe yönlendirilmesi ile ilgilidir,

- Liderlik; insan topluluğunu belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik çalışmaya güdülemelidir.

Liderlik kavramı, günümüz örgütlerinin yönetsel ve örgütsel tüm süreçleri açısından önem arz eden bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının, belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik çalışmasının güdülenmesi, diğer bir ifade ile örgütün en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan kaynaklarının etkin ve verimli olarak örgüt amaç ve hedefleri için kullanılması üzerinde etki sahibi olan liderlik kavramına ilişkin geliştirilmiş yaklaşımlar bulunmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımlara yönelik olarak alan yazın incelendiğinde; liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreçte (Çelik, 2000: 7);

- Özellikler yaklaşımı
- Davranışsal yaklaşım
- Durumsallık yaklaşımı

olmak üzere üç temel sınıflandırma kapsamında ele alındıkları görülmektedir. Tarihsel süreçte var olan bu üç temel yaklaşımın yanı sıra, küreselleşmenin ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi ile yapısal olarak değişime uğrayan piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerin de yapısal anlamda süreç revizyonuna gitmesi sonucu, yeni örgütsel süreçlerde faaliyet gösteren yeni liderlik tiplerine yönelik “modern liderlik yaklaşımları” adı altında çeşitli kuramlar ortaya çıkmıştır.

### **1.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı, tarihsel süreçte liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Özellikler yaklaşımı; en temel anlamda, liderlik olgusunu, liderin sahip olduğu temel bazı özellikler kapsamında değerlendirmekte ve bireyin sahip olduğu özellikler ile liderlik yetisi arasında bağlantı kurmaya çabalamaktadır.

Örgüt alan yazınında özellikler yaklaşımına ilişkin en önemli çalışma Stogdill (1948) tarafından yürütülen ve yaklaşık 300 adet kişisel özelliğin test edilerek sınıflandırıldığı çalışmadır. Yürütülen bu çalışma sonucunda Stogdill (1948) araştırması kapsamında ele aldığı



özellikleri sınıflandırmış, gruplandırmış ve nihayetinde liderlik özelliklerine ilişkin önemli bir sınıflandırma elde etmiştir. Aşağıda yer alan tabloda liderlik özelliklerine ilişkin sınıflandırmaları takip etmek mümkündür.

**Tablo 1. Liderlik Özelliklerinin Sınıflandırılması**

Sınıflandırma	Özellikler
Fiziksel özellikler	Kilo, boy, yaş, dış görünüş
Geçmiş (sosyal hayata ilişkin)	Eğitim düzeyi, dinamik yapıya sahip olma, sahip olunan sosyal statü
Akıl (zekâ)	Yargılama yeteneği, karar verme düzeyi, etkili konuşma yeteneği
Karakter (kişilik)	Bağımsız olma, kendine duyulan güven, zorba olma, saldırganlık düzeyi
İş ilişkin özellikler	Başarı ihtiyacı, sorumluluk sahibi olma düzeyi, insanlara ve sonuçlara ilgi, güvenlik ihtiyacı
Sosyal özellikler	İşbirlikçi olmaya eğilim, denetleme isteği, güç isteği

**Kaynak:** (Erçetin, 2000: 28).

Tablo 1’de yer alan sınıflandırma, özellikler yaklaşımı kapsamında ele alınan ilk sınıflandırmalardan biridir ve yaklaşıma göre “lider” olarak tanımlanabilecek bireylerin liderlik özellikleri olarak tanımlanan bu özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan bu ilk sınıflandırma, özellikler yaklaşımı kapsamında yürütülen liderlik araştırmalarına ışık tutan bir sınıflandırma olmuştur ve yaklaşım kapsamında geliştirilen diğer tüm özellik sınıflandırmalarının temel bu araştırmaya dayanmıştır.

Özellikler yaklaşımı, tarihsel süreçte yer alan ilk geleneksel liderlik yaklaşımı olduğundan; örgütsel süreçlerin gelişmesi, yenilenmesi ve örgütte insana dair davranışların, becerilerin önem kazanması ile geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Liderliği ve lideri sadece tek bir değişken kapsamında ele alan özellikler yaklaşımı, tarihsel süreçte liderliği açıklamakta yetersiz kalmış ve yerine liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımlardan biri olan ve tarihsel süreçte özellikler yaklaşımından sonra ikinci geleneksel liderlik yaklaşımı olarak kabul edilen yaklaşım ise davranışsal yaklaşımdır.

### 1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım, en temel anlamda, lider ve liderin yönlendirmesi altında bulunan grubu birbirinden soyutlamadan ele almakta ve liderliği grup-lider arasındaki karşılıklı ilişkiler kapsamında tanımlamaktadır (Robins, 1986: 1242). Davranışsal yaklaşım, lideri ve liderliği, özellikler yaklaşımı gibi doğum ile sahip olunan özellikler kapsamında tanımlamamaktadır. Aksine, yaklaşım, liderliğin öğrenilebilir olduğunu savunmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre, liderlik doğuştan gelen özellikler / yetenekler sonucunda sahip olunan bir olgu değil, öğrenilebilir ve değişen durum / şartlar kapsamında şekillenen bir olgudur. Davranışsal yaklaşımın liderliğe ilişkin bu bakış açısı ile birlikte; liderlik ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik adımlar atılmıştır (Gordon, 1993: 101).

Liderliğe ilişkin davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde yürütülen araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Ancak, bu yaklaşım kapsamında en bilinen ve genel kabul görmüş olan araştırma Ohio State Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmadır (Erçetin, 2000: 31).

Ohio State Üniversitesi tarafından yürütülen araştırma kapsamında; dört temel liderlik tarzı ortaya konmuştur. Ohio State Üniversitesi araştırmaları, dört temel liderlik tarzına ilişkin sınıflandırmada, liderlerin sahip oldukları belirlenen iki temel davranışsal yaklaşım göz önünde tutulmuştur (Başaran, 2004: 71);

- İnsana ilgi: çalışanların sahip oldukları duyguları anlamaya çalışmakla, gereksinimlerine ilgi duymak ile ve çalışanlar için güven ortamı hazırlamak ile ilgilidir.
- Yapıyı işletmek: örgütlemek, göreve ilişkin tanımlama yapmak, görev dağılımı yapmak, kuralları koymak ile ilgilidir.

Ohio State Üniversitesi araştırmaları kapsamında belirlenen bu iki yaklaşım kapsamında belirlenen dört temel liderlik tipi aşağıdaki gibidir;

**Şekil 1. Ohio State Araştırmaları – Liderlik Tipleri**

İnsana İlgisi (A)	(A) Yüksek (B) Düşük -1-	(A) Yüksek (B) Yüksek -2-
	(A) Az (B) Düşük -3-	(A) Az (B) Yüksek -4-
Yapıyı İşletmek (B)		

**Kaynak:** (Zel, 2001: 100).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının temelinde, liderlerin sahip olduğu davranışlar yatmaktadır (Koçel, 2001: 428). Davranışsal yaklaşımlar, liderlerin sahip oldukları özelliklerin farklı durum ve koşullar altında farklı davranışlara dönüşebileceğini ve bu nedenle de liderliğin temelinde davranışların yattığını savunmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, geleneksel liderlik yaklaşımlarından üç temel fayda kapsamında ayrılmaktadır (Zel, 2001: 101);

- Davranışların ortaya konulması, biçimsel özelliklerden hariç olarak biçimsel olmayan özelliklerinde belirlenmesi noktasında önemlidir,
- Liderliğe ilişkin etkili davranışlar belirlenebilirse, eğitim ve geliştirme yolları ile liderlik davranışlarının bireylere kazandırılabilmesi mümkün olacaktır,
- Grup-lider ilişkilerinin tanımlanması ve davranışsal boyutunun belirlenmesi noktasında davranışsal yaklaşımlar özellikler yaklaşımı ile kıyaslandığında fayda sağlamaktadır.

Liderliğe ilişkin davranışsal yaklaşımların özellikler yaklaşımına göre daha etkin bir yaklaşım olmasına rağmen, bu yaklaşıma da getirilen bazı eleştiriler bulunmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımlarına ilişkin en önemli eleştiri, davranışsal yaklaşımların verimliliğe yönelik olan liderlik davranışları üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırdığı ve fakat liderlin takipçilerine ilişkin davranışlar üzerinde yeterince araştırma yapmadığı yönündedir (Serinkan, 2006).

Davranışsal yaklaşımlardan sonra, örgüt alan yazınında liderlik ile ilgili olarak geliştirilen yaklaşımlar durumsallık yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır.

### **1.1.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik yaklaşımları açısından ele alındığında son liderlik yaklaşımı olan durumsallık yaklaşımları; liderliğin açıklanmasına yönelik olarak “olayların” ele alınması noktasında katkı sağlamış yaklaşımlardır (Koçel, 2001: 134). Durumsallık yaklaşımlarına göre; liderliğe ilişkin birtakım faktörler, liderliğin etkili olması noktasında önem taşımaktadır (Szilagyi, 1990: 397);

- Belirlenen ve ulaşılmak istenen amacın niteliği
- Liderin sahip olduğu gruptaki bireylerin yetenekleri ve bireysel beklentileri
- Liderliğin sürdürüldüğü örgütün sahip olduğu genel özellikler
- Liderin ve takipçilerinin sahip olduğu deneyimler ve bireysel özellikler

Durumsallık yaklaşımları, liderlik özelliklerinin yukarıda belirlenmiş olan faktörlere ve örgütsel faaliyet süresince karşılaşılan durumlara göre farklılaşabileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda, durumsallık yaklaşımları, liderliğe yönelik en iyi olarak tanımlanabilecek tek bir davranış olmadığını, aksine, durumlar ve koşullar kapsamında geliştirilmesi gereken farklı liderlik davranışları olması gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 2001: 134).

### **1.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

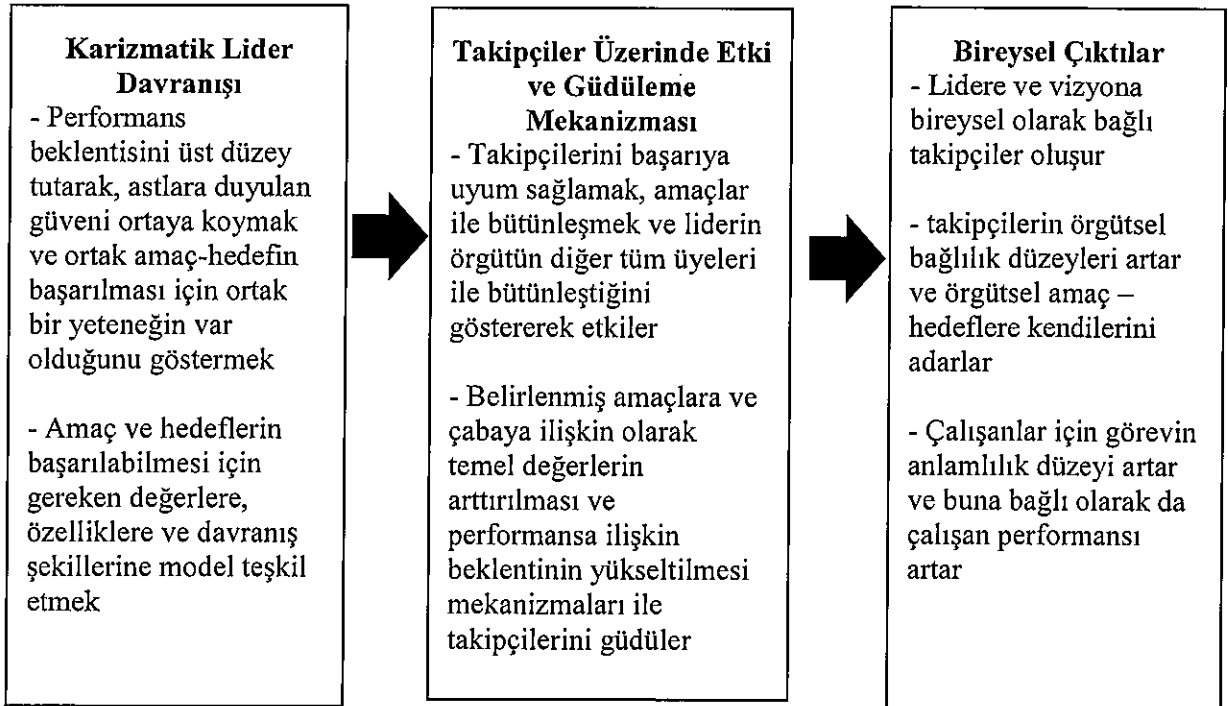
Küreselleşme ile rekabet şartları yoğunlaşan günümüz piyasalarında faaliyet gösteren örgütlerin sürdürülebilirliklerini korumaları ve müşteri paylarını ellerinde tutabilmeleri noktasında, örgütlerine ilişkin tüm süreçlerde yapısal değişimler gerçekleştirmeleri gerekmiştir. Bu yapısal değişimlerin bir tanesi, örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının daha etkin olarak örgütsel süreçlere katılmasını sağlamak ve performanslarına ilişkin verimliliklerini arttırmaktır. Bu noktada örgüt içerisindeki liderlik süreçlerinin de yeniden yapılanması gerekmiştir. Geleneksel liderlik yaklaşımları, modern

piyasalarda faaliyet gösteren örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmışlar ve bu nedenle de modern liderlik yaklaşımları olarak adlandırılan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu çalışmada, modern liderlik yaklaşımlarından karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve entelektüel liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

#### 1.1.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider en temel anlamda olağan dışı olarak tabir edilen yeteneklere sahip olan ve takipçileri tarafından tayin edilmek sureti ile takip edilen liderlere verilen isimdir (Ay ve Gülgün, 2008: 278). Karizmatik liderler, astlarına model olmak ve sahip oldukları olağan dışı özellikler ile takipçileri üzerinde güçlü bir etki oluşturmak için çaba gösterirler (Greenber, 2005: 463). Karizmatik liderlik yaklaşımına ilişkin modelde; liderler davranışları ile takipçileri üzerinde etki sağlamaya ve sağladıkları etki ile takipçilerini güdülemeye ve sonucunda da bireysel olarak verimli çıktılar elde etmeyi hedeflemektedir. Karizmatik liderlik modeli aşağıda yer alan şekil 2 yardımı ile özetlenmektedir.

Şekil 2. Karizmatik Liderlik Modeli



Kaynak: Özdemir, 2011: 64

Karizmatik liderler takipçilerini etkileyecek ve güdüleyecek liderlik davranışlarını sergilerken sahip oldukları birtakım temel özellikleri kullanmaktadırlar. Karizmatik liderlik davranışlarının sahip olduğu temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Budak, 2008: 22-23), (Ceylan ve Çakar Demircan, 2005: 53);

- Karizmatik lider, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma doğrultusunda ideolojik değerleri ve kollektif değerleri vurgulama yolunu seçer
- Karizmatik liderler, takipçilerini belirlenen amaç ve hedeflere yönelik olarak güdüleme süreçlerinde takipçilerine örnek olacak davranışları sergilemeyi tercih ederler.
- Karizmatik liderlerin özgüven düzeyleri yüksektir ve sahip oldukları yüksek etkileme düzeyi ile baskın karakterli bireylerdir
- Karizmatik liderler, takipçilerini sahip oldukları ahlaki değerlerin doğruluğuna vurgu yaparak etkiler ve ikna ederek güdülerler
- Karizmatik liderler, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına ilişkin duyarlı liderlerdir ve bu duyarlılığı takipçilerine hissettirmek sureti ile takipçilerin kendilere olan bağlılık düzeylerini arttıırırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 211).
- Karizmatik liderler, amaç ve hedeflere yönelik yolda, takipçilerini güdüleme sürecinde genel kabul görmüş davranış ve yöntemleri benimsemekten ziyade sıra dışı davranış ve yöntemler kullanmayı, kalıpların dışına çıkarak takipçileri üzerinde etki alanı yaratmayı tercih ederler (Aykanat, 2010: 57).
- Karizmatik liderler, risk üstlenebilen liderlerdir ve belirlenmiş amaç-hedefe yönelik olan süreçlerde gerektiği noktada yüksek risk üstlenirler ve üstlendikleri risklerde oluşabilecek tüm olumsuzluklara katlanmayı kabul ederler (Arslan, 2009: 260).

Sonuç olarak karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler ve karizmatik liderlerin davranış modeli kapsamında, karizmatik liderlerin, takipçilerini örnek davranışlar

sergileyerek, performans artırıcı yöntemler kullanarak ve kalıplaşmış yöntemlerin dışına çıkarak yönlendirdiğini, sahip oldukları kişisel ve ahlaki değerlere yüksek önem verdiklerini ve bu sayede de hem bireysel anlamda hem de takip eden grup anlamında motivasyonu artırıcı yönde etki ettiklerini söylemek mümkündür (Aykan, 2004: 215).

#### **1.1.4.2. Stratejik Liderlik**

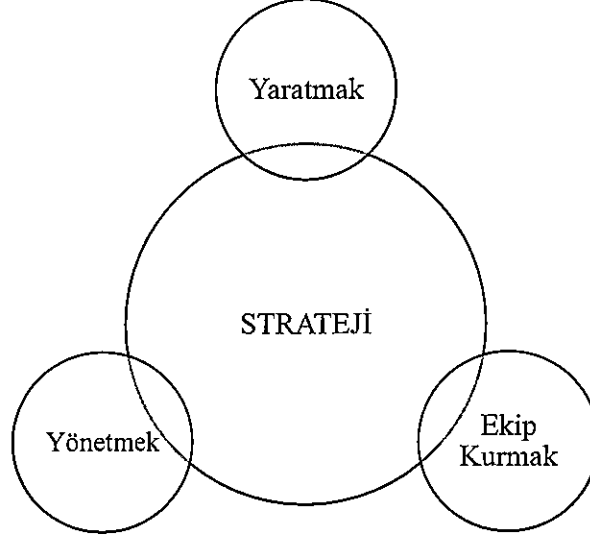
Strateji, strateji geliştirme ve stratejik yönetim kavramları, günümüz modern işletmeleri açısından son derece önem arz eden kavramlardır. Günümüz modern işletmeleri, sürdürülebilirliklerini korumak, müşteri paylarını elinde tutmak ve rekabet yoğun piyasalarda rekabet avantajı elde edebilmek için stratejik yönetime ve ilkelerine yönelik önemli çalışmalar yapmakta ve stratejik planlar kapsamında işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamaya çaba göstermektedirler. Bu kapsamda strateji kavramı ile direkt olarak ilintili olan stratejik liderlik kavramı da günümüz modern işletmeleri açısından önem arz eden bir kavramdır.

Stratejik liderlik en temel anlamda, bir işletmenin, stratejik yönetime ilişkin süreçlerinde strateji geliştirme aşamasından itibaren var olan, stratejilerin formüle edilmesi, belirlenen stratejilere yönelik planların ve yönetsel süreçlerin geliştirilmesi, stratejilerin işletme içi prosedürlerde uygulanması adımlarında ortaya çıkan durumları ve tutumsal değişimleri analiz etmek anlamını taşımaktadır (Hosmer, 1982: 55).

Stratejik liderlik adında barındırdığı “strateji” kelimesi nedeni ile çok yönlü bir kavram olarak kabul edilmektedir. Stratejik karar verme süreçleri kapsamında değerlendirilmesi gereken bu liderlik türü, belirlenmiş örgütsel amaçların devamlılığının sağlanması ve gerçekleştirilebilmesi noktasında misyon-vizyon-strateji geliştirme süreçlerinde kilit rol oynamaktadır (Naktiyok, 2004: 158).

Stratejik liderlik, sadece takipçileri üzerinde etki alanı kurmak ve onları güdülemek ile ilgili olan bir liderlik yaklaşımı değildir. Stratejik liderlik, öncelikle yaratmak (bir örgüt için stratejilerin yaratılması sürecinde strateji oluşturmak) daha sonra oluşturmak (yaratılan stratejilerin örgütsel düzeylere aktarılması) ve ekip oluşturmak (Senem, 2004: 20) olmak üzere üç temel boyuta sahiptir. Bu boyutların özeti Şekil 3’te yer almaktadır.

**Şekil 3. Stratejik Liderliğin Boyutları**



**Kaynak:** Besler, 2004: 20

Temel olarak üç boyut üzerinde şekillenen stratejik liderlik yaklaşımına göre stratejik liderliğin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 643);

- Geleceğe ilişkin isabetli tahminlerde bulunabilme yeteneği
- Vizyon yaratabilmek
- Esnek olmak ve çevresel değişimlere adapte olabilmek
- Var olan belirsizlikler ile baş edebilecek güce ve bilgi birikimine sahip olmak
- Çalışanların güçlerini arttırmak ve çalışanların duygu / düşünce davranışlarını olumlu yönde güdüleyebilmek
- Elde olan insan kaynağını maksimal verim ile kullanabilecek stratejileri geliştirmek ve insan kaynağının örgüt amaç ve hedeflerine en yüksek katma değeri katmasını sağlamak



- Lider olarak sahip olduğu, paradigmaları ve yetenekleri sorgulayabilmek ve gerektiği noktalarda geliştirmek ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmek

Stratejik liderler, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde kilit rol oynamanın yanı sıra örgütler üzerinde diğer başka olumlu etkilere de sahiptir. Stratejik liderlerin örgütsel anlamdaki faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Learning, 2012: 2-4);

- Stratejik liderler, kaynakların ve özellikle insan kaynaklarının etkin kullanılmasına yönelik stratejiler geliştirdikleri için örgütsel performansın artırılmasına yarar sağlarlar
- Stratejik liderler örgütsel kârın maksimize edilmesi noktasında önemli katkıya sahiptir
- Stratejik liderler, etkin ve verimli örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve astların bu stratejiler kapsamında örgütsel amaç ve hedeflere yönelik çalışmasına katkı sağladığı için, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi hususunda etki sahibidirler

Sonuç olarak, stratejik liderlik, günümüzde stratejik planlamaya önem veren ve stratejik süreçler kapsamında sürdürülebilirliklerini koruyacaklarına ilişkin inanca sahip olan örgütler için önemli bir stratejik faktördür.

#### **1.1.4.2. Dönüşümcü Liderlik**

Modern liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirilen bir diğer liderlik yaklaşımı dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik en temel anlamda takipçilerinin, beklentiden daha fazlasını yapma konusunda isteklendirme yeteneği yüksek olan liderlerdir (Hartog et.al. 1998: 21) şeklinde tanımlanmaktadır.

Dönüşümcü liderler, takipçilerini hedeflere yönelik güdülerken, örgütün vizyonunu onlarla paylaşmakta ve örgütün vizyonunu takipçilerini güdülemede temel motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla, takipçilerini, örgütün vizyonunu ele alarak güdüleyen

dönüşümcü liderler, bir anlamda takipçilerin örgüt amaç ve hedeflerine örgütün vizyonu kapsamında katma değer sağlamasına olanak tanımaktadır.

Dönüşümcü liderler (Bridge, 2003: 6);

- Bireysel olarak değerleri ve inançları olan liderlerdir,
- Örgüt tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma konusunda kararlıdır ve sahip oldukları kararlılığı takipçilerine yansıtırlar
- Yaratıcılık özellikleri gelişmiş olan liderlerdir
- Örgütün daha iyi bir geleceğe sahip olması gerektiğini düşünürler ve bunun gerçekleşmesi için paylaşılan bir örgüt kültürü yaratarak tüm çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlarlar

Yukarıda özetlenen özellikler kapsamında; dönüşümcü liderlik, iletişimi, kararlı olmayı, bağlılığı, örgütsel bütünleşmeyi, güçlendirmeyi içerisinde barındıran çok yönlü bir liderlik türüdür (Erçetin, 2000: 60) demek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Dönüşümcü liderlik, sistematik yapılanma süreçlerinde; (i) misyon ve vizyonların belirlenmesi, (ii) var olan sorumluluk alanlarında revizyon yapılması, (iii) belirlenen amaç ve hedeflere yönelik süreçlerde sistematik yenilikler yapılması – gerekli olan liderlik türüdür (Leithwood, 1992: 8).

Örgütlerin sistematik dönüşüm süreçlerinde ve bu süreçlerde insan kaynaklarından maksimal verim alabilme noktasında, kritik göreve sahip olan dönüşümcü liderlerin bazı bileşenleri barındırıyor olması gerekmektedir. Dönüşümcü lider olarak tanımlanabilmek noktasında önemli olan bu bileşenler aşağıda yer alan Tablo 2 kapsamında özetlenmektedir.

**Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri**

<b>Durum</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik Bileşeni</b>
Zaman	Uzun vadeli gelecek planları yapmak
Eşgüdümlenme	Hedeflerin ve değerlerin bir olması
İletişim	Çok yönelimli iletişim mekanizmasına sahip olmak
Odak	İç ve dış tüm müşterileri odak noktasında tutmak
Ödül Sistemi	Bireysel ve içsel ödüllendirme sistemi geliştirmek
Güç Kaynağı	Temel güç: çalışandır prensibini benimsemek
Karar Verme	Yönelimsel karar verme süreçlerine astların katılımını sağlanması
Çalışan	İnsan kaynakları yani çalışanlar geliştirilebilir en önemli kaynaklar olarak kabul edilmektedir
İtaat	Takipçilerin itaat mekanizmasını rasyonel açıklamalar çerçevesinde kurmak
Değişime İlişkin Tutum	Değişimden kaçmaz, değişimi benimser
Yönlendirme Mekanizması	Örgüt vizyonu ve sahip olunan değerler ile astları güdülemek
Denetim	Denetim mekanizmasının temeli öz denetimdir
Görev Tasarımı	Gruba dayalı görev tasarımları tercih edilmektedir

**Kaynak:** Tichy ve Devanna'dan aktaran Çelik, 2000: 156.

#### **1.1.4.3. Dağıtımcı Liderlik**

Modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan dağıtımcı liderlik; işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi kavramları kapsayan ancak bu kavramların taşıdıkları anlamdan daha geniş bir kapsama sahip olan bir liderlik türüdür (Baloğlu, 2011: 129). Dağıtımcı liderlik, liderlik sürecindeki bireylerin tek yönlü eylemleri ile ilgili değildir, aksine dağıtımcı liderlik

bireylerin karşılıklı etkileşimleri kapsamında gerçekleşmektedir (Spillane, 2005: 147-148). Bu kapsamdan yola çıkılarak dağıtımçı liderliğin aslında bir sistem olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle dağıtımçı liderlik; liderlerin, liderleri takip eden bireylerin ve bu bireyler ile liderler arasındaki etkileşimlerin oluşturduğu bir sistemdir.

Dağıtımçı liderlik “bir sistem olma” durumu nedeni ile diğer liderlik türlerinden ayrılan bir liderlik türüdür. Hali hazırda literatür kapsamında yeni gelişmekte olan bir kavram olsa da, dağıtımçı liderlik, özellikle liderliğin tek adam olmasına yönelik olan eleştirileri gidermesi yönü ile önemli bir kavram halini almaktadır.

Bilindiği gibi örgütler yaşayan organizmalar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütler iç çevredeki paydaşların yanı sıra dış çevredeki paydaşlardan da önemli ölçüde etkilenen açık sistemlerdir. Örgütlerde birden çok aktör yer almaktadır. Ve bu aktörlerin her biri önem arz etmektedir. Dağıtımçı liderlik kavramı tam bu noktada çoklu aktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri noktasında ortaya çıkmaktadır. Dağıtımçı liderlik sistemindeki temel amaç; liderlik kavramının hiyerarşi ile olan bağının çözülmesidir. Bu yönü ile dağıtımçı liderlik yalnızca üst kademe liderliği ile ilgili bir kavram olmaktan çıkmakta ve örgütün her seviyesinde gerçekleşebilen bir kavram halini almaktadır (Baloğlu, 2012: 1369).

Dağıtımçı liderlik kavramı özellikle eğitim kurumlarındaki liderlik uygulamalarının analizi kapsamında ele alınması gereken bir konudur. Eğitim kurumlarında öğrencilerin başarısının artırılması en temel amaçlardan bir tanesidir. Öğrencinin başarısının artırılması için yapılan çalışmalar kapsamında sadece çalışmaları yürüten liderlere odaklanmak yeterli olmayacaktır. Diğer bir ifade ile sadece çalışmaları yürüten lidere odaklanmak, sadece çalışma liderinin bildiğine, uyguladığına odaklanmak demek olacaktır. Bu yaklaşım ise; verilen hizmette karşılıklı etkileşimin son derece önemli olduğu kurumlarda, eğitim kurumları gibi, son derece yanlış bir yaklaşım olacaktır. Diğer bir ifade ile özellikle eğitim kurumlarında sürdürülen faaliyetlerde liderlik uygulamalarına eğitim kurumu içerisindeki her bir bireyin katılıyor olması gerekmektedir. Yani, liderlik uygulamaları süreçlerinde her bir bireyin liderin etrafında bulunuyor olması gereklidir. Bu nedenle eğitim kurumlarında dağıtımçı liderliğin özellikle öğrenciler ile sürdürülen çalışmalar kapsamında tercih edilmesi önemli bir gerekliliktir.

Eğitim kurumlarında dağıtımcı liderliğin 6nemine ilişkin bir diğer neden ise, eğitim kurumlarında 6đrencilerin başarı sı için tek bir liderin yeterli olmayacağı g6rüşüdür. Diğer bir ifade ile birbirini tamamlayan bilgi, beceri ve uzmanlık alanlarını bütünüleştirmeyi ve sinerji (Baloğlu, 2012, s. 1368) yaratmayı hedefleyen dağıtımcı liderlik bir bireyin eğitimi s¼recinde gerekli olan bütünüleşmeyi ve sinerjiyi yaratacağı için eğitim kurumlarında uygulanması durumunda son derece etkili olacak bir liderlik tipidir.

#### **1.1.4.4. Entelekt¼el Liderlik**

Entelekt¼el liderlik kavramının açıklanması noktasında yaklaşımın çıkış noktası olan entelekt¼el kavramının anlaşılması gerekmektedir. Entelekt¼el kavramına ilişkin alan yazında farklı birçok tanım bulunmaktadır ancak genel kabul g6rmüş yaklaşım entelekt¼el kavramının d¼ř¼nsel bir muhalefet / çatışma olduğuna y6neliktir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, entelekt¼el liderin farklı çalışma alanlarında, s¼relerde, 6rg¼t amaç ve hedeflerine y6nelik etkin ve yeterli olarak çalışmasını beklemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Entelekt¼el lider en temel olarak entelekt¼el olma ve lider olma 6zelliklerini harmanlayan bir kavramdır. Entelekt¼elliđin ve liderliğin unsurlarını içerisinde barındırmaktadır ve bu kapsamda da stat¼koya, durağanlığa karşı durmakta ve gelişimi, değer işimi ve yeniliği desteklemektedir.

Entelekt¼el lider, sahip olduğu entelekt¼el 6zelliklerden kaynaklı olarak y¼ksek bilgi sahibidir ve g¼n¼m¼z bilgi toplumunda en geçerli liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Rekabet yoğun piyasalarda başarıya ulaşabilmek noktasında entelekt¼el liderler, var olan geleneksel yapıların dışına çıkılması, s¼rece, kontrol etmeye daha az ilgi g6stermenin altını çizen liderlerdir ve entelekt¼el liderlerin rekabet avantajı yaratmak ve s¼rd¼r¼lebilirliđi korumak anlamındaki çabaları beş temel 6ncelik kapsamında şekillenir. Bu 6ncelikler (Dess ve Pickgen, 2000);

- Astlarını 6zendirmek ve heyecan duymalarını sağlamak için stratejik vizyonlardan yardım almak,
- T¼m astların g¼lenmesini, yetkilenmesini sağlamak

- Çalışanların ve örgütün sahip olduğu içsel bilginin bir araya gelmesini sağlamak ve oluşan bilginin paylaşılmasını sağlamak
- Statükoya karşı durmak ve çalışan yaratıcılığının arttırılmasına yönelik destek sağlamak

Yukarıda sayılan beş temel öncül kapsamında, entelektüel liderliğin ana odağı, vizyondur. Vizyonu ana odak olarak kabul eden entelektüel liderler, bu vizyonun tüm çalışanlardan bir parça taşıdığına inanmaktadır ve dolayısıyla bu vizyonun çalışanlar tarafından kolaylıkla benimseneceğini düşünmektedir. Bu düşünce kapsamında da astlarını örgüt amaç ve hedeflerine güdüleme noktasında temel motivasyon olarak vizyonu kullanmaktadır.

## **1.2. Etik Liderlik**

Etik liderlik kavramının ortaya çıkması “etik” konusunun örgüt alan yazınında ve yönetim süreçlerinde artan öneminden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda etik liderlik kavramı detaylandırılmadan önce etiğe ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi faydalı olacaktır.

### **1.2.1. Etik Kavramı**

Tarihsel süreç incelendiğinde, etik kavramı üzerinde birçok araştırma yapılmıştır ve bu kapsamda farklı disiplinler tarafından farklı etik tanımları yapılmıştır. Etik en temel anlamda ele alındığında, her bir bireyin takip etmesi gereken ahlaki kurallar (Schlegelmich, 1999: 6) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre ise etik; bir bireyin, bir grubun ya da bir topluluğun, davranışlarında ve tutumlarında neyi doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olan ilke ve değerlerin tamamına verilen isimdir (Daft, 2003: 151).

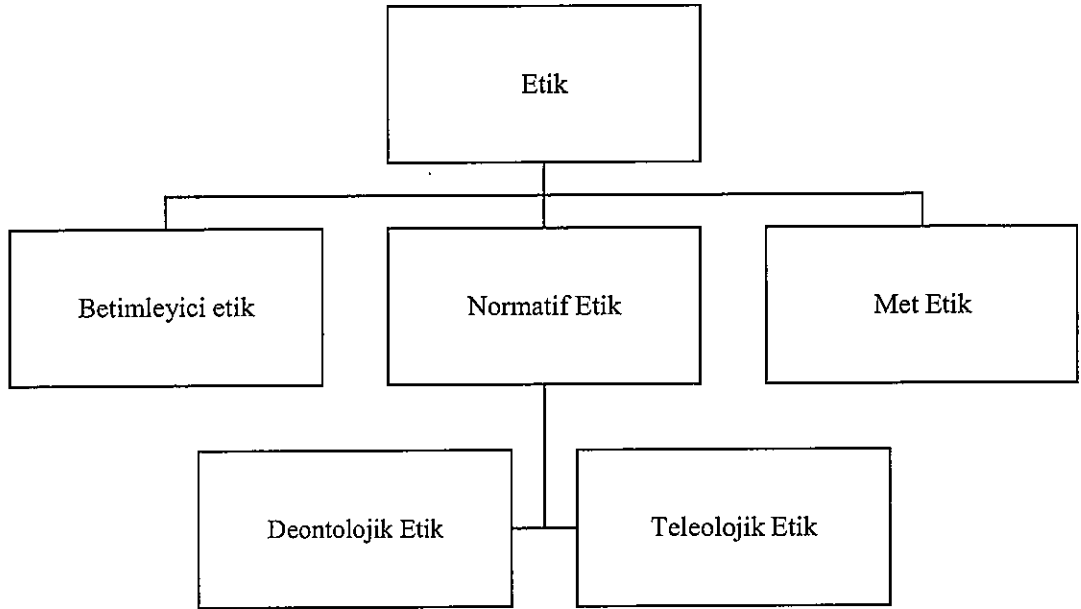
Etik, doğrunun ve yanlışın, iyinin ya da kötünün, erdem olarak nitelendirilen davranışın ya da erdemsizliğin sistematik olarak incelenmesi ile ilgilidir (Brinkmann, 2002: 159).

Etik, bireylerin davranışlarının ahlaki nitelik açısından açıklamayı hedefleyen, eleştirel ve ahlaksal kapsamda belirlenmiş bir bilinç geliştirmek ve ahlaki eylemlerin görecelikten uzak olarak geliştirilmesini sağlamaya çalışan disiplindir (Pieper, 2012: 18).

### 1.2.2. Etiğin Sınıflandırılması ve Etik Sistemleri

Etik kavramı, tarihsel ve / veya epistemolojik anlamda ilişki olan farklı türlerinin olduğu bilinmektedir. Etik kavramı üç temel sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır; betimleyici etik, normatif etik ve meta-etik (Pieper, 2012: 224).

Şekil 4. Etiğin Sınıflandırılması



**Kaynak:** Pieper, 2012: 224'den yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.

#### 1.2.2.1. Betimleyici etik

Betimleyici etik, bireylerin ne şekilde davrandıkları ve bu davranışların nedenleri üzerinde durmaktadır (De George, 1990: 19-20). Betimleyici etik, ahlaka ilişkin geliştirilen

felsefede (etik) bilimsel yaklaşımın göz önünde tutulması sonucunda ortaya çıkmış olan etik türüdür ve temel olarak sosyolojik ve psikolojik bir takım olguların ahlaki inançları etkileyeceğini ve bu nedenle kesin kurallar koymak yerine bireyin davranışlarının nedenlerini incelemek gerektiğini savunmaktadır (Cevizci, 2008: 18).

Betimleyici etik gözleme dayalıdır. Betimleyici etik bireylerin davranışlarını gözlemler, davranışlara ilişkin nedenler arar ve davranışlara ilişkin ortaya çıkan sonuçları yorumlar. Diğer bir ifade ile betimleyici etik, ahlaki olgu ve olayları dışarıdan gözlemler ve bilimsel yaklaşım ile değerlendirip tasvir eder (Cevizci, 2008: 18).

#### **1.2.2.2. Normatif etik**

Normatif etik, betimleyici etikten farklı olarak “değerleme” tabanlıdır. Betimleyici etik davranışları gözlemleyip sonuçlarına ilişkin tasvir yaparken, normatif etik “iyi” ve “kötü” kavramlarının ne olduğunu söyleme çabasıdadır. Diğer bir ifade ile normatif etik kural tanımlamaya, kural koymaya dayanan bir etik türüdür. Normatif etiğin kural koyucu olmasının temel nedeni, doğru eylemler ile yanlış eylemleri birbirinden ayırma amacı taşıması yani iyi ve kötüyü tanımlama çabası içerisinde olmasıdır.

Normatif etik ana sınıflandırması kendi içerisinde deontolojik etik ve teleolojik etik olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir. Teleolojik etik ve deontolojik etik arasındaki farklılığı açıklamak ve kavramlara ilişkin tanımlama yapabilmek için bir örnek üzerinden yola çıkmak yararlı olacaktır. Bu kapsamda öncelikle bir önerme ele almak yararlı olacaktır.<sup>1</sup>

Önerme : “Yalan Söylemek Kötüdür”

Yalan söylemek kötüdür önermesine ilişkin olarak sorulacak soru; yalan söylemek neden kötüdür sorusudur. Yalan söylemek neden kötüdür sorusuna ilişkin verilecek cevaplar;

- Yalan söylemek kötüdür çünkü yalan söylendiğinde istenmeyen sonuçlar doğar ve insanların birbirlerine olan güvenleri tahrip olur (teleolojik etik cevabı)

---

<sup>1</sup> Önerme ve Cevaplar (Çelik vd 5)’den uyarlanmıştır.



- Yalan söylemek kötüdür çünkü yalan söylemek ahlaksal açıdan hatalıdır (deontolojik etik cevabı)

Yukarda verilen örnekte, hem teleolojik etik hem de deontolojik etik yalan söylemek iyi değildir sonucuna varmaktadır. Ancak sonuçlar aynı olsa bile iki etik türünün bu sonuçlara ilişkin gerekçeleri farklılaşmaktadır. Örnekte yer alan önermeye ilişkin olarak teleolojik etiğin yalan söylemeye ilişkin verdiği cevapta istenmeyen sonuçların doğacağı ve güvenin tahrip olacağı gerekçesinin altı çizilmiştir ancak verilen cevapta asla yalan söyleme önermesi ya da yalan söylemek her durumda ve her koşulda yanlıştır önermesi yer almamaktadır. Diğer bir ifade ile teleolojik etik yalan söylenebileceğinin zor durumlarda geçerli olacağını bilmektedir. Ancak, deontolojik etik kapsamında verilen cevaptaki önerme çok kesindir: “Yalan söylemek her zaman yanlıştır.”

Deontolojik etik, bir olgunun sonucunda çok o olguya ilişkin eylem üzerinde yoğunlaşan etik dalıdır. Diğer bir ifade ile bir eylemi, oluşturduğu sonuçlardan ayrı olarak değerlendirmekte ve bu bağımsız değerlendirmeyi ahlaki kurallara ve eylem kurallarına göre yapmaktadır. Deontolojik etik için önemli olan eylemin niyetidir; yani eylemin ahlaki kurallar ve ilkeler kapsamında gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin temel yargıya sahip olan deontolojik etik ahlaki etiğin temeline yerleştirmektedir (Cevizci, 2008: 16).

Teleolojik etik ise deontolojik etiğin karşısında duran bir yaklaşımdır. Teleolojik etik kapsamında, etik ahlaki değer teorisi olarak kabul edilmektedir ve ahlaki olarak tanımlanan eylemlerin belirlenmesine ilişkin temel değer eylemin sonucu olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla, teleolojik etik, sonucu eylemin niyetinden önemli tutan bir yaklaşımdır. Teleolojik yaklaşıma göre, ahlaki değerlere uygun olarak kabul edilen bir eylemin sonucu, bireylere, toplumlara zarar vermemelidir. Yani, bir sonuç eğer zarar doğuruyorsa, bu sonucu doğuran eylemin, sonuçtan bağımsız olarak ahlaki olarak nitelendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir ve dolayısıyla da eylemin etik olarak tanımlanıp tanımlanmaması direkt olarak oluşturduğu sonuç ile ilişkilidir.

### **1.2.2.3. Meta-etik**

Meta-etik (Singer xiv); “etik hakkındaki teorileri içermektedir ve bu terim, etikle meşgul olmadığımızı (ahlâk felsefesi yapmadığımızı), ancak etiğe dışarıdan baktığımızı, yani etiğin gerçekte ne olduğu, etiğe uygulanabilecek delil sunma kurallarının neler olabileceği, ne şekilde etiksel kuralların doğru ve yanlış olmasının mümkün olduğu ve neyin etik için zemin sağlayabileceği üzerine düşündüğümüzü belirtmektedir.”

Meta-etik normatif etik tarafından ortaya konulan yargılar üzerinde araştırma yapar ve normatif etik yargılarına ilişkin olarak yürüttüğü araştırma işlev araştırması, anlam araştırması ve ilişki araştırması olarak yürütülür.

### **1.2.3. Etik ile İlgili Teoriler**

Etik ile ilgili teoriler ele alınırken temel bir ayrımın olduğunu söylemek mümkündür. Etik teorileri temel olarak ahlaki açıdan doğru ve yanlış bilmek mümkündür tezini savunan teoriler ve ahlaki doğru ve yanlış bilmek mümkün değildir tezini savunan teoriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Diğer bir ifade ile etik teorilerinin sınıflandırılması “ahlaki olarak değer biçme” temeline dayanmaktadır. “Ahlaki olarak değer biçme” kavramındaki temel yaklaşım, birtakım ahlaki yargıların doğruluğunu bulabilmek mümkün olmadığı sürece, ahlaki olarak değer biçmeye çalışmak anlamsızdır (Thomson, 2011: 67).

Etik teorilerinden ahlaki olarak doğru ve yanlış bilmenin mümkün olduğunu savunan teoriler yani ahlaki nesnelliğin varlığını kabul eden teoriler kuramsal etik yaklaşımları olarak kabul edilmektedir (Thomson, 2011: 67). Ahlaki nesnelliğin varlığını reddeden yani, ahlaki doğru ve yanlış bilmenin doğru olmadığını savunan etik teorileri ise görecelik yaklaşımı kapsamında ele alınmaktadır.

#### **1.2.3.1. Görecelik yaklaşımı**

Görecelik yaklaşımı farklılık tezi ve bağımlılık tezi olmak üzere iki temel tez üzerine kurulmuş yaklaşımlardır (Pojman,2016: 26-28).

Görecelik yaklaşımının dayanağı olan birinci tez farklılık tezidir. Farklılık tezi, ahlaki doğru ve ahlaki yanlış kavramlarının toplumlar, kültürler arası farklılık göstereceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile farklılık tezi, ahlaki olarak bir toplumda doğru olarak kabul edilen bir davranışın, diğer bir toplumda ahlaki olarak yanlış kabul edilebileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, ahlaki olarak genel kabul görmüş doğru ve yanlışın tanımlanmasının mümkün olmadığı farklılık tezinin temel çıkış noktasıdır.

Görecelik yaklaşımının dayanağı olan ikinci tez olan bağımlılık tezi ise, ahlaki doğru ve ahlaki yanlış kavramlarına kabul edilebilirlik penceresinden bakarlar. Kabul edilebilirlikten kasıt, bir davranışın ahlaki olarak doğru olarak kabul edilebilmesi, davranışın ortaya çıktığı toplumun kuralları ile direkt olarak ilgilidir.

Farklılık tezi ve bağımlılık tezi kapsamında görecelik yaklaşımının toplumsal ve kültürel farklılıkları kabul ettiğini söylemek mümkündür. Bu noktada, görecelik yaklaşımına ilişkin temel sorunlardan birinin altını çizmek gerekmektedir. Görecelik yaklaşımının temel argümanlarından biri olan toplumlar arası farklılık tezinde yer alan “toplum” kavramının tanımlanmasında ortaya çıkan sorun görecelik yaklaşımına getirilen eleştirilerden bir tanesidir (Pojman, 2016: 34).

### **1.2.3.2. Kuramsal yaklaşımlar**

Etiğe ilişkin kuramsal yaklaşımları; (i) sonuç temelli yaklaşımlar, (ii) sonuç temelli olmayan yaklaşımlar ve (iii) erdem teorisi kapsamında değerlendirmek mümkündür.

Etiğe ilişkin sonuç temelli yaklaşımlar kapsamında ele alınacak ilk yaklaşım faydacılık yaklaşımıdır. Faydacılık yaklaşımı adında da anlaşılacağı üzere “fayda” kavramı üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kapsamında bir davranışın doğru ya da yanlış olması gibi bir durum söz konusu değildir. Diğer bir ifade ile davranışın kendisi doğru ya da yanlış olarak adlandırılmamalı, davranışın doğurduğu sonuç doğru ya da yanlış olarak adlandırılmalıdır. Bu adlandırılmanın temelinde de fayda kavramı yatmaktadır. Fayda ilkesini temel alan faydacılık yaklaşımına göre bir davranışın sonucu iyi ise ve davranış iyi sonuca ulaşma noktasında ne kadar faydalı ise o kadar doğrudur(Pojman, 2016: 109).

Faydacılık yaklaşımın ilişkin klasik görüş, faydanın sadece mutluluk ile ölçülebileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile fayda mutluluk faydasızlık ise mutsuzluk ile ölçülmektedir (Chryssides, Kaler, 1993:91).

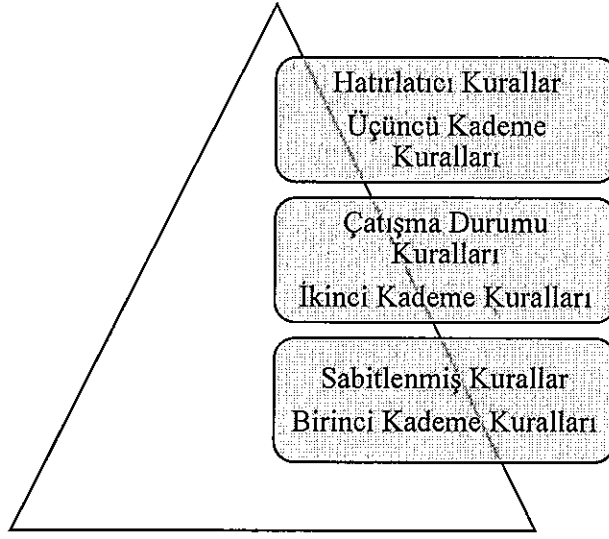
Faydacılık yaklaşımına göre, fayda mutluluğa mutluluk ise hazzı eşittir. Bunun tam tersi olarak da faydasızlık mutsuzluğa mutsuzluk ise acıya eşittir. Yaklaşımın ilişkin kurulabilecek olan bu iki formülde görüldüğü gibi aslında yaklaşım refah ile doğru orantılıdır ve bu nedenle de literatürde faydacılık yaklaşımını etiğin refahı olarak da adlandırılmaktadır.

Faydacılık yaklaşımını kapsamında ele alınması gereken iki temel tür olduğunu belirtmekte fayda vardır. Faydacılık yaklaşımı; davranışsal faydacılık ve kurallı faydacılık olmak üzere iki temel türe sahiptir (Brandt, 1992: 114).

Davranışsal faydacılıkta bir bireyin davranışlarını gerçekleştirmeden önce bazı hesaplamalar yapması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile davranışsal faydacılık davranışın gerçekleşmesinden önce sonuçlarına ilişkin analiz yapılması gerektiğini savunur. Çünkü davranışsal faydacılığa göre alternatif bir davranış eyleme dökülmesi planlanan davranıştan daha iyi bir sonuç doğuracak ise; alternatif davranış doğru, eyleme dökülmesi planlanan davranış yanlıştır.

Faydacılık yaklaşımının diğer bir türü olan kurallı faydacılık ise; yapılan davranışın doğru olup olmadığını, davranışın toplum ve dünya üzerindeki etkisini ölçerek bulmak gerektiğini savunmaktadır. Kurallı faydacılık yaklaşımında davranışlara rehberlik eden üç kademeli kural olduğu savunulmaktadır. Bu kurallar; sabitlenmiş kurallar, çatışma durumu kuralları ve hatırlatıcı kurallardır. Kurallı faydacılık yaklaşımının kademelerini de oluşturan bu kurallara ilişkin özet bilgi aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

#### **Şekil 5. Kurallı Faydacılık Yaklaşımı**



**Kaynak:** Pojman, 2016: 113'den uyarlanarak şekil haline getirilmiştir.

Sabitlenmiş kurallar yani birinci kademe kurallar, faydayı maksimize eden kurallar olarak tanımlanabilir. Sabitlenmiş kurallara örnek olarak; “çalma!”, “yalan söyleme!” argümanları verilebilir.

Çatışma durumu kuralları, yaşanan olağan dışı durumlarda hangi sabitlenmiş kuralın diğer sabitlenmiş kurala göre görece baskın olduğunun belirlenmesi üzerinde duran kurallardır. Örnek vermek gerekirse, “yalan söyleme” sabit kuralı, olağan dışı bir durumda “birinin ölümüne sebep olma” kuralından daha az baskındır. Diğer bir ifade ile eğer bir bireyin hayatına devam etmesi, diğer bir bireyin yalan söylemesi davranışının sonucu olarak ortaya çıkıyorsa, çatışma durumu kuralları kapsamında bireyin “yalan söylemesi” doğru olarak kabul edilmektedir.

Üçüncü kademe kurallar, hatırlatıcı kurallardır. Hatırlatıcı kurallar, bir davranışa ilişkin sabitlenmiş herhangi bir kuralın var olmaması durumunda diğer davranışlardan maksimum fayda sağlayacak olanın belirlenmesine ilişkindir.

Sonuç temelli yaklaşımlardan ikincisi, etiksel bencillik yaklaşımıdır. Etiksel bencillik yaklaşımı sonuç temelli bir yaklaşım olduğu gibi faydacılık yaklaşımı gibi sonuç odaklı olan bir teoridir. Diğer bir ifade ile etiksel bencillik yaklaşımı da davranışların sonuçları ile ilgilenmektedir.

Faydacılık yaklaşımı ile etiksel bencillik yaklaşımı arasındaki temel fark, faydacılık yaklaşımı evrensel boyuta sahip iken, etiksel bencillik yaklaşımı bireysel bir boyuta sahiptir. Etiksel bencillik yaklaşımı bireysel mutluluk üzerine odaklanmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın teorisinde bireyin kişisel çıkarlarını gözetmesi yatmaktadır ve bireyin ahlaki olarak doğru olarak kabul ettiği davranışların aslında bireyin çıkarlarını koruyan davranışlar olduğu savunulmaktadır (Pojman, 2016: 89).

Etiksel bencillik yaklaşımını savunan araştırmacılara göre bencillik önemli bir erdemdir. Diğer bir ifade ile bir bireyin en temel amacının kendi davranışları sonucunda kendine fayda sağlamak olduğunun altı çizilmekte ve eyleme dökülecek davranış başka birine zarar dahi verecek olsa, bireysel fayda sağlayacak ise sürdürülmelidir (Pojman, 2016: 91).

Etiksel bencillik yaklaşımına göre, bireylerin en temel güdülerinden bir tanesi bencilliktir ve bu temel güdüye ilişkin tatmin sağlayan davranışlar etik olarak doğrudur. Bu nedenle de etiksel bencillik yaklaşımı karakter özelliği olarak kendi çıkarlarını diğerlerinininkinden üstün tutan bireylere oldukça cazip gelmektedir. Ancak literatürün geneli incelendiğinde, etiksel bencillik yaklaşımının çok fazla eleştiriye maruz kaldığı ve genel olarak kabul göremeyen bir yaklaşım olduğunu söylemek gerekmektedir.

Etik kavramına ilişkin kuramsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilmesi gereken diğer bir yaklaşım sonuç temelli olmayan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar kapsamında; Kant Yaklaşımı, Birincil Öncelikli Görevler Teorisi ve Sosyal Adalet Teorisi ele alınacaktır.

Kant Yaklaşımı (Kantçılık) ismini, başlangıcını ve nihai halini şekillendiren dünya üzerinde yaşamış en büyük ve en önemli felsefecilerden biri olan Immanuel Kant'tan almıştır. Kant'ın temellerini attığı yaklaşım iyi niyeti temel almaktadır ve iyi niyetin eksiliğinde oraya çıkan mutluluk durumu sağlıksız ve hak edilmemiş bir kazanım olarak tanımlanmıştır (Pojman, 2016: 141). "İyi niyet" Kant'ın yaklaşımının temelinde yatan kavram olarak kabul edilmektedir ve iyi niyet (Chryssides, Kaler, 1993: 97):

- Prensip gereği bir görev anlayışı çerçevesinde yapılır
- Görev anlayışı ile yapılan davranışlar ahlaksal açıdan motivasyon sağlar

Kant, iyi niyet görev anlayışı ile davranışların yapılabilmesi noktasında “buyruk” kavramını temel değişken olarak tanımlamıştır. Kant’a göre “buyruk” değişkeni ikiye ayrılır (Raphael, 2011. 55):

- Koşulsuz buyruk (örneğin; Y’yi yap)
- Koşullu buyruk (örneğin; X’in olmasını istiyorsan Y’yi yap)

Kant etik davranışlar sergilemek ve bu davranışlara ilişkin doğru emir kiplerine ulaşabilmek için aşağıda özetlenen iki temel formülü sunmuştur (Chryssides, Kaler, 1993: 97):

- Evrensel bir kural olarak kabul edilmesini isteyeceğin kurala göre davran
- Bireyleri araç olarak değil aynı zamanda bir sonuç olarak kabul et

Bu iki temel formül birlikte kullanıldığında etik olarak doğru davranılacağını savunan Kant Yaklaşımı’nın güçlü tarafı da bu iki formülün her zaman, her şart altında uyulması gereken ahlak kurallarına ulaşılmasını sağlayacak temeli sunuyor olmasıdır. Bu noktada, yaklaşımın en güçlü yanı olarak tanımlanan her zaman ve her şartta uyulması gereken ahlak kurallarına ulaşmayı sağlamak, bir taraftan da anlayışın en zayıf taraflarından biri olarak eleştirilmektedir. Eleştirilerin temelinde olağan dışı durumlara ilişkin bir önermenin yaklaşımda bulunmaması ve ahlaki çatışmaların ne şekilde çözüleceğinin yolunun gösterilmemiş olmasıdır.

Sonuç temelli olmayan yaklaşımlar kapsamında ele alınacak bir diğer yaklaşım “Birincil Öncelikli Görevler Teorisi”dir. Teori; Kant Yaklaşımında var olan eksikliklerin giderilmesi ve daha etkin bir etik teorisi oluşturmak adına William David Ross tarafından faydacılık yaklaşımı ve Kant yaklaşımı harmanlanarak ortaya atılmış bir teoridir (Pojman, 2016: 137).

Birincil Öncelikli Görevler Teorisi birincil önceliğe sahip birtakım görevleri tanımlamıştır. Bu görevler (Laczinak, 1983: 71-72):

- Doğruluk ile ilgili görevler

- Minnettarlık ile ilgili görevler
- Adalet ile ilgili görevler
- İyilik yapmakla ilgili görevler
- Kendini geliştirme ile ilgili görevler
- Kötülük yapmamakla ilgili görevler

Teoriye göre yukarıda belirlenen birincil görevler mevcut durum ve şartlara göre öncelik sırası alırlar ve bir görev ile diğerinin çatışması durumunda mevcut duruma göre hangi görevi gerçekleştirmek daha doğru ise asıl görev olarak o görev kabul edilir.

Sosyal Adalet Teorisi, Rawls tarafından 1971 yılında yayımlanan “Adalet Teorisi” adlı eseri temel almaktadır. “Adalet Teorisi” adlı eser, özellikle son yıllarda literatürde sıklıkla atıfta bulunulan önemli bir eserdir (Laczinak, 1983: 75). “Adalet Teorisi” eseri temel olarak sosyal adaleti ele almış bir eserdir. Teori kapsamında esas çaba; sosyal adaleti yani gerçek adaleti sağlayabilecek bir sistemin belirlenmesidir. Rawls (1971), gerçekten adil bir adalet sisteminin kurulabilmesi için adalet sisteminde yer alacak tüm paydaşların sisteme ilişkin her süreçte ve her değişkende tam mutabık olarak sistemin içerisine girmelerinin ve her paydaşın sistem içerisinde tamamen eşit koşullar ile yer almaları gerektiğinin altını çizmektedir. Ve fakat gerçek hayatta tüm paydaşların tüm süreçlerde mutabık kalmasının mümkün olmamasının yanı sıra, tam anlamı ile eşit koşulların yaratılması da mümkün olamamaktadır.

Rawls, orijinal pozisyonda akılcı bireyin belirleyeceği adalet sistemini iki ilke ile formüle etmiştir. Bunlar (Laczinak, 1983: 71):

- Özgürlük ilkesi
- Farklılık ilkesi

Adalet sisteminin ilk temel ilkesi özgürlük ilkesidir. Özgürlük ilkesine göre, her birey, diğer bireylerle temel özgürlüğe sahip olmak hususunda eşit haklara sahiptir.



Adalet sisteminin ikinci temel ilkesi farklılık ilkesidir. Farklılık ilkesine göre, adalet sistemi; sistem içerisinde daha dezavantajlı konumda olan bireye daha fazla yararı sağlayacak şekilde ve makam & kurumların herkese açık olacağı şekilde düzenlenmelidir.

Etik ile ilgili kuramsal yaklaşımlar kapsamında son olarak “Erdem Teorisi” incelenecektir. Kökleri Antik Yunan’a dayanan (Singer, 1993: 251) Erdem Teorisi özellikle 1980’li yılların sonlarına doğru etik sistematiğinde eski önemini kazanan bir teoridir (Schlegelmich, 1999: 33). Erdem teorisinin etiğe ilişkin yaklaşımı, gerek sonuç temelli yaklaşımlardan gerekse sonuç temelli olmayan diğer yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Sonuç temelli yaklaşımların ve sonuç temelli olmayan yaklaşımların aksine, erdem teorisinin odak noktasında “karakter” yatmaktadır. Erdem teorisi için “yapmak” kavramı değil “olmak” kavramı önemlidir ve erdem teorisinin temel sorusu “nasıl bir birey olmalıyım” şeklinde kurulmaktadır (Pojman, 2016: 160). Erdem teorisi temel sorusu olan “nasıl bir birey olmalıyım” sorusunun cevaplandırılmasında bazı argümanlar kullanılmaktadır. Erdem teorisinin temel argümanları olarak da kabul edilen bu argümanlar (Schlegelmich, 1999: 34):

- Erdem; öğrenilmesi gereken, uygulanması gereken ve geliştirilmesi gereken iyi alışkanlıklardır
- Erdemli bireyler rol model olarak görülmelidirler
- Erdemli özellikler ile ilgili olarak sağlıklı bir denge kurulmalıdır

Erdem etiğinin temel olan argümanları ele alındığında teorinin doğru ve iyi olarak davranışların üzerinde durmakta olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile erdeme etiği yaklaşımı için bireylerin sahip oldukları karakteristik özellikleri, bu özelliklerin oluşmasında etkin olan bireysel ve objektif özellikler kapsamında değerlendiren bir teoridir demek doğru olacaktır.

#### **1.2.4. Etik Liderlik Kavramı ve Yaklaşımlar**

Etik kavramına ilişkin genel çerçeve kapsamında etik liderliğin temel olarak etik ilkelere dayalı olan liderlik olarak tanımlanması mümkündür. Etik lider olarak tanımlanan

lider, sahip olduğu bireysel tutumlar ve davranışlarda, etik ve ahlaki değerleri ilke edinmiş ve bu ilkeler kapsamında sergilediği davranışsal tutumlar kapsamında kendini izleyen astlarına rehberlik eden bireydir (Brown ve diğerleri, 2005: 120). Diğer bir tanımlama kapsamında etik liderlik, liderin davranışlarına ilişkin normatif olarak geliştirilmiş bir teori olarak değerlendirilmelidir ve bu teorinin temelleri liderin, etik ilkelere uygun davranışlar sergileyerek takipçilerini güdülemesinden geçmektedir (Uhl-Bien ve diğerleri, 2014: 321).

Etik liderlik ile ilgili yürütölen çalışmalar, etik liderliği farklı boyutlar kapsamında ele almaktadır. Etik liderlik ve boyutlarına yönelik olarak Trevino ve diğerleri (2000) tarafından yürütölen araştırmada, etik liderliğin iki temel boyutu olduğu savunulmaktadır. Bu boyutlardan birincisi, liderin ahlaki boyutu ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile etik lider aynı zamanda ahlaki kurallara uygun davranan bir bireydir. Etik liderliğin diğer boyutu ise, ahlaki yönetici boyutudur. Bu boyut, ahlaki bir bireyin olması gereken etik liderin aynı zamanda ahlaklı bir yönetici olması ile ilişkilidir. Diğer bir ifade ile etik liderlik için sadece etik ve ahlak kurallarına bağlı bir birey olmak yeterli değildir, eş zamanlı olarak ahlaklı yönetici olmak; etik değerler kapsamında astları güdülemek, ceza-ödöl sisteminde etik kurallar çerçevesinde davranış sergilemek (Trevino ve diğerler, 2000: 128-131) gerekmektedir.

Etik liderliğe ilişkin araştırmaların bazılarının kavramı sosyal bilimler çerçevesinde değerlendirdiği görölmektedir. Psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerden faydalanarak etik liderliği ele alan bu yaklaşımlara göre, etik liderlik temel olarak liderliğin ne şekilde algılandığı ve bu algılamalarının sonuçlarının ne olduğu ile ilgilidir (Brown ve Mitchell, 2010: 584). Diğer bir ifade ile etik liderlik temel olarak astları etkilemek ile ilgilidir ve bu etkilemenin temelleri de ahlaki ve etik değerlere dayanmaktadır. Etik liderlik, liderin astları ile kurduğu ilişkilerde normatif değerlere; dürüst olmak, adil olmak, güvenilir olmak – uygun davranması ile ilgilidir. Bu kapsamda, etik liderin, liderlik davranışına ilişkin kararlarını etik sonuçları düşünerek vermesi ve karar süreçlerinde prensipli ve adil davranması beklenmektedir (Brown ve diğerleri, 2005: 120).

Etik liderlik kavramına ilişkin bir diğer yaklaşım, etik liderlik kavramını, sosyal değerışim teorisi kapsamında ele alan yaklaşımdır. Sosyal değerışim teorisi temel olarak bireyler tarafından sergilenen davranışların karşılıklı olması ile ilgili olan bir teoridir. Diğer bir ifade

ile bireylerin sergiledikleri davranışların etkileşim halinde olması esastır. Bu teori kapsamında, bir bireyin diğer bir birey için yararlı bir davranış sergilemesinin doğal sonucu, diğer bireyin de yararlı bir davranış sergilemesidir (Mayer ve diğerleri, 2010: 3). Etik liderlik kavramı bu teori ile ilişkilendirildiğinde, etik liderin adil, prensipli ve güvenilir davranışlar sergilemesi astlarının da bu davranışlar ile etik liderlik yaklaşımına cevap vermesi şeklinde açıklanmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 607).

Etik liderlik davranışını benimseyen liderlerin, astları ile benzer değerler ve ilkeler çerçevesinde liderlik davranışını sergilemesi beklenmektedir ve bu davranışlarında etik kurallar ve ahlaki değerler ile paralel olması beklenmektedir. Diğer bir ifade ile etik lider öncelikle, etik değerleri, etik ilkeleri benimsemeli ve bu özellikler kapsamında astlarını güdülemelidir (Teyfur ve diğerleri, 2013: 88).

#### **1.2.5. Etik Liderlik Özellikleri ve Etik Liderliğin Önemi**

Etik liderlik yaklaşımları çerçevesinde etik liderin liderlik güç kaynağının temel olarak etik kurallar olduğunu söylemek mümkündür. Etik kurallar ve ahlaki değerleri güç kaynağı olarak kullanan etik liderlerin, etik liderlik süreçlerinde etkin ve verimli sonuçlar alabilmesi ve astlarını, belirlenen amaç ve hedeflere yönelik güdüleyebilmesi noktasında birtakım özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yaman, 2010: 11);

- Etik lider, astlarında / takipçilerinde değer bilincini ve etik davranış bilincini oluşturabilmelidir,
- Etik liderlerin sorumlulukları paylaşma seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir,
- Etik liderlerin her şeyden önce ahlaki ve toplumsal kurallar kapsamında örnek bireyler olması gerekmektedir,
- Etik liderler, toplumsal değerleri, normları ve genel kabul görmüş etik kurallarını göz önünde tutarak karar vermelidir,

- Etik liderler, etik kavramları, değerler, normlar ve ahlak kurallarına ilişkin eğitim süreçlerini etkin bir şekilde astlarına yönlendirmelidir,
- Etik liderler astları ile ilgili kararlarda etik değerlere sahip olan bireyleri öncelikle değerlendirmesi gerekmektedir.

Etik liderlik davranışını benimseyen liderlerden beklenen, liderlerin, takipçilerine yönelik sergiledikleri davranışlarda samimi olmasıdır. Ayrıca, etik liderlik davranışını sergileyen liderlerin, adil, paylaşımcı, kendi ile barışık, alçak gönüllü (Tunçer, 2011: 62) olması da beklenmektedir. Etik liderlerin sergilemesi beklenen diğer özellikleri; astları ile ilgilenme, vizyon sahibi olma, doğru ve dürüst olma, eleştirel düşünme ve eleştiriye açık olma, özgüven sahibi olma ve astlarının özgüvenlerini pozitif yönde etkileyecek davranışlar sergileme (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192) şeklinde sıralamak mümkündür. Yıldırım (2010) ise etik liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Yıldırım, 2010: 44);

- Doğru sözlü olmak
- Adil olmak
- Yönetmel süreçlerde adaleti benimsemek
- Cesur olmak ve eş zamanlı olarak alçakgönüllü olmak
- Olaylara ve insanlara karşı sabırlı olmak ve her süreçte sakin kalabilmek
- Astlara karşı ılımlı bir tutum sergilemek ve cömert olmak

Tuna ve Yeşiltaş (2013: 192) ise etik liderlik özelliklerini yedi temel kriter kapsamında değerlendirmiş ve bu kapsamda etik liderlerin sahip olması gereken özellikleri ortaya koymuştur.

**Tablo 3. Etik Liderlik Özellikleri**

<b>Değerlendirme Kriteri</b>	<b>Etik Lider Özelliği</b>
Güç kaynağı ve etkileme	Etik liderin temel güç kaynağı etik ve ahlaki kurallardır ve bu kurallar temelinde etik lider

	çalışanlara ve örgütüne hizmet etmektedir
Paydaşlar ile ilişki kurma	Etik lider örgüt içi ve örgüt dışı tüm paydaşlarla denge ve bütünlük içeren ilişkiler kurar
Vizyon	Etik lider vizyon sahibidir ve sahip olduğu vizyonu örgüt amaç ve hedefleri çerçevesinde oluşturmaktadır
Doğruluk	Etik liderin en temel özelliği doğruluk boyutudur ve etik lider doğrularına ilişkin tutarlıdır
Karar Alma Süreci	Etik lider karar alma süreçlerinde bireysel anlamda risk alma iştahı olan liderdir
İletişim / Etkileşim	Etik liderin astları ve üstleri ile etkin ve verimli iletişim kurma yetisi bulunmaktadır
Özgüven	Etik lider özgüvenlidir ve sahip olduğu bu özgüven vasıtası ile de çalışanlarının özgüvenlerinin gelişmesine yönelik katkı sağlama çabasındadır.

**Kaynak:** Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192.

Etik liderlerin sahip olması beklenen özellikler ve etik liderliğin güç kaynakları kapsamında etik liderliğin önemli olmasına ilişkin unsurlar da şekillenmektedir. Etik liderliğin önemli bir liderlik stili olarak kabul edilmesine ilişkin en önemli unsur, etik liderlik davranışının dayandığı etik ve ahlaki kurallar çerçevesinde yanlış, hatayı engelleyici yönde tutum sergilemesi ile ilişkilidir (Yıldırım, 2010: 45). Diğer bir ifade ile etik kurallar çerçevesinde davranmayı benimseyen etik liderler, astların, iyiyi, doğruyu, etik olanı yapması üzerinde etki sahibi olmaktadır ve bu etki, takipçilerin de etik kurallara uyumlu davranması ile sonuçlandığı için önem arz etmektedir.

Etik liderliğin önemli kabul edilmesinde etik liderin sahip olması gereken doğruluk özelliği önem taşımaktadır. Doğruluk boyutu olarak da adlandırılabilir bu durumun temeli, etik liderin davranışsal tutumlarında taşınması beklenen olmazsa olmaz doğrular ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile etik liderin genel kabul görmüş etik ve ahlaki doğrular çerçevesinde davranış sergilemesi ve bu kapsamda takipçilerini güdülemesi, takipçilerinin de doğruluk boyutu çerçevesinde davranış sergilemesine etki etmektedir.

### **1.3. İnsan Kaynakları İşlevleri ve Etik Liderlik İlişkisi**

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde önemli işlevsel görevleri olan stratejik bir sistemdir. Bu sistem kapsamında sürdürülen süreçlere yönelik etik liderlik etkisinin incelenmesinden önce, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin detaylandırılması faydalı olacaktır. Bu kapsamda örgütlerde insan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş gören bulma ve seçme, eğitim, geliştirme ve oryantasyon, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücretlendirme alt başlıkları kapsamında incelenecektir.

#### **1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

Etkin ve verimli bir insan kaynakları yönetim sisteminden bahsedilmesi noktasında en önemli işlevlerden bir tanesinin planlama işlevi olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin planlama en temel anlamda değişen örgüt içi ve örgüt dışı çevresel koşullar kapsamında şekillen, dinamik ve insan kaynaklarının örgüt istek ve ihtiyaçlarına yönelik tam zamanında etkin bir şekilde örgüt süreçlerine dâhil edilmesi ile ilgilidir (Özkan, 2012: 21). Diğer bir ifade ile insan kaynakları planlaması, bir örgütün en temel amaçlarına uyumlu olarak, insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması ve insan kaynaklarından elde edilecek maksimal yararın ortaya çıkartılması hedefi ile bireylerin yetenekleri, eğitimi ve süregelen kariyeri kapsamında örgüt amaçlarına uyumlu olarak geliştirilmesini sağlamaya ilişkin süreçtir (Drucker, et.al., 2008: 87).

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün var olduğu zaman dilimi ve gelecekte ihtiyaç duyması muhtemel insan kaynağı arasındaki bağı kuran bir sistemdir ve bir anlamda örgütün

gelecekteki niteliksel ve niceliksel insan kaynağının planlanması ve belirlenmesi ile ilgilidir. İnsan kaynakları planlaması önemlidir çünkü, örgütlerin ihtiyaç hissettiği ve hissetmesi muhtemel insan kaynağının niteliksel olarak belirlenmesi ve sayısının saptanarak (Saruhan ve Özdemir, 2004: 183), ihtiyaç halinde örgüte entegre edilmesi sureti ile rekabet avantajı edinilmesi hususunda önemli rol oynamaktadır.

İnsan kaynaklarının planlama işlevi, bir örgütün var olan insan kaynağından en yararlı şekilde faydalanması noktasında da önemli bir görev üstlenmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin etkin ve örgüt ihtiyaç ve süreçlerini göz önünde tutarak yapılan bir planlama, ihtiyaç halinde en uygun sayı ve niteliğe sahip bireylerin örgüt sistemine dâhil olmasına ve / veya sistem içerisinde yer değiştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu noktada da insan kaynaklarının beceri, eğitim ve tecrübelerinden maksimal bir şekilde yararlanmak mümkün olmakta ve eş zamanlı olarak da insan kaynağı bulma ve entegre etme süreçlerinin uzun vadeli planlanması kapsamında bir maliyet avantajı elde edilmektedir (Özkan, 2012: 23-24).

İnsan kaynakları planlaması işlevinin sahip olması gereken bir takım içerikler olduğu bilinmektedir. Etkin ve verimli bir planlama sürecinden bahsedebilmek noktasında önem arz eden içerikler aşağıda sıralanmaktadır (Yılmaz, 2006: 35);

- Örgüt tarafından sahip olunan mevcut insan kaynaklarına ilişkin envanter bilgisi
- Örgüt tarafından sahip olunan insan kaynağının değerlendirilmesine yönelik bilgi envanteri
- Gelecekte ortaya çıkması muhtemel potansiyel insan kaynağına ilişkin niteliksel ve niceliksel tahminler
- Gelecekte ortaya çıkması muhtemel potansiyel insan kaynağına yönelik eylem planları, stratejiler
- Mevcut insan kaynakları planlama sisteminin kontrol ve değerlendirilmesine ilişkin bilgi

Yukarıda bahsi geçen içerikleri içerisinde barındıran insan kaynakları planlama işlevinin örgütün yönetsel fonksiyonları için stratejik bir planlayıcı özelliğine haiz olması beklenmektedir. Diğer bir ifade ile bu planlama içeriklerine sahip bir sistem, örgüt etkinliğinin yanı sıra, örgüt çalışanlarının örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkileri de tespit edecek düzeyde olacaktır. Keza, Boselie ve Wiele (2002: 166) tarafından yürütülen araştırmada, etkin bir insan kaynakları planlama sisteminin, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde etki sahibi olduğu kanıtlanmıştır.

Sonuç olarak, insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte oluşması muhtemel potansiyel insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu belirlemeler kapsamında atılması gereken adımların ortaya konulmasına yönelik bir süreçtir. Bu süreç bir anlamda, örgütün orta ve uzun vadeli planlarına yönelik tahminler içermektedir ve bu nedenle de örgütsel karar alma mekanizmalarından biri olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları planlamasına yönelik altını çizmek gereken en önemli nokta, planlamaya ilişkin süreçlerin tamamının örgüt tarafından belirlenen amaç, hedef ve stratejik planlar ile uyumlu olmasıdır.

### **1.3.2. İş Analizi**

Örgüt içerisinde, insan kaynakları yönetim sisteminin en önemli işlevlerinden bir tanesi iş analizi işlevidir. İş analizi en temel çerçevede, örgüt içerisinde var olan ve yürütülmesi gereken işlere ilişkin, tarafsız, bağımsız, adil ve doğru bilgilerin detaylı bir şekilde toplanmasını sağlayan, objektif kriterlere dayalı yöntem (Özkan, 2010: 24) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre iş analizi, bir işe ilişkin elemanlar ile var olan durum arasındaki farklılığın ortaya konulduğu bilimsel yöntemlere dayanan teknik bir çalışmadır (Aldemir, v.d., 1996: 60).

İş analizi, bir örgüt açısından yapılan işlere ilişkin detaylı bilgi toplamak, var olan işlere ilişkin inceleme yapmak, analizlere konu etmek ve değerlendirmek kapsamında önemli bir süreçtir. İş analizi vasıtası ile örgüt içerisinde var olan tüm iş süreçlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi ve sürdürülen işlere yönelik gerekliliklerin / eksikliklerin belirlenmesi mümkün olmaktadır. Bu noktada, iş analizi bir anlamda, örgüt içerisinde yürütülen işlere ilişkin tanımlamaların yapılmasını ve bu tanımlamalardan yola çıkarak gerçekte var olması

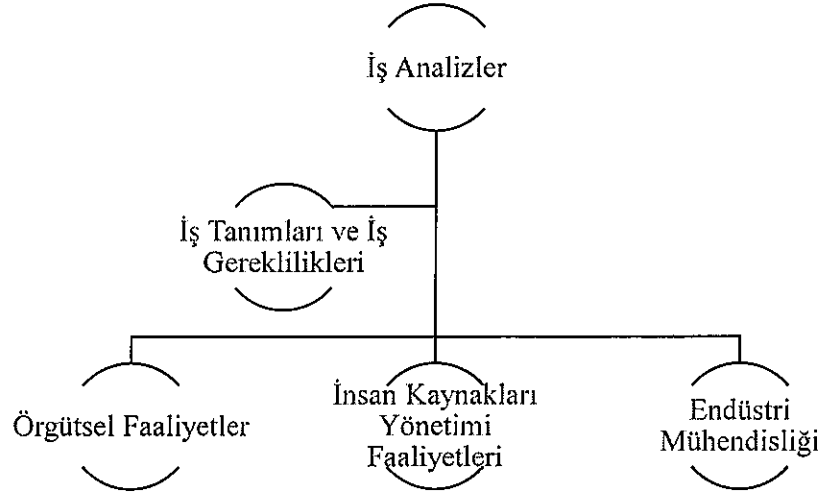


gereken iş süreçlerine ulaşma noktasında hangi geliştirmelerin yapılması gerektiğinin ortaya konulmasına yönelik bir eylem planıdır (Gümüş, 2005: 9).

İş analizi birçoğ dinamiği içerisinde bulunduran bir süreç olarak kabul edilmektedir. Sistematik bir araştırma süreci olarak da nitelendirilebilecek iş analizi, bir iş tarafından ortaya konulan fiziksel koşulları, işin gerekliliklerini, niteliklerini belirlemektedir. Bu belirlemeler kapsamında hangi örgüt personelinin bu işe daha uygun olduğu ve daha yüksek performans göstereceğinin ortaya konması mümkün olmaktadır.

İş analizi süreçleri kapsamında birçoğ farklı yöntem işin belirlenmesine ve analiz edilmesine yönelik kullanılmaktadır. Gözlem, anket, birebir mülakat yolları ile örgüt içerisinde var olan işin yapısını, içeriğini, türünü, zamanını, yönetsel bağımlılıklarını ve gerekliliklerini belirlemek mümkün olmaktadır. Hangi yöntem ile bilgi toplanırsa toplansın, iş analiz süreçlerinin sonucunda örgüt çatısı altında var olan tüm işlerin ayrıntılı bir dökümüne ulaşılmaktadır. Elde edilen bu bilgiler vasıtası ile örgüt üst yönetimine hangi çalışanın hangi işi, nasıl, ne zaman, ne sürede ve ne şekilde yaptığına ilişkin detaylı bilgilendirme yapılabilmektedir. Hangi işin hangi etkinliğe ihtiyaç duyduğu konusunda raporlama sunulabilmektedir. Ayrıca, iş analizi vasıtası ile örgüt içerisinde var olan işlere yönelik görev, yetki, sorumluluk, iş çerçevesi çizilebilmektedir. Bu sayede örgüt çalışanlarının hangi işi yaptıklarına ilişkin açık, net ve tarafsız bilgilendirme sunulabilmektedir. Dolayısıyla, iş analizi; örgütün hem üst yönetimini hem de çalışanlarını bilgilendirme noktasında önemli olan ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetim sistemine kayda değer veriler sağlayan sistematik bir süreçtir. Bu sistematik süreç kapsamında elde edilen çıktıların örgütün hangi alanlarında kullanıldığına ilişkin detaylar aşağıdaki Şekil kapsamında özetlenmektedir.

#### **Şekil 6. İş Analizi Çıktıları**



**Kaynak:** Bayraktaroğlu, 2008: 31.

İş analizi süreçleri kapsamında elde edilen bilgilerin kullanıldığı ilk alan örgütsel faaliyetler olarak adlandırılan alandır. Bu kapsamda, örgüte yönelik planlamaların yapılması, örgütsel gelişim süreçlerinin planlanması ve örgüte yönelik organizasyon şeması bazında yapılandırılmaların yapılması mümkün olmaktadır.

İş analizleri kapsamında elde edilen çıktılar kapsamında insan kaynakları yönetim faaliyetlerinden (Bayraktaroğlu, 2008: 31);

- İnsan kaynaklarına yönelik planlama yapılması
- İş gören seçimi ve işe alma süreçleri
- Oryantasyon süreçleri
- Eğitim ve Geliştirme süreçleri
- İşe yönelik değerlendirme süreçleri
- Ücret yönetim süreçleri
- Dış-İç çevre ilişkileri
- Kariyer yönetim süreçleri

faydalanmaktadır. İş analizi süreçlerinin çıktılarında faydalanan bir diğer örgüt içi süreç olan endüstri mühendisliği ise, iş analizleri kapsamında elde edilen bulguları iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerine yönelik kullanmaktadır. İş analizlerinin çıktıları üzerinde yola çıkarak planlanan ve geliştirilen bir diğer önemli sistematik fonksiyon ücretlendirme (Werther ve Davis, 1993: 123) fonksiyonundadır ve iş analizleri mevcut işlere ilişkin ücret skalasının belirlenmesi noktasında veri niteliği taşımaktadır.

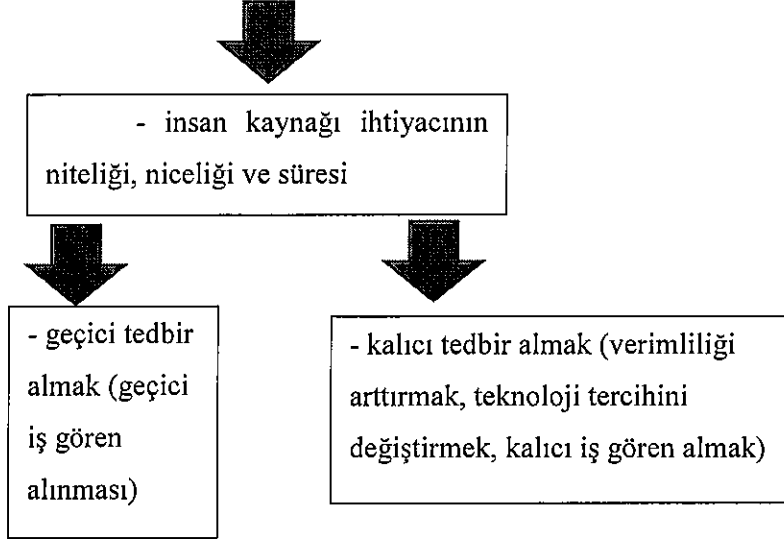
### 1.3.3. İş Gören Bulma ve Seçme

İş gören bulma ve seçme süreci insan kaynakları işlevleri arasında en temel işlev olarak değerlendirilir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin temel görevlerinden biri olan bu süreç kapsamında örgütün personel ihtiyacına yönelik personel bulunması ve seçilmesi eylemleri yerine getirilmektedir. Örgütün süregelen süreçleri ya da yeni faaliyet alanlarına yönelik olarak ihtiyaç duyduğu nitelikte ve nicelikte insan kaynağının, etkin ve talepleri karşılayacak şekilde örgüt süreçlerine dahil edilmesi; insan kaynakları yönetim sisteminin iş gören bulma ve seçme işlevi ile ilgilidir. Bu süreç kapsamında önemli olan, süreçler kapsamındaki eylemlerin örgüt amaç ve hedefleri ile direkt olarak uyumlu olmasıdır. Çünkü etkin ve verimli talepleri karşılamayacak şekilde yapılan iş gören seçimleri direkt olarak örgütsel başarı üzerinde etki sahibidir. Diğer bir ifade ile etkin bir şekilde doğru insan kaynağının seçilememesi, örgütleri başarısızlığa yöneltecektir ve bu durumda da örgütlerin sürdürülebilirlikleri direkt olarak tehdit altında kalacaktır.

İş gören bulma ve seçme süreci yalnızca, örgüt içerisinde mevcut açık pozisyonlara çalışan seçme ve yerleştirme ile ilgili bir süreç değildir. Bu süreç doğru niteliklere sahip iş görenlerin işe alınması ve örgüt süreçlerine dâhil edilerek yetkin ve kalifiye insan kaynaklarını oluşturmak ile ilgilidir. Bu noktada öncelik, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi olmalıdır. İnsan kaynağı ihtiyacının mevcut duruma ya da geleceğe yönelik doğru belirlenmesi etkin sonuçlar verecek iş gören bulma seçmenin ön şartıdır.

#### Şekil 7. İnsan Kaynağının Belirlenmesi

- iş analizi
- planlama
-insan kaynağı arzı / talebi



**Kaynak:** Uğur, 2003: 95.

Şekil 7 kapsamında, iş gören alım sürecinin, insan kaynağına ilişkin ihtiyacın belirlenmesine yönelik sürdürülen çalışmaların bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile bir iş sürecine yönelik eksiklik her zaman temel olarak insan kaynağının yetersizliği ile ifade edilmemektedir. Kullanılan teknolojinin zamanın gerisinde kalması, mevcut insan kaynağının verimli bir şekilde süreçlere dahil edilemiyor olması da iş süreçlerinin performansının negatif etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş süreçlerindeki sorunların giderilmesi noktasında iyileştirme ve performans artırma kriterleri yeterli kalmıyorsa ya da kalmayacağına ilişkin kanı geliştirse, o noktada örgüte yeni bir iş gören alma adımı geçilmektedir.

İş gören alım süreci kapsamında işe uygun insan kaynağının alınmasına yönelik olarak örgüt içi kaynaklardan ya da örgüt dışı kaynaklardan yararlanmak mümkündür. Bu süreçler kapsamında, mevcut pozisyona en uygun ve etkin performans sergileyecek insan kaynağının değerlendirilmesi sürecinde belirli bir yaklaşıma sahip olunması ve tüm adaylar açısından bu yaklaşım kapsamında süreçlerin yönetilmesi insan kaynakları sürecinin tarafsızlık ilkesi

kapsamında önem arz etmektedir. İşe alım sürecindeki yaklaşımların sahip olması gereken aşamalar aşağıdaki gibidir (Uyargil vd, 2008: 150-151);

- Başvuruların kabul edilmesi ve görüşmelerin yapılması
- Başvuru formlarının matbu formlar kapsamında doldurulması
- Gerekli olduğu durumlarda yazılı / sözlü sınav uygulanması
- İşe alınmaya ilişkin görüşmelerin yapılması
- Başvuruda bulunan adayların geçmiş süreçlerinin araştırılması ve referansların incelenmesi
- Çalışanlara yönelik gerekli kontrollerin (sağlık, vb.) yapılması
- İşe alma kararın verilmesi ve takiben işe yerleştirilmesi

Özetlemek gerekirse, iş gören bulma ve seçme süreçleri, örgütün başarısı, verimliliği sürdürülebilirliği noktasında örgütsel etkileri olan ve eş zamanlı olarak da çalışanların iş memnuniyetleri ve iş performansları üzerinde etki sahibi olan önemli bir insan kaynakları yönetim sistemi işlevidir (Chang, 2003: 436).

#### **1.3.4. Eğitim ve Geliştirme**

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşulları artan piyasalarda ortaya çıkan yeniliklere, inovasyon süreçlerine yeni teknolojilere ayak uydurmak ve ayak uyduracak düzeyde esnekliğe sahip olan sistemleri hayata geçirmek tüm örgütler tarafından yapılması gereken adımlar olarak kabul edilmektedir. Yeniliklere ayak uydurmak ancak, örgüt sistemi içerisinde var olan insan kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesi ve yeniliklere ayak uyduracak şekilde eğitilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Örgütler tarafından çalışanların eğitim süreçlerine tabi tutulması, insan kaynakları sistemi tarafından sürdürülmesi gereken en temel işlevlerden bir tanesidir. Bu kapsamda, sistematik olarak gelişmelerin, yeniliklerin takip edilmesi ve bu yeniliklerin örgüt süreçlerine entegre edilmesi noktasında gerekli olan adımların atılması insan kaynakları yönetim sistemi

kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede, etkili ve verimli bir şekilde iş tanımlarının yapılmış olması ve mevcut personelin durumuna ilişkin etkin bir bilgi sisteminin örgüt bünyesinde var olması önemlidir. İnsan kaynakları yönetim sistemi, doğru, etkin ve verimli eğitimleri ancak bu şekilde geliştirebilecek ve planlayabilecektir. Bu süreç çerçevesinde insan kaynakları yönetim sistemi çerçevesinde özellikle önem verilmesi gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Özkan, 2012: 37);

- Eğitime yönelik ihtiyacın belirlenmesi
- Eğitim verecek olan kişi ya da kurumun belirlenmesi
- Eğitime tabi tutulacak personelin belirlenmesi
- Eğitimin amaç ve hedeflerinin örgüt amaç ve hedefleri ile paralel olarak saptanması
- Örgüt tarafından verilecek eğitimlerin biçim ve süresinin belirlenmesi, yerinin saptanması
- Eğitim yönetim sistemlerinin belirlenmesi ve prosedürel olarak ortaya konması
- Eğitim sonrası değerlendirme süreçlerinin nasıl işleyeceğinin belirlenmesi

Sonuç olarak, eğitim ve geliştirme bir anlamda örgüt içerisindeki çalışanların birbir içerisinde olduğu, insan kaynakları fonksiyonlarından bir tanesidir. Bu nedenle de insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin çalışan memnuniyetinin etkin ve verimliliği noktasında örgüt içi eğitimler önem arz etmektedir. Çalışanlara yönelik sürdürülen eğitim ve geliştirmeye yönelik süreçler, çalışanların iş tatminleri, performansları üzerinde olumlu etki sahibidir ve eş zamanlı olarak da çalışanların işten ayrılma niyetlerini minimize etmektedir (Lam ve Liv, 2014: 321).

### **1.3.5. Kariyer Planlama**

Kariyer planlaması örgütsel süreçlerin etkinliği açısından önemlidir. Bir insanın, seçtiği meslekte ilerleyebilmesi, bireysel amaç, hedef ve hayallerini gerçekleştirebilmesi

noktasında çalışma hayatını sürdürdüğü örgütün katkısına ihtiyacı vardır. Şayet, bir birey kariyer olanağı görmediği örgüte ilişkin bağlılık duygusu geliştirememekte ve örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan bireylerin de işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Özellikle, eğitim düzeyi yüksek, kalifiye ve yetenekli bireylerin örgüt içerisinde kalmasını sağlamak noktasında, kariyer planlama sürecinin etkin ve verimli olmasının önemi büyüktür. Örgütün, yükselme (terfi) ve kariyer olanaklarını çalışanlarına açık bir şekilde sunması, kariyere ilişkin danışmanlık yapması ve çalışanlarında bulunan potansiyeli en üst seviyeye çıkartacak programları uygulaması gerek bireysel açıdan örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin gelişmesi gerekse örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması noktasında önem arz etmektedir (Wallis, 2001: 234).

1990'lı yılların başında örgütsel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan kariyer planlaması, günümüzde örgütlerin insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz örgütleri, kariyer planlamasına ilişkin süreçlerde farklı teknikler kullanmaktadır. Bu teknikler; kursların düzenlenmesi, seminer ve eğitimlerin düzenlenmesi, bireysel gelişime yönelik örgüt özelinde akademiler kurulması, mevcut örgüt kültürüne yönelik kitapların, broşürlerin basılması; kitap, dergi gibi basılı yayımların örgüt tarafından basılması ve çalışanlarına dağıtılması şeklinde sıralanmaktadır. Kullanılan farklı tekniklerin temel amacı, örgüt içerisindeki insan kaynaklarının kariyerlerinin planlanması noktasındaki etkinliğin artırılmasıdır.

### **1.3.6. Performans Değerlendirme**

Örgütün istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek düzeyde bilgi, birikim, yetenek ve tecrübeye sahip adayların seçilmesi ile insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanı tamamlanmamaktadır. İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi, insan kaynağına yönelik performans değerlendirmesinin yapılmasıdır.

Performans, genel olarak belirli bir amacı olan ve daha önceden planlanmış olan bir etkinliğin sonucunda ortaya çıkan nicel ya da nitel sonuçtur. (Palmer, 1993).

İş performansı ise en temel anlamda, iş ortamında sergilenen, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere uygun olan davranışların tamamına verilen isimdir (Williams, 2002,

95). Griffin, Neal ve Parker'a (2007) göre ise iş performansı, çalışanların iş tanımları içerisinde yer alan görev, iş sorumluluklarının yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Poropart (2000) ise, iş performansını çalışanların ürettikleri bir çıktı olmaktan çok ölçülebilen yeterlilik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre iş performansı, belirlenmiş bir zaman diliminde, belirlenmiş bir iş ya da faaliyet kapsamında üretilen sonuçların kayıt altına alınması ve değerlendirilmesidir (Bernardin, v.d., 1995: 65).

Etkin ve verimli bir performans yönetim sisteminin örgütlere sağlayacağı potansiyel yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2004: 337);

- Yönetimin iş ve işin sonuçları üzerindeki denetimi artırır.
- Çalışan-örgüt hedefleri arasında ilişki kurulur.
- Çalışan için motivasyon yaratır.
- Çalışanların sahiplenme duygusunu artırır.
- Yönetsel sonuçlara ilişkin açıklık sağlar ve dolayısıyla örgüt içi iletişim artar.
- Standartlara uyumu, objektifliği ve disiplini destekler.
- Geri bildirim süreçleri objektif ölçütlere göre sürdürülür.
- Ücretlendirme sistemi, objektif ölçülere dayalıdır.

### 1.3.7. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi en temel anlamda, bir örgüt içerisinde hangi çalışanın, hangi politika ve prosedürler kapsamında, hangi dayanağa göre, ne şekilde ve ne kadar ücret alacağını kapsayan plan, politika ve prosedürler bütünüdür ve örgütsel açıdan örgüt stratejisi olarak kabul edilmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2010: 358-359).

Örgüt stratejisi olarak ele alınan ücretlendirme politikasının, insan kaynakları yönetim sistemindeki yeri; iş analizleri adımı ile başlamaktadır. Etkin bir ücret yönetim sisteminin temel amaçları; örgüte nitelikli, kalifiye, yetenekli, çalışanları dâhil etmek, var olan, nitelikli, kalifiye ve yetenekli çalışanları örgütte tutmak, çalışanların motivasyonunu sağlamak, çalışanlar arasında ücretlendirme sisteminin tam adalet ilkesi ile işleminin sağlamak şeklinde sıralanmaktadır.



Etkin ve adil bir şekilde sürdürülen ücret yönetimi politikalarının beklenen sonuçları aşağıdaki gibidir (Schuller, 1995: 385);

- Potansiyel insan kaynaklarının örgüte çekilmesini sağlar,
- Çalışan sirkülasyonunu minimize eder,
- Örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırır,
- Örgütün yasal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar,
- Stratejik iş planlarının uygulanmasına aracılık eder,
- Örgütün rekabet gücünü artırır.

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları içerisinde, çalışanların memnuniyeti ile fazlaca ilgili olan bir fonksiyon olarak ele alınabilir. Fitzenz (1987: 119-121), ücret yönetimi pozitif sonuçlar veren bir işletmenin, etkinliğinin artmasının yanı sıra, çalışanların moral ve motivasyonunun arttığını ve dolayısıyla da işçi devir hızının azaldığını belirtmektedir.

### **1.3.8. İnsan Kaynakları İşlevleri ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki**

İnsan kaynakları yönetim sistemi kapsamında önem arz eden değişkenler ve etik liderlik arasındaki ilişkilere yönelik alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde öncelikle, etik liderlik, örgütsel adalet ve çalışan motivasyonu kavramlarına yönelik araştırma dikkati çekmiştir. Bu araştırma kapsamında, ele alınan motivasyon, insan kaynakları yönetim sistemi kapsamında önem arz eden bir çalışan güdüsü olarak kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, etik liderlik algıları ile motivasyon algıları arasında anlamlı ilişki olduğu yönündedir (Acar, 2014).

İnsan kaynakları yönetim sistemi işlevleri kapsamında performans değerlendirme ve etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar araştırıldığında, etik liderlik tarzının iş performansı, işsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin incelendiği görülmüştür. Ayrıca, etik liderlik ve etik yönetim tarzına yönelik çalışmalar kapsamında, etik kavramının

insan kaynakları yönetim sistemine entegrasyonun sadece etik liderlik davranışsal boyutu ile değil eş zamanlı olarak etik yönetici görev ve davranışları kapsamında entegre edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede, etik liderlik ve etik süreçler çerçevesinde insan kaynakları yönetim sisteminin temel rolü, etiğe ilişkin vizyon bazında farkındalık yaratmasıdır. Çünkü temel olarak *etik* davranış insana dair bir davranıştır ve insan kaynakları yönetim sistemi de örgüt içerisinde insana dair olan tüm süreçlerin birebir içerisinde olan bir sistemdir. Dolayısıyla, örgüt çerçevesinde etik iklimin oluşturulması, etik kodların belirlenmesi, çalışanlara benimsetilmesi, etik liderlik davranışlarına yönelik çalışan algılarının ölçülmesi ve bu ölçümler kapsamında örgüte ilişkin değişkenlerin değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetim sistemi kapsamında gerçekleştirilmesi gereken eylem adımlarıdır.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARININ TUTUM VE DAVRANIŞLARI

#### 2.1. İnsan Kaynaklarının Sergilediği Davranış ve Tutumlar

İnsan kaynakları, özellikle günümüz örgütleri açısından son derece önem arz eden örgüt kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Günümüz rekabet yoğun piyasalarında; örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri ve önceden belirlenmiş örgüt amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri noktasında, örgütlerin tüm kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde örgütsel süreçlere dâhil etmesi önemli bir gerekliliktir. Bu gereklilik çerçevesinde de örgütler, insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaya ve çalışanlarının örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak yüksek performans ile verimli çıktılar vermesine yönelik adımlar atmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Diğer bir ifade ile günümüz örgütleri için çalışanlar tarafından örgüte yönelik geliştirilen olumlu davranış ve tutumlar giderek daha fazla önem arz etmektedir.

Örgüt çalışanlarının yani insan kaynaklarının örgüte yönelik olarak olumlu tutumları olduğu kadar olumsuz davranış ve tutumları da olabilmektedir. Önemli olan nokta, örgütlerin olumsuz tutumlara ilişkin nedenlerin ve etkenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar sürdürmesidir. Aynı zamanda belirlenen olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılarak, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar ve davranışlar sergilemesini sağlamaktır.

Örgüt çalışanlarının örgütlerine yönelik sergiledikleri olumlu tutumlar; “örgütsel bağlılık”, “örgütsel sadaka”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak sıralanabilirken, çalışanların örgütlere yönelik sergiledikleri olumsuz tutumların başında “işten ayrılma niyeti” ve “devamsızlık” gelmektedir.

Bu çalışmada, örgüt çalışanlarının örgütlerine yönelik sergiledikleri tutumlar arasından iki zıt tutum olarak (i) örgütsel bağlılık [olumlu tutum] ve (iii) işten ayrılma niyeti [olumsuz tutum] ele alınmış ve detaylandırılmıştır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Sosyal bilimler alan yazınında örgütsel bağlılık ile ilgili birçok farklı tanıma rastlanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar kapsamında tanımlamaların var olmasının temel nedeni; kavramın psikoloji, sosyoloji, davranış bilimi gibi farklı alt dallar tarafından incelenmesidir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılık kavramına ilişkin alan yazında genel kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır.

### 2.2.1. Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamaların ilklerinden olarak nitelendirilebilecek olan Becker (1960) tarafından yapılan tanımlamaya göre, örgütsel bağlılık; bireyin bir örgüte katılması ve katılmasından sonra bu örgütün çıkarları ile ilişkilendirilebilecek tutarlı davranışlarda bulunmasıdır (Becker, 1960: 32). Becker (1960) tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlaması incelendiğinde, tanımlamanın temelinin bireyin davranışına dayandığını söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık kavramına psikoloji bakış açısı ile yaklaşan bir diğer tanımlamaya göre ise örgütsel bağlılık; bireyin örgüte bağlanması üzerinde etkili olan psikolojik durumlardır (Allen ve Meyer, 1990: 14). Bu noktada altını çizmek gereken önemli nokta, örgütsel bağlılıktan bahsedebilme noktasında, bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlı olmasının yanı sıra, bireyin örgütün içerisinde var olmaya dair çaba gösterme arzusu içerisinde olması ve örgütü tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri de benimsemiş olması gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 396-397).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, kavramın, sahip olduğu unsurlar kapsamında da tanımlandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramını sahip olduğu unsurlara göre tanımlayan araştırmacılara göre örgütsel bağlılık kavramının sahip olduğu üç temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurları; (i) güçlü güven duygusu, (ii) örgüt değerlerinin kabulü ve (iii) örgütte sürdürülebilirliği koruma isteği (Çetin, 2004: 90) olarak sıralamak mümkündür. Bu kapsamda, örgütsel bağlılık bir anlamda, bireyin parçası olduğu örgüt ile özdeşleşmesi olarak tanımlamak doğru bir yaklaşım olacaktır. Diğer bir ifade ile,

örgüt içerisinde var olan değerlerin, unsurların, belirlenmiş amaç ve hedeflerin birey tarafından kabul edilmesi ve bireyin kendini tüm bu faktörler ile özdeşleştirilmesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Reichers, 1985: 465).

Örgütsel bağlılık; alan yazına girdiği günden itibaren ve özellikle günümüz küresel iş dünyası kapsamında değerlendirildiğinde önem arz eden bir kavram olarak kabul edilmektedir. Çalışmanın bu noktasına kadar yapılan tanımlamalar kapsamında da görüldüğü gibi farklı bakış açıları ile ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin genel çerçevenin çizilmesi noktasında, farklı disiplinler ve araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlamalarını incelemek fayda sağlayacaktır.

**Tablo 4. Alan Yazında Yer Alan Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları**

<b>Örgütsel Bağlılık Tanımındaki Kriterler</b>	<b>Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları</b>
Yan Bahisler	Yan bahisler kapsamında yapılan örgütsel bağlılık tanımlamalarında temel bağlılığa ilişkin yan bahis kriterleridir. Bu tanımlamalar, örgütsel bağlılığı, örgüte ilişkin yan öğeler (örgüt üyeliği, örgütsel ödüller vb.) ile ilişkilendirmektedir. Yan bahis yaklaşımına göre kavramın tanımlamasını yapan araştırmacılara örnek olarak Grusky (1966), Sheldon (1971), Farrell ve Rusbult (1981) verilebilir.
Atıflar	Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında atıflar genel kriterini kullanan araştırmacılar, örgütsel bağlılığı; örgütlerdeki çalışanların iradesi ve çalışanların davranışsal boyuttaki eylemleri ile ilişkilendirmektedir. Atıflar yaklaşımına göre kavramın tanımlamasını yapan araştırmacılara örnek olarak Kiesler ve Sakumura (1966),

	Salancik (1977) verilebilir.
Bireysel ve Örgütsel Hedef Uyumunu	Bireyin ve örgütsel hedeflerin uyumunu örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması noktasında kullanan araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlamaları kapsamında örgütsel bağlılık, çalışanların ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi noktasında çaba sarf etmesi ve örgüt ile özdeşleşmesidir. Bireysel ve örgütsel hedef uyumu yaklaşımına göre kavramının tanımlamasını yapan araştırmacılara Porter, Crampon ve Smith (1976), Steers (1977), Stumpf ve Hartman (1984) örnek olarak verilebilir.

**Kaynak:** Reichers, 1985: 468'den yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.

Örgütler, yaşayan ve sosyal olarak tanımlanan organizmalar olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, örgüte ilişkin olan tüm kavramların tarihsel süreç içerisinde gelişmesi, değişmesi ve farklılaşması beklenen ve kaçınılmazı mümkün olmayan bir gerçektir. Bu noktadan yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramının da tarihsel süreç içerisinde farklılaştığını ve küreselleşme ile yapısal olarak değişime uğrayan iş dünyasının gerekliliklerine uyum sağladığını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel süreçteki değişimine ilişkin aşağıda yer alan tablonun incelenmesi faydalı olacaktır.

**Tablo 5. Örgütsel Bağlılık – Tarihsel Gelişim**

Yıl	Kavrama İlişkin Yaklaşım
1960	Örgütsel bağlılık kavramı yan faydalar ile ilişkilendirilmektedir.
1966	Örgütsel bağlılık ve ödül kavramı arasında ilişki kurulmaktadır.
1968	Örgütsel bağlılık devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak kategorize edilmiştir.

1971	Örgütsel bağlılık ile sosyalleşme ve yatırım kavramları ilişkilendirilmeye başlamıştır.
1974	Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak sınıflandırılmıştır.
1977	Örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır.
1990	Örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık ve hesapçı bağlılık olarak sınıflandırılmıştır.
1990-1991-1997	Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, zorunlu bağlılık olarak sınıflandırılmıştır.

**Kaynak:** Yağcı, 2007: 117.

Örgütsel bağlılık kavramı, üzerinde yapılan tanımlamaların çokluğundan yola çıkılarak önemli bir kavram olarak ele alınabilir. Kavram, özellikle son yıllarda, küreselleşme ile birlikte değişen piyasa yapılarında sürdürülebilirliklerini koruma çabasında olan örgütler açısından önemlidir. Rekabet yoğun koşullarda faaliyetlerini sürdüren günümüz örgütleri için, rekabet avantajı elde edebilmenin ve kâr payını arttırabilmenin temelinde; mevcut tüm kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi yatmaktadır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan kaynaklarının da etkin ve verimli kullanılabilmesi noktasında, örgütsel bağlılık son derece önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlı çalışanların oluşturulması, temelde örgüt amaç ve hedeflerine yönelik gönüllü bir şekilde etkin ve yüksek performans ile çalışan çalışanların oluşturulması anlamına gelmektedir. Örgüt amaç ve hedeflerine katma değer sağlayan çalışanların var olması, örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı unsurudur.

Örgütsel bağlılık kavramının diğer önemli olduğu noktaları da aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Bayram, 2005: 126-127), (İnce ve Gül, 2005: 15), (Meyer ve Allen, 2004: 2);

- Bağlılık düzeyleri yüksek olan örgüt çalışanlarının çalışma performansları, bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlardan daha yüksektir,
- Örgütsel etkililikten bahsetme noktasında, örgütsel bağlılık önemli bir değişkendir. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, örgütsel etkililik düzeyi de artmaktadır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile ilgili olan devamsızlık, iş gücü devir hızı, ast-üst ilişki verimliliği gibi kavramlarda olumlu etkiye sahip olan bir değişkendir.
- İş gücü devir hızının yüksek olması nedeni ile katlanılan maliyetlerin minimize edilmesi noktasında, örgütsel bağlılık önemli ve olumlu katkı sağlayan bir değişkendir.

### **2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramı temel olarak, bireyler ile ilgili bir kavramdır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık bireyler tarafından geliştirilmektedir. Kavram; sadece bireysel faktörlerden değil, eş zamanlı olarak örgütsel faktörlerden de etkilenen bir kavramdır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ayrı başlık altında incelemek yararlı olacaktır.

#### **2.2.2.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel faktörleri; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi (kıdem) ve bireysel özellikler olarak sıralamak mümkündür.

Örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bireysel faktörlerden biri olarak kabul edilen cinsiyet faktörüne ilişkin alan yazın incelendiğinde, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin birçok araştırma kapsamında kurulmaya çalışıldığı ve fakat bu ilişkilendirme çabalarının oldukça tartışıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında ilişki kurulmasına yönelik tartışmaların var olmasındaki temel neden; bu iki faktör arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik olarak yürütülen araştırmaların ortak bir sonuca ulaşamamış olmasıdır.



Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik yürütülen araştırmalarda kapsamında bazı araştırmalar, erkeklerin kadınlara göre görece daha yüksek bağlılığa sahip olduğu ile sonuçlanmıştır (Yalçın ve İplik, 2007: 488). Bu sonuçlar, bazı araştırmacılar tarafından tartışma konusu yapılmaktadır. Bu tartışmaların temel nedeni, erkeklerin genel olarak kadınlardan daha yüksek maaş ile ve daha yüksek pozisyonlarda çalışıyor olmasının ve kadın çalışanların bu faktörlere sahip olmaması nedeni ile yürütülen analizlerin tam anlamı ile eşit bir etki ile gerçekleştirilmediğidir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki analizleri tartışma konusu yapan bir diğer araştırmacı grubu, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek çıkmasının temelinde, kadınların toplumsal olarak ailesel sorumluluğa ilişkin rollerinin daha yüksek olması ve bu nedenle kadınların kendilerine yüklenen rollerden dolayı, her zaman aileyi örgüte tercih ediyor olmasıdır. Yürütülen araştırmalar, kadınların, mesleki olarak yüksek mevkii sahibi olsalar dahi, her zaman ailevi sorumlulukları, işe ilişkin bağlılıklarından yüksek tuttuğu yönünde sonuçlanmaktadır (Çakır, 2001: 108).

Örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olan bir diğer bireysel faktör yaş faktörü olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalar kapsamında varılan sonuçlardan bir tanesine göre, çalışanların yaşı arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların büyük bir kısmında Mathieu ve Zajac (1990) tarafından varılan sonuca benzer bir sonuç bulunduğu görülmüştür. Araştırmaların sonuçlarında ortak bir sonuç çıkması; çalışanların yaşları arttıkça, yeni bir iş opsiyonu bulma olasılığının azalması nedeniyle var olan işe ve örgüte ilişkin bağlılık düzeyinin artması şeklinde

Örgütsel bağlılık ve yaş ile ilgili yürütülen araştırmalar kapsamında ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç, yaş değişkeni ile birlikte oluşan bir takım faktörlerin (zorunlu faktörler olarak da kabul edilmektedirler) örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Daha yaşlı olan çalışanların, çalışma hayatına yeni atılmış genç çalışanlar ile kıyaslandığında, mevcut yeterliliklerine tam uygun bir iş arama eğilimlerinin azaldığı görülmüştür (Çakır, 2001: 123). Bu eğilim de yaşlı çalışanların mevcut örgütlerinden ayrılma ve kendilerine daha uygun bir iş arama isteklerini minimize etmekte ve mevcut örgütlerine olan bağlılıklarını

arttırıcı yönde etki etmektedir. Diğer bir ifade ile yaş arttıkça, çalışanların iş hayatına dair beklenti düzeyleri azalmakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Çakır, 2001: 107). Sonuç olarak, bir çalışanın yaşı arttıkça, mevcut işinden ve örgütünden vaz geçme ihtimali azalmakta ve zorunlu olarak da örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (Rowden, 2000: 31).

Örgütsel bağlılık üzerinde etki sahibi olan bir diğer değişken, eğitim düzeyi değişkenidir. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yürütülen araştırmaların bir kısmında, eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010: 186). Yürütülen araştırmaların temel hipotezlerinden bir tanesi, eğitim düzeyi diğer çalışanlara göre görece yüksek olan örgüt çalışanlarının, örgütün karar alma süreçlerinde daha etkin rol oynaması ve eğitim düzeyi diğer örgüt çalışanlarına göre görece daha düşük olan çalışanların ise örgüt karar alma süreçlerinde etkin rol oynamamasıdır (Chadha ve Kaur, 1987: 15) ve bu hipotezin birçok araştırma kapsamında desteklendiği görülmektedir. Ancak, bu hipotez, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi tam olarak ortaya koymadığı noktasında bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir. Bateman ve Strasser (1984) tarafından yürütülen araştırma ile de, bağlılık düzeyi – karar alma süreçlerine katılım – eğitim düzeyi değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Bateman ve Strasser, 1984: 106).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer bireysel faktör, medeni durum faktörüdür. Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yürütülen araştırmalar kapsamında evli – bekâr olmanın örgütsel bağlılık üzerinde etki sahibi olup olmadığı incelenmiştir. Özellikle ataerkil toplumlarda, yani, erkek bireylerin ailenin temel geçim kaynağı olarak kabul edildiği toplumlarda, evli erkeklerin, ailelerinin sürdürülebilirliğini korumak ve ailenin geçimini sağlamak noktasında gelir sahibi oldukları mevcut örgütlerine, bekâr erkeklerden daha yüksek bağlılık düzeyi ile bağlı oldukları görülmektedir (Sjöberg ve Sverke, 2000: 249).

Örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olan bir diğer bireysel faktör örgütte çalışılan süre faktörüdür. Örgütteki kıdem olarak da adlandırılabilir olan örgütte çalışma süresi ile,

örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik yürütülen araştırmalarda, kıdemi görece diğer çalışanlara göre düşük olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Hedges, 1983: 22).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bireysel faktörler kapsamında son olarak çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri (bireysel özellikler) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir. Kişilik özellikleri ya da diğer bir ifade ile psiko-sosyal özellikler, bireylerin sosyal ve psikolojik olarak sahip oldukları bu özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir. Çakır (2001: 110) ve Açıkgöz (1994: 70) tarafından yürütülen araştırmalarda, bireysel özellikler ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalar kapsamında varılan temel sonuçları değerlendirmeden önce, bireysel faktörler ve çalışma hayatındaki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi faydalı olacaktır(Çakır, 2001: 110) (Açıkgöz, 1994: 70);

- Başarıya ilişkin yüksek güdüye sahip olan bireyler, amaçlarını orta güçlükte ortaya koymaktadır
- Başarı güdüsü diğer çalışanlara göre görece yüksek olan bireyler, öğrenme süreçlerini isteyerek gerçekleştirmektedir
- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler karşı karşıya kaldıkları güçlükleri çabalayarak ortadan kaldırmaya çalışırlar
- Başarı güdüsü yüksek olan kişilerin yeterlilik duygu düzeyleri yüksek olarak kabul edilmektedir
- Başarı güdüsü yüksek olan kişilerin planları orta ya da uzun vadelidir
- Başarı güdüsü yüksek olan kişilerin işleri ile özdeşleşmeleri diğer bireyler ile kıyaslandığında daha yüksektir

Bireysel özelliklere ilişkin bu değerlendirme kapsamında, başarı güdüsü yüksek olan çalışanlar için başarının bir ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, bu çalışanlar, başarıya ulaşmaya yönelik olarak yüksek çaba sarf etmektedirler. Bu noktada, örgüt tarafından çalışanların başarıya ulaşma gereksinimleri tatmin edilmez ise, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azalması beklenen bir sonuçtur. Bu durumun tam tersi olarak, başarı

güdüleri yüksek olan çalışanların başarıya ilişkin ihtiyaçlarının örgüt tarafından tatmin edilmesi noktasında, bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilebilecek bir diğer kişilik özelliği motivasyondur. Çalışanların yüksek motivasyon düzeyine ya da düşük motivasyon düzeyine sahip olması örgütsel bağlılık üzerinde etki sahibidir. Yürütülen araştırmalar kapsamında, içsel olarak yüksek motivasyona sahip olan çalışanların, dışsal motivasyonu yüksek çalışanlardan daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları kanıtlanmıştır (Hackman ve Lawler, 1971: 279).

#### **2.2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılık üzerinde etki sahibi olan bir diğer faktör, örgütsel faktörler ana başlığı altında sınıflandırılan örgüte ilişkin faktörlerdir. Bu faktörler kapsamında öncelikle örgüt kültürü faktörü ele alınacaktır.

Örgüt kültürü en temel tanımlama ile bir örgütün genel çerçevesinin şekillendirilmesi ile ilgilidir ve bu şekillendirme belirli semboller vasıtası ile yapılmaktadır (Ataman, 2002: 520). Örgüt kültürü en temel anlamda, bir çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine yönlendirilmesi noktasında ortaya konulan, değerlerin, normların, inançların, sembollerin tamamıdır (Karcıoğlu, 2001: 268). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü örgüt çalışanlarının sinerji yaratmaları ve örgüt amaç ve hedeflerine yönelik katma değer sağlamaları noktasında etkili olan bir faktördür.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında önem arz eden bir ilişki olduğu yürütülen araştırmalar çerçevesinde kanıtlanmıştır. Balay (2000) tarafından yürütülen araştırma, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve örgüt amaç ve hedefleri ile çalışanlar arasındaki köprünün örgüt kültürü ile kurulduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000: 98).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör, örgütün var olan yapısı ve büyüklüğüdür. Örgütün büyük olarak kabul edilmesi noktasında, örgütün sahip olduğu hacim temel değişkendir (Karalar, 1998: 130). Örgüt içerisinde var olan kariyer olanakları,

yan haklar (ikramiye, prim vb.) örgütlerin büyüklüğünün belirlenmesi noktasında etkili olan değişlerdir.

Örgütün yapısı ve büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığına yönelik yürütülen araştırmalar kapsamında, iki değişken arasında organik bir bağ olduğu ortaya konulmuştur. Bu organik bağ, büyük örgütlerde çalışanların kendilerine ilişkin hedefleri gerçekleştirme noktasında küçük örgütlerde çalışanlardan daha yüksek bir motivasyona ve dolayısıyla da örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu yönündedir.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan diğer örgütse faktörleri de aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

- Rol çatışması: bir örgüt içerisinde rol çatışması olması ya da diğer bir ifade ile çalışanların sahip oldukları roller ile role ilişkin beklentilerinin farklılaşması, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir faktördür. Bir örgütte rol çatışmasının var olması durumunda, örgütsel bağlılığın olumsuz yönde etkilenmesi beklenen bir sonuçtur.
- Takım çalışması: takım çalışması, en temel anlamda, örgüt tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik olarak çalışanların bir ekip olarak gruplar halinde çalışmamasıdır (Özalp, 1995: 192). Bir örgüt içerisinde gerçek anlamda etkin çıktılar veren takım çalışmasının olması noktasında, takımların üyesi olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği bilinmektedir.
- Örgütsel ödüller: çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşması noktasında, örgüt tarafından çalışanlara sunulan ödüllerin önemi büyüktür. Terfi olanaklarının var olması, prim ve ikramiye sisteminin etkin çalışıyor olması ve bu sistemlerin başarılı olarak kabul edilen çalışanlara yönelik adil bir şekilde uygulanması noktasında, örgütsel bağlılık artmaktadır. Keza, kariyer planlamaya yönelik sistemlerin örgüt içerisinde var olması ve çalışanların kariyerlerinin sistem dâhilinde planlanması da örgütsel ödüller çerçevesinde değerlendirilmekte ve kariyer planlama sistemi etkin olan örgütlerde

çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı bilinmektedir (Feldman, 2000: 1286).

- Yönetim: örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden bir tanesi yönetim faktörüdür. Çalışanların yönetici ile iyi ve sağlıklı ilişkilere sahip olması, karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve yönetsel planlamaların etkin olması (Bovee ve diğerleri, 1993: 5) yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etki düzeylerini arttırmaktadır. Bu noktada da özellikle birinci asları ile iyi ilişki içerisinde olan çalışanların örgüte ilişkin bağlılık geliştirdiğini söylemek mümkündür.
- Ücret: çalışanların çalışma eylemini gerçekleştirmelerinin temel sebebi ücret elde etmektir ve bu nedenle de ücret faktörü çalışanların örgüte bağlılık geliştirmeleri ya da örgütten ayrılmaları noktasında kritik bir faktördür (Byington ve Johnston, 1991: 3). Ücret ve örgütsel bağlılık ilişkisi noktasında altı çizilmesi gereken husus, ücret ve ücret benzeri ödemelerin (giyecek yardımı, kira yardımı, yakacak yardımı, evlilik yardımı, şirket telefon hattı verilmesi gibi) tutarlı olarak ve çalışanlar arasında adil olarak paylaşımının yapılmasıdır. Diğer bir ifade ile, net ücret haricinde nakit ve gayri nakit ücretler çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması noktasında etkilidir (Mottaz, 1989: 143).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin farklı birçok yaklaşım olduğu bilinmektedir. Yürütülen bu çalışmada, örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırma ve Mowday ve diğerleri tarafından yapılan sınıflandırma kapsamında incelenmiştir.

#### **2.3.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırma, örgüt alan yazınında örgütsel bağlılığa ilişkin sıklıkla başvurulan bir sınıflandırmadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak sınıflandırmıştır.

#### **2.3.1.1. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, bireylerin sahip oldukları yükümlülük / sorumluluk olarak tanımlanmaktadır ve örgütte kalmaya ilişkin sorumluluk olarak ele alınmaktadır.

Normatif bağlılık, bir örgütün çalışanının kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi ve hissetmesi durumunda ortaya çıkan bağlılık türü olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde aldıkları, eğitimler, oryantasyon süreçleri kapsamında ya da örgüt içerisinde astları, çalışma arkadaşları ve / veya yöneticileri ile kurdukları iyi insani ilişkiler nedeni ile normatif bağlılık geliştirmektedirler (Öğüt ve Kaplan, 2001: 192).

Normatif bağlılık, örgüt alan yazınında kuralcı bağlılık olarak da adlandırılmaktadır ve bu bağlılık türünün temelinde, çalışanların ahlaki olarak görev duygusuna sahip olmaları ve bu görev duyguları ile örgüte karşı sorumluluklarını devam ettirmeye yönelik bağlılık duygusu geliştirmeleri yatmaktadır (Grisaffe ve Allen, 2001: 222).

#### **2.3.1.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı olarak adlandırılan bağlılık türü, örgüt çalışanının kendine yönelik olarak yapmış olduğu yatırımlar nedeni ile faaliyet gösterdiği örgüt içerisinde kalmaya yönelik isteği ile ilişkilendirilen bağlılık türüdür. Bireyin kendine yönelik yapmış olduğu yatırımlar ya da diğer bir deyişle bireysel yatırımlar, bireyin örgüt içerisinde kurduğu sosyal ilişkiler, bireyin faaliyet süresi kapsamında elde ettiği kıdem hakkı, emeklilik hakkı, kariyer planlaması kapsamındaki terfi imkânları, örgüte ilişkin bilgi ve tecrübe sahibi olmak (Çakınberk ve Demirel, 2010: 108) şeklinde sıralanmaktadır. Tüm bu bireysel yatırımlar, devam bağlılığı üzerinde direkt olarak etkilidir.

Devam bağlılığının oluşması noktasında etkili olan bir takım faktörler olduğu bilinmektedir. Devam bağlılığı üzerinde etki sahibi olan faktörleri aşağıda yer alan Tablo 6 kapsamında özetlemek mümkündür.

**Tablo 6. Devam Bağlılığı ve Etkili Olan Faktörler**

<b>Faktör</b>	<b>Açıklama</b>
Yetenek	Bir bireyin, mevcut örgütünde elde etmiş olduğu yeteneklerin, tecrübenin piyasada faaliyet gösteren diğer örgütler için yeterli olup olmadığına ilişkin endişesi, örgüte yönelik devam bağlılığının artmasına neden olmaktadır.
Eğitim	Örgüt çalışanlarının mevcut eğitim düzeylerinin sadece kendi örgütleri için işe yarar olduğuna ilişkin düşünce sahibi olması, çalışanların mevcut örgütlerine ilişkin devam bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.
Oryantasyon	Çalışanların mevcut düzenlerini bozmaktan kaçınmaları ve süregelen düzene ilişkin güven duyguları, çalışanların mevcut örgütlerine yönelik devam bağlılıklarını geliştirmektedir.
Yatırım	Bir çalışanın, mevcut örgütlerinde geçirmiş oldukları zamanı, çabayı, süreyi önemsemesi ve tüm bu olgulara yatırım gözü ile bakıp vaz geçmemesine paralel olarak çalışanların örgüte yönelik devam bağlılık düzeyleri artmaktadır.
Emeklilik Primi	Çalışanların, mevcut örgütlerinde geçirdikleri zaman ile paralel olarak elde ettikleri yasal hakları (kıdem, izin hakkı, emeklilik ikramiyesi vb.) kaybetmemeye yönelik olan tutumları



mevcut örgüte yönelik devam bağlılık düzeyini arttırmaktadır.
---

### 2.3.1.3. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık özdeşleşme ile direkt olarak ilgili olan bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık en temel anlamda, bir örgüt çalışanı ile örgütün özdeşleşmesi üzerine kurulu bir bağlılık türüdür.

Duygusal bağlılık en temel anlamda, çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütlerin amaç ve hedeflerinin benzeşmesi noktasında çalışan tarafından örgüte yönelik olarak geliştirilen bağlılık türüdür.

Duygusal bağlılık bu nedenle, Mowday ve arkadaşları tarafından yapılan sınıflandırmada yer alan tutumsal bağlılık ile eş değer bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık temel olarak, bireyin örgüte yönelik geliştirdiği tutum / tutumlar ile ilgilidir. Bu nedenle, duygusal bağlılığın temelinde, örgüt çalışanın mevcut ortamında karşılaştığı olaylara, olgulara, süreçlere yönelik duygusal tepkiler yer almaktadır ve bu nedenle de duygusal bağlılık direkt olarak bireyin mesleki tatmini üzerinde etki sahibidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı gelişmiş bir çalışanın örgüte yönelik bağlılık düzeyinin diğer tür bağlılığa sahip çalışanlardan daha yüksek olduğunu savunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 12).

Örgüt çalışanlarının, örgütlerine yönelik olarak duygusal bağlılık geliştirmeleri noktasında etkili olan bir takım faktörler olduğu bilinmektedir. Duygusal bağlılık tutumunun gelişmesi noktasında etki sahibi olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Allen ve Meyer, 1990: 11-12);

- Örgüt, çalışanlarının kendini geliştirmesine olanak sağlayan ve çalışanlarında her defasında heyecan yaratan işler yarattığı noktada, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri artmaktadır,

- Çalışanların örgüt içerisindeki rollerinin ve görev / sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etki sahibidir.
- Çalışanların, örgüt süreçlerinde sürdürmeleri gereken rollere ilişkin talimatların açık ve net bir şekilde ortaya konulması, çalışanların amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflerin hangi örgütsel strateji ile ilişkili olduğunun açıklanması çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

Sonuç olarak, duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının örgütleri ile uyumlu olarak çalışması ile ilişkili olan bir kavramdır ve bu uyumun artması ve sürdürülebilir kılınması çalışanların, örgütsel süreçleri dikkate almasını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık düzeyinin artması, çalışanların örgüte yönelik olarak takındığı tutumların sonuçlarının örgüte olumlu yansımaları ile ilgilidir.

### **2.3.2. Mowday ve Arkadaşlarının Sınıflandırması**

Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı; (i) tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki temel sınıflandırma kapsamında incelemektedir.

#### **2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık temellerini “tutum” kavramından alan bir bağlılık türüdür. Bu nedenden ötürü, tutumsal bağlılığın temellerinin psikoloji disiplinine dayandığı da söylenmektedir.

Tutum kavramı en temel anlamda, bireylerin belirli davranışlara yönelmesini sağlayan eğilimler olarak kabul edilmektedir ve bu eğilimlerin dış çevreden kaynaklanan tüm faktörlere karşı sürdürülebilir olmasını ifade etmektedir (Ceylan, 1998: 72).

Tutum kavramı alan yazında üç temel boyut kapsamında incelenmektedir. Bu boyutlar (i) bilişsel boyut, (ii) davranışsal boyut ve (iii) duygusal boyut olarak sınıflandırılmaktadır. Tutum kavramının bilişsel boyutu, bir olguya, olaya ya da bir “şeye” dair bireyin sahip olduğu

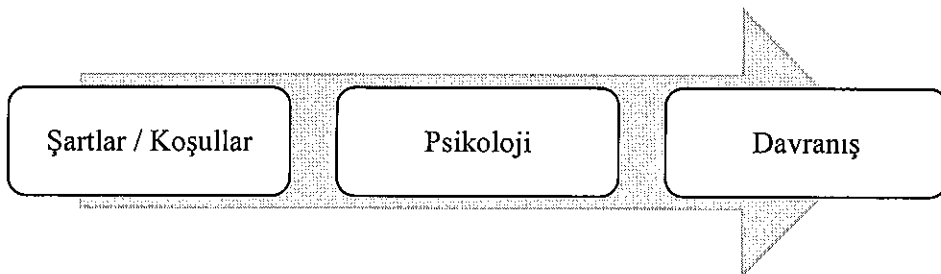
inançların, bilginin tamamını kapsayan boyutken, duygusal boyut, tutumun birey tarafından oluşturulan duygusal tepkilerinin tamamını içermektedir ve davranışsal boyut da tutumun birey tarafından eyleme dökülmesini ifade etmektedir (Can, 1997: 151).

Tutum kavramının bu üç temel boyutundan yola çıkarak, Mowday ve arkadaşları bireyin örgüte ilişkin tutumsal bağlılık davranışını; bir örgütün çalışanının, örgüt tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedefler ile bireysel olarak sahip olduğu amaç ve hedefleri eşleştirmesi ve özdeşleştirmesi olarak tanımlamaktadır (Mowday, v.d., 1979: 225). Tutumsal bağlılık bir anlamda örgüt çalışanı ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlu olması ve bu uyumun örgüt tarafından desteklenen ödüller ve bireysel çıkarlar ile desteklenmesidir.

Tutumsal bağlılık, temel olarak örgüt ve çalışan amaç ve hedeflerinin uyumlu halde olması durumu olduğu için, tutumsal bağlılığı yüksek olan bir çalışanın örgüt amaç ve hedeflerine paralel olarak çalışma isteği ve performansı yüksek olmaktadır.

Tutumsal bağlılık, örgüt ve çalışan arasındaki ilişki süreçlerini belirleyen bir bağlılık türü olarak da kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile ödül, çıkar gibi örgüt tarafından sunulan öğelerden etkilenen tutumsal bağlılık tutumu, örgütler tarafından sunulan koşulların iyileşmesi ile paralel olarak artan bir bağlılık türüdür. Bu durumun nedeni de tutumsal bağlılığın temel olarak bireyin psikolojisi ile ilgili olmasıdır. Dolayısıyla, tutumsal bağlılık davranışının en temel öğelerinden bir tanesinin psikolojik öğe olduğunu söylemek mümkündür. Aşağıdaki yer alan şekil kapsamında tutumsal bağlılık süreci sahip olduğu temel öğeler kapsamında açıklanmaktadır.

**Şekil 8. Tutumsal Bağlılık Süreci**



**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991: 67

Şekil 7 incelendiğinde, tutumsal bağlılık kavramının üç temel ögesinin olduğu görülmektedir. Tutumsal bağlılık mevcut şartlar / koşullardan etkilenen, bireyin psikolojisi ile ilgili bir davranış olarak adlandırılmaktadır. Tutumsal bağlılık davranışı, bir örgüt tarafından bireyin beklentilerini karşılayan şartların ve koşulların sağlanması ile ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Birey tarafından kabul gören şartların ve koşulların oluşması, bireyin psikolojisi üzerinde olumlu etki göstermektedir ve bu olumlu etki ile paralel olarak birey tarafından örgüte ilişkin bağlılık geliştirilmektedir.

Tutumsal bağlılığın sahip olduğu üç temel öge Buchanan (1981) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir;

- Tutumsal bağlılık, bir örgütün önceden belirlenmiş amaç, hedef ve örgüt değerleri ile özdeşleşmek ile ilgilidir,
- Tutumsal bağlılık örgüt süreçlerinde yürütülen faaliyetlere yüksek oranda gönüllü katılım ile ilgilidir,
- Tutumsal bağlılık sürecinin sonunda örgütsel sadakat kavramı ortaya çıkmaktadır.

Tutumsal bağlılık kavramının üç temel bileşeni olarak da adlandırılabilen bu bileşenler, bir bireyin örgütüne yönelik olarak tutumsal bağlılık geliştirmesi noktasında önem arz etmektedir.

### **2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık**

Mowday ve arkadaşları tarafından tanımlanan bir diğer bağlılık türü olan davranışsal bağlılık, temel olarak örgüt çalışanlarının geçmiş dönemlerde ortaya koydukları davranışlardan, tutumlardan kaynaklı olarak örgüte yönelik bağlılık geliştirmeleri ile ilgilidir.

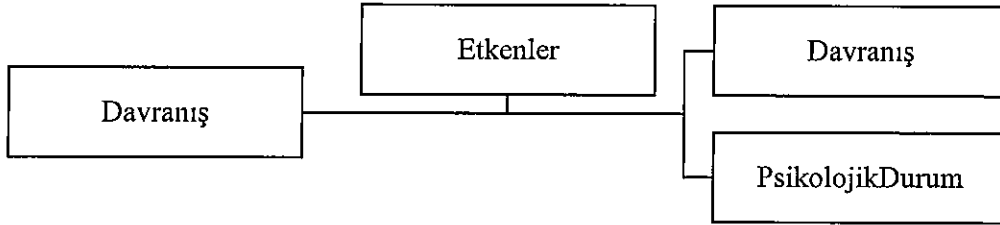
Davranışsal bağlılık, örgüt çalışanlarının, örgütlerinde uzun dönemli olarak faaliyet sürdürmelerinden kaynaklı olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür ve örgüt çalışanlarının örgütteki faaliyet süresince karşılaştıkları süreçler ile ne şekilde baş ettikleri ile ilgilidir. Diğer

bir ifade ile davranışsal bağlılık, örgüt çalışanlarının çalışma sürelerinde, örgüt ile ilgili ortaya koydukları davranışlar ile ilgilidir ve bu davranışlar çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları olumlu / olumsuz tüm olaylardan etkilenmektedir.

Davranışsal bağlılık olarak tanımlanan bağlılık türü, örgüt çalışanları tarafından uzun süre süregelen bir davranış türü olarak kabul edilmektedir ve çalışanlar tarafından örgüte yönelik olarak geliştirilen bu tutum ve davranışlar sürekli olarak tekrar edilebilir niteliktedir (Gül, 2002: 77).

Davranışsal bağlılık, bireyin davranışı, dış çevreden kaynaklı etkiler ile yörgülen ve bireyin örgüte yönelik olarak geliştirdiği sürdürülebilir davranış olarak kabul edilmektedir. Aşağıda yer alan şekil kapsamında, davranışsal bağlılık süreci detaylandırılmaktadır.

**Şekil 9. Davranışsal Bağlılık Süreci**



**Kaynak:** Meyer ve Allen, 1991: 69

#### 2.4. İşten Ayrılma Niyeti

Rekabet yoğun piyasalarda sürdürülebilirliklerinin koruma amacıyla olan örgütler için tüm kaynaklarının en optimal şekilde örgüt süreçlerine dâhil edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, insan kaynaklarının örgüt süreçlerine verimli bir performans ile katılmasının etkin bir şekilde yönetilmesi günümüz örgütleri için önemli bir yönetsel ilgi alanıdır. İnsan kaynaklarının yani örgüt çalışanlarının, örgüt içerisindeki devamlılıklarının

sağlanması ve devamlılıklarına olumsuz etki eden koşulların belirlenmesi de örgütlerin ilgi alanı içerisinde. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütten ayrılmaması için gerekli ortamın yaratılması ve çalışan devriminin önemli bir kısmı olan istifaların önüne geçilmesi günümüz örgütleri açısından önem arz etmektedir (Çalkın, 2014: 20). Bu kapsamda, çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılmaları ile direkt olarak ilgili olan işten ayrılma niyeti kavramı örgüt alan yazınında giderek daha önemli bir kavram halini almaktadır.

Çalışanların örgütten ayrılmaya yönelik niyetleri nihai olarak istifa ile sonlanmasa dahi, örgütler açısından olumsuz çıktılar ortaya koyan bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma ile sonuçlanan işten ayrılma niyeti tutumu, örgütleri yüksek finansal maliyetlerin altına sokmaktadır. Süreçlerinde yer alan ve örgüte ilişkin prosedürler ve faaliyetler ile ilgili bilgi birikimine sahip olan çalışanların örgütten ayrılması ve yerine yeni çalışanların istihdam edilmesi hem işe alım süreçlerinin yeniden başlatılması ve bu yönde bir maliyete katlanması hem de yeni çalışanların örgüte oryantasyon sürecinde ekstra maliyetlere katlanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle de örgütler, hem süreçlerindeki etkinliği ve sürdürülebilirliği korumak hem de ekstra maliyetlere katlanmayı engellemek için, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir.

İşten ayrılma niyeti en temel anlamda, bir örgütün çalışanlarının mevcut örgütlerindeki iş ve işyeri koşullarından memnuniyetsiz olmaları ve bu memnuniyetsiz durum kapsamında göstermiş oldukları eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbult ve diğerleri, 1988: 601). Diğer bir tanımlamaya göre işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en belirgin habercisi olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 259). İşten ayrılma niyeti, örgüt çalışanının, var olan işini, yakın bir zamanda bırakmaya ilişkin düşüncesidir (Şahin, 2011: 279).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın sadece mevcut örgütünden temelli ayrılmasına ilişkin karar vermesi durumu olarak değerlendirilmemelidir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın örgütünden ayrılmaya ilişkin düşünceye sahip olması ya da çalışanın mevcut işinden daha iyi imkânlara sahip bir iş ile karşılaşması durumunda örgütünden ayrılmayı düşünmesi ile ilgili bir durum olarak değerlendirilmelidir (Robert ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyeti, örgütlerin sürdürülebilirliği, kârlılığı üzerinde ve örgüt amaç ile hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilme noktasında önem arz eden bir kavramdır.

Çünkü işten ayrılma niyeti direkt olarak örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan kaynakları ve insan kaynağının performansı ile ilgili olan bir kavramdır. Diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti; insan kaynaklarının yani örgüt çalışanlarının verimliliğini, performansını olumsuz etkileyen bir olgu olduğu için, örgüt performansı ve verimliliği üzerinde olumsuz yönde etki eden bir kavramdır. Bu nedenle de günümüz örgütleri, işten ayrılma niyetinin nedenlerinin ortaya çıkartılması ve örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etki sahibi olan örgütsel faktörlerin ortadan kaldırılması hususunda titizlikle çalışmaktadırlar.

Bir çalışan, kişisel, çevresel ya da örgütsel nedenlerden ötürü işten ayrılma niyeti taşıyor olabilir. İşten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olan faktörlere yönelik yürütülen araştırmalar kapsamında, işten ayrılma niyeti üzerinde en önemli etkiye örgütsel bağlılık kavramının ve iş tatmini kavramının etki ettiği sonucuna varılmıştır. Birçok araştırmanın sonucunda, işten ayrılma niyetinin en temel belirleyicisinin iş tatmini olduğu ortaya konulmuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Keza buna paralel olarak, örgütsel bağlılık davranışı geliştirmiş çalışanların da işten ayrılma niyetlerinin az olduğu, dolayısıyla da işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık değişkeninin negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu araştırmalar kapsamında ortaya konulmuştur.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerin sınıflandırılmasına yönelik araştırmalar incelendiğinde bu faktörlerin;(i) çevresel faktörler, (ii) iş ile ilgili faktörler, (iii) bireysel faktörler olmak üzere üç temel sınıf kapsamında ele alındığı görülmektedir.

Çalışanların işten ayrılmaları üzerinde etki sahibi olan çevresel faktörler, çalışanların mevcut işlerinden ayrıldıktan sonra elde edebilme olasılıkları yüksek olan alternatif iş fırsatlarının varlığı, işgücü piyasalarının durumu (işsizlik oranı, istihdam oranı) ve sendikaların varlığı ve aktif çalışma süreçleri olarak sıralanmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etki sahibi olan iş ya da bir diğer ifade ile örgüt ile ilgili faktörler; ücret ve ödül politikaları, görev ve rollerin açık bir şekilde tanımlanması / tanımlanmaması, yönetim kademelerine yönelik çalışan memnuniyeti, örgüte yönelik bağlılık duygusunun geliştirilmiş olması / olmaması, örgüt kültürünün var olması / olmaması, çalışanların sahip oldukları kariyer / terfi olanakları şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğu kabul edilen bireysel faktörler ise, tamamen çalışanlar ile ilgilidir. Bireysel faktörler, çalışanın cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, örgüt içerisindeki kıdemi, sahip olduğu mesleki yeterlilik durumu, teknik yeterlilik durumu, yetenekleri olarak sıralanmaktadır.

Çalışanın işten ayrılma niyeti taşımasına neden olan etkenler her ne olursa olsun, çalışanların işten ayrılmasının örgüte yükleyecek olduğu maliyetlerden ötürü, çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreçlerden kaçınmak için özellikle örgütün yönetsel düzeyinde yer alanlar tarafından uygulanması gereken bir takım adımların olduğunun altını çizmekte yarar vardır. Bu adımlar bir anlamda işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen adımlardır (Sanderson, 2003: 92);

- Davranış odaklı işe alım süreçlerinin geliştirilmesi ve bu sayede doğru insanın işe alınmasının sağlanması,
- Çalışanların başarısı için çalışanların birbirlerine güvendiği bir iş ortamının oluşturulması ve çalışanların başarı için bütünleştirilmesi gerekmektedir,
- Çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları yaratılmalıdır,
- Örgüt içerisindeki grupların, takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücret harici motivasyon faktörlerinin tespit edilmesi şarttır,
- Çalışanlara verilecek olan ödüllerin uygun ve bireysel olması gerekmektedir. Bireysel olarak verilecek olan bir ödül, genel ödüllendirmeden daha anlamlı ve etkin sonuçlar doğuracaktır,
- Çalışma ortamında oluşan problemlerin çözümüne ilişkin katılım sağlanmalı ve problem çözüm süreçlerinde yeterli paylaşımın olması için çalışanların örgütlerine ait hissetme algısını geliştirmek gereklidir,
- Örgüte ilişkin ortak değerlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmak ya da azaltmak için örgütler tarafından alınan bu önlemlerin temelinde işten ayrılma niyetinin örgütler açısından ortaya



çıkardığı olumsuz durumları engellemek yatmaktadır. Ve fakat işten ayrılma niyeti sadece örgütler açısından değil bireysel açıdan yani çalışanlar açısından da bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir kavramdır. İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçları aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır;

- Örgütler açısından olumsuz sonuçlar
  - Yeni çalışanların işe alım, oryantasyon ve eğitim süreçlerinde katlanılacak maliyetler
  - Üretim süreçlerinde ve diğer örgüt süreçlerinde ortaya çıkacak aksamalar nedeni ile katlanılacak maliyetler
  - Örgüt içerisindeki sosyal yapının bozulması
  - Örgüt içerisindeki iletişim süreçlerinin sekteye uğraması ve iletişimsizliğin örgüte getireceği ek maliyetler
  - Yeni çalışanların örgüte uyum süreçlerinin tamamlanmasına kadar geçen sürede örgüt süreçlerindeki verimliliğin azalması
  - Kalifiye personel kaybı
  - Diğer örgüt çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve bağlılık tutumlarının azalması
  - Takım üyelerinden birinin kaybı neden ile uyum sorunu yaşanması
  - Yeni çalışanın iş süreçlerine dâhil olmasına kadar geçen sürede mevcut çalışanların iş yükünün artması ve iş tatmin düzeyinin bu durumdan olumsuz etkilenmesi
- Çalışan açısından olumsuz sonuçlar
  - Çalışanların örgütteki kıdemlerini kaybetmeleri

- Kayıp edilen kıdemden kaynaklı hakların (izin hakkı, emeklilik ikramiyesi hakkı, kıdem tazminatı hakkı gibi) kayıp edilmesi
- İş bulma sürecinde katlanılan maliyetler ve stres yükü
- Yeni işe uyum sürecinde yaşanan stres yükü
- Kariyer planlamasının doğru yapılamaması durumunda zorunlu olarak kariyerde geriye gitme durumunun yaşanması

## 2.5. Araştırma Hipotezleri ve İlgili Alan Yazın Araştırmaları

Araştırma kapsamında belirlenen temel amaç, etik liderlik davranışının örgütlerdeki insan kaynaklarının tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu çerçevede, etik liderlik – örgütsel bağlılık, etik liderlik –işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik alan yazınında yürütülen benzer çalışmalar incelenmiş ve bu incelemeler kapsamında araştırmanın hipotezleri kurulmuştur.

- Dedeoğlu, Çelik, İnanır ve Altay (2016) tarafından “Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Cinsiyet ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı Rolü” isimli çalışmada, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılığa ilişkin kurulan hipotezlerde cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırılmak sureti ile kullanıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamında kurulan hipotezler;

- etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir,

- etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir

Şeklindedir. Çalışma sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etki sahibi olduğu görülmüştür ve özellikle bir yıldan fazla süre ile örgüt içi kıdeme sahip olan çalışanlarda etik liderliğin örgüte bağlılıklarına olumlu etki ettiği tespit edilmiştir.

- Esmer (2013) tarafından yürütülen araştırma “Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği” adlı çalışmada, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, “etik liderlik ölçeği” ile “örgütsel bağlılık ölçeği” kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi yöntemi ile bulunmuştur. Bu kapsamda, araştırmacı tarafından geliştirilen hipotezler;

- iletişimsel etik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır
- iletişimsel etik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır
- iletişimsel etik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır
- davranışsal etik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır
- davranışsal etik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır
- davranışsal etik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır
- karar vermede etik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır
- karar vermede etik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır
- karar vermede etik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır
- iklimsel etik ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır
- iklimsel etik ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır
- iklimsel etik ile devam bağlılığı arasında ilişki vardır

Şeklinde kurulmuştur. Bu hipotezlerin test edilmesi kapsamında iletişimsel etik ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu, devam bağlılığı ile arasında ilişki olmadığı, davranışsal etiğin örgütsel bağlılığın sadece normatif bağlılık boyutu ile ilişki içerisinde olduğu, karar vermede etiğin normatif bağlılık ve duygusal

bağlılık boyutları ile ilişki içerisinde olduğu ve devam bağlılığı ile ilişkisinin olmadığı, iklimsel etiğin sadece normatif bağlılık türü ile ilişkisi olduğu sonuçlarına varılmıştır.

- Uğurlu ve Üstüner (2011) tarafından yürütülen araştırma öğretmenler üzerinde uygulanmış “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” ismi ile yürütülmüştür. Bu araştırma kapsamında örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde etik liderlik davranışının ve örgütsel adalet davranışının etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada, “etik liderlik”, “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel adalet” ölçekleri kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırma çerçevesinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan problem cümlesi aşağıdaki gibidir

- Öğretmenlerin, yönetici etik liderlik davranışı algı düzeyi, örgütsel bağlılık davranışı algı düzeyini ne kadar açıklamaktadır?

Şeklindedir. Bu alt probleme yönelik elde edilen bulguların analizinden, yöneticiler tarafından sergilenen etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık davranışının yaklaşık % 14’ünü açıkladığı görülmüştür.

Etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığına yönelik yürütülen araştırmalar kapsamında kurulan hipotezler incelendiğinde, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin (i) etik liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları, (ii) etik liderlik ve örgütsel bağlılık boyutları kapsamında kurulduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan yola çıkarak, yürütülecek olan araştırmada etik liderlik ve örgütsel bağlılığın (i) etik liderlik (ii) örgütsel bağlılık boyutları kapsamında incelenmesi planlanmıştır ve bu çerçevede

- yöneticilerin etik liderlik davranışının normatif bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi
- yöneticilerin etik liderlik davranışı ile devam bağlılık düzeyi arasındaki ilişki
- yöneticilerin etik liderlik davranışı ile duygusal bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin

belirlenmesi amaçlanmıştır ve aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H<sub>1</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının normatif bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının devam bağlılığı düzeyi üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir.

Alan yazın incelendiğinde, etik liderlik davranışı ile iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine yürütülen (Ayan, 2015) çalışma kapsamında, etik liderlik tarzı ile iş performansı ve içsel motivasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve etik liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma niyetine yönelik olarak yürütülen araştırmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olması muhtemel birçok faktöre yönelik çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların çıkış noktası, sektörel ve çevresel (gerek iç gerekse dış) birçok faktör ile etkileşen çalışanların işten ayrılma düzeyleri üzerinde etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olduğu görülmüştür. Çelik ve Toker (2016) tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Konaklama Sektöründe bir Uygulama” başlıklı araştırma, Alanya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanlarına yönelik yürütülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve yaşam tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler; örgütsel bağlılık düzeyleri iş tatmin düzeyleri ve yaşam tatmin düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Mowday ve diğerleri tarafından yürütülen araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılık değişkeninin var olmasının en güçlü sonucu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması olarak belirlenmiştir (Mowday et.al., 1982: 38).

Araştırma kapsamında incelenmesi planlanan örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değişkenlerine yönelik etik liderlik araştırmaları incelendiğinde, etik liderliğin, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgüt iklimi gibi örgüt kaynaklı birçok değişken ile

ilişkinin incelendiği görülmüştür. Yine aynı şekilde liderlik tarzlarına yönelik yürütülen araştırmalarda; Telli, Ünsar, Oğuzhan (2012) liderlik davranış tarzlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel tükenmişlik gibi insan kaynaklarının olumsuz tutum ve davranışlarına yönelik incelendiği görülmüştür. Konu çalışmada liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Liderlik davranışlarının (otokratik liderlik davranışı) işten ayrılma niyeti eğilimleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Liderlik davranışlarına yönelik incelenen araştırmalardan çıkartılan temel sonuç, farklı liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olduğu yönündedir. Bu kapsamda, günümüz küresel dünyasında önemli bir yeri olan etik liderlik davranışının, örgütlerin verimliliği ve başarısı üzerinde önemli bir etkisi olan çalışanların işten ayrılma niyeti davranışları ile ilişkisinin incelenmesinin, alan yazına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmüştür. İşten ayrılan çalışanların örgütlere yüklediği maliyetler ve insan kaynakları yönetim sistemleri çerçevesinde süreçlerin yeniden çalışmasına olan etkileri kapsamında işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yönelik genel algı ve çabalar çerçevesinde yöneticilerin sergileyecekleri etik liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi alan yazına ve takip eden çalışmalara ışık tutacaktır. Bu kapsamda, işten ayrılma niyeti ve etik liderlik arasındaki ilişkiye yönelik araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

H<sub>4</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

## BÖLÜM III

### ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Etik liderlik ve etik liderlik davranışı, örgüt literatürü açısından -diğer kavramlar ile kıyaslandığında- oldukça yeni bir kavramdır. Örgüt literatürü incelendiğinde, etik liderlik kavramı ve etik liderlik davranışı üzerine yazılmış çalışmalar olduğu görülmüştür. Ancak, etik liderlik ile insan kaynağı ilişkisi üzerine yürütülmüş olan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yürütülecek olan tez çalışmasının temel amacı, yeni bir liderlik tipi olan etik liderliğin insan kaynaklarına etkisinin incelenmesi ve bundan sonra yürütülecek çalışmalara kaynak niteliğine sahip bir çalışma oluşturulmasıdır.

Literatür taraması kapsamında etik liderliğin insan kaynakları üzerindeki etkilerinin iş tatmini, sadakat, örgütsel bağlılık, çalışan performansı, insan kaynağının etik davranış sergilemesi gibi farklı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmüştür. Yürütülecek bu çalışmada ise, etik liderliğin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenecektir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, insan kaynaklarının örgütsel süreçlere ilişkin olarak sergiledikleri iki zıt tutum olarak kabul edilebilir. Örgütsel süreçlere ilişkin olumlu algıya sahip olan insan kaynağının örgüte ilişkin bağlılık geliştirmesi beklenirken, örgütsel süreçlere ilişkin memnuniyetsizliği olan çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması beklenir.

Yürütülecek olan bu çalışmada insan kaynağının ya da diğer bir ifade ile örgüt çalışanlarının sergiledikleri iki zıt tutumun etik liderlik ile olan ilişkileri incelenecektir. Bu inceleme sonucunda elde edilecek veriler, örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürmeleri üzerinde etkili olan bağlılık tutumları ile liderlik arasındaki ilişkinin kurulması noktasında önemlidir. Çünkü, örgütüne bağlılık tutumu geliştiren çalışanlar kendilerini örgütsel süreçlere daha etkin bir şekilde dâhil ederler ve gönüllü olarak örgüt amaç

ve hedeflerini gerçekleştirmek için güdülenirler. Yine aynı şekilde işten ayrılma niyetleri diğer çalışanlar ile kıyaslandığında görece daha düşük olan bu çalışanlar, örgütlerine işten ayrılmanın getireceği ek maliyetleri yüklemeyiz. Bu önem çerçevesinde, yönetim düzeylerinin hangi liderlik tipinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif güdülediğinin ve hangi liderlik çeşidinin işten ayrılma niyeti üzerine etki sahibi olduğunu belirlemesi, örgütün daha etkin, verimli yönetilmesi anlamına gelmektedir. Etik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesindeki temel amaç, liderlik türü ile yönetsel süreçlerin direkt olarak ilgili olması ve etik liderlik tarzının benimsenmesi durumunda örgüt çalışanları ve örgütler açısından önemli iki kavram olan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının ne şekilde etkileneceğinin ortaya konulmasıdır. Yöneticilerin liderlik türü seçimlerine ışık tutması açısından çalışma alan yazına katkı sağlayacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın uygulanacağı örneklem grubunun, araştırmanın anketi kapsamındaki soruları cevaplandırırken, kendi gerçek düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır
- Araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında geliştirilen ve üç farklı ölçekten yararlanılarak hazırlanan veri toplama aracı için başvurulacak kaynakların yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırma, uygulanacağı örneklem ile sınırlı olacaktır.
- Araştırma, veri toplama aracı olarak belirlenen anket ile sınırlı olacaktır.
- Araştırma kapsamında elde edilecek bulgular, araştırmanın ölçme araçları (ölçekleri) ile sınırlı olacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma



yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).

Araştırma kapsamında etik liderliğin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenecektir.

### 3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; “kişisel bilgi formu”, “etik liderlik ölçeği”, “örgütsel bağlılık ölçeği” ve “işten ayrılma niyeti ölçeği”nin kullanıldığı bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan konuölçekler kapsamında elde edilen veriler IBM SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubu 99 kişidir.

#### 3.4.1. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş toplam 10 maddeden oluşan etik liderlik ölçeği kullanılacaktır. Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uygunluk, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Tuna ve diğerleri (2013) tarafından yapılmıştır. Soruların cevaplandırılması kapsamında beşli Likert ölçeği kullanılmaktadır. Etik liderlik ölçeğinde yer alan sorular aşağıda yer alan tabloda sunulmaktadır.

Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeği

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate					

alırlar					
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.					
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.					
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.					
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.					

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek “örgütsel bağlılık ölçeği” dir. Yürütülen araştırmada Allen ve Meyer tarafından (1993) geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Allen ve Meyer’in bağlılık sınıflamaları esas alınarak hazırlanmış ve Türkçeye uyarlama çalışmaları Yıldırım (2002) tarafından yapılmış; ayrıca daha birçok araştırmacı tarafından yapılmış ve kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde, örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan; normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık boyutları kapsamında insan kaynaklarının örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmektedir. Ölçek kapsamında yer alan sorular ve bu soruların ilgili oldukları bağlılık boyutları aşağıdaki gibidir;

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları**

Alt Boyutlar	Ölçek Maddeleri
Normatif Bağlılık	Şu an bu kurumdan ayrılısam suçluluk duyardım.

	Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için verilecek her türlü görevi kabul ederim.
	Bu kuruma çok şey borçluyum.
	Benzer nitelikte başka bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.
	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
Devam Bağlılığı	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok.
	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.
	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.
	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.
Duygusal Bağlılık	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.
	Kurumuma karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissetmiyorum.
	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.

Yürütülen araştırma kapsamında kullanılan bir diğer ölçek “işten ayrılma niyeti” ölçeğidir. Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen ve güvenilirliği test edilmiş olan

“İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kapsamında üç ifade yer almaktadır ve bu ifadelere ilişkin cevapların beşli Likert ölçeği kapsamında cevaplandırılması beklenmektedir.

**Tablo 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım					
Gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım.					

### 3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan üç ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yürütülmüştür. Güvenilirlik analizleri, “Cronbach’s Alpha” değerinin hesaplanması vasıtası ile yapılmıştır.

Cronbach’s Alpha değerinin hesaplanması sonucunda, kullanılan ölçeğin güvenilir olup olmadığı sonucuna varılmaktadır. Hesaplanan Cronbach’s Alpha değerinin yorumlanması sürecinde geçerli olan değer aralıkları aşağıdaki gibidir;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçümler güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçümler orta düzey güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçümler oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçümler yüksek derecede güvenilir bir ölçümdür.

Araştırmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach’s Alpha değerlerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Etik Liderlik Ölçeği	0,951	10
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,588	15
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	0,937	3

Etik liderlik ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,951 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,588 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin orta düzey güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,937 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

### **3.5. Araştırma Bulguları ve Analizi**

#### **3.5.1. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular**

Tanımlayıcı istatistik testleri; bilimsel araştırmalar kapsamında elde edilen ve genellikle düzensiz olan verilerin yapısını ortaya çıkartmak için kullanılan testlerdir. Diğer bir ifade ile bilimsel araştırmalar kapsamında elde edilen ham verinin işlenmesi sürecinde kullanılmaktadırlar. Ham verinin işlenmesi kapsamında kullanılan tanımlayıcı istatistik testleri; sınıflama, gruplama, vasıf kombinasyonu teknikleri (sayı, frekans) yardımı ile toplam, oransal analiz, ortalama analizi (mod, medyan) ve standart sapmadır.

Tanımlayıcı istatistik testleri kapsamında önce araştırmaya katılan veri grubunun "kişisel bilgi formu" kapsamında yanıtladığı sorulara;

- Cinsiyetiniz?
- Yaşınız?
- Öğrenim Düzeyiniz?

- Aylık Geliriniz?
- Kurumdaki Görev Süreniz?

ilişkin verdikleri cevaplar analiz edilmiştir.

**Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistikler**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Cinsiyet	Kadın	39	39,40
	Erkek	60	60,60
Yaş	18-29 Yaş	38	38,4
	30-39 Yaş	38	38,4
	40-49 Yaş	13	13,1
	50-59 Yaş	8	8,1
	60 Yaş üstü	2	2,0
Öğrenim Durumu	Lise	24	24,20
	Ön Lisans ve Dengi	40	40,4
	Lisans	33	33,3
	Yüksek Lisans	2	2,0
	Doktora	0	0
Aylık Gelir	1500 TL'den az	12	12,1
	1500-3000 TL arası	62	62,6
	3001-4500 TL arası	20	20,2
	4500' TL'den fazla	5	5,1

Kurumdaki Görev Süresi	1 yıldan az	22	22,2
	1-5 yıl arası	42	42,4
	6-10 yıl arası	15	15,2
	11-15 yıl arası	11	11,1
	15 yıldan fazla	9	9,1

Araştırmaya katılan katılımcıların 39 tanesi (%39,4) kadın ve 60 tanesi (%60,6) erkektir. Katılımcıların 38 tanesi (%38,4) 18-29 yaş aralığında, 38 tanesi (%38,4) 30-39 yaş aralığında, 13 tanesi (%13,1) 40-49 yaş aralığında, 8 tanesi (%8,1) 50-59 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların 2 tanesi ise (%2,0) 60 yaşından büyüktür. Araştırmaya katılan katılımcıların 24 tanesi (%24,2) lise mezunu, 40 tanesi (%40,4) ön lisans ve dengi okullardan mezun, 33 tanesi (%33,3) lisans mezunu ve 2 tanesi de (%2,0) yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan katılımcılardan doktora mezunu olan katılımcı bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 12 tanesinin (%12,1) aylık geliri 1500 TL'den azdır. 62 katılımcı (%62,6) 1500 TL ilâ 3000 TL arasında ücret alırken, 20 katılımcının (%20,2) ücreti 3001 TL ilâ 4500 TL arasındadır. 4500 TL'den yüksek ücret alan katılımcı sayısı 5 (%5,1)'tir. Araştırmaya katılan katılımcıların mevcut örgütlerindeki görev sürelerine (örgütteki kıdem) ilişkin yöneltilen sorunun yanıtlarına göre 22 katılımcının (%22,2) mevcut örgütlerinde 1 yıldan az görev süresi olduğu, 42 katılımcının (%42,4) mevcut örgütlerinde 1 ilâ 5 yıl aralığında görev süresi olduğu, 15 katılımcının (%15,2) mevcut örgütlerindeki görev süresinin 6 ilâ 10 yıl arasında olduğu, 11 katılımcının (%11,1) mevcut örgütlerindeki görev süresinin 11 ilâ 15 yıl arasında olduğu ve 9 katılımcının (%9,1) mevcut örgütlerinde 15 yıldan fazla görev süresi olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.5.2. Araştırma Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Yanıtlarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan ilk ölçek olan “etik liderlik ölçeği” ne ilişkin araştırmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevapların 5’li Likert ölçeği biçimindeki cevaplarının yüzde dağılımlarına ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 12. Katılımcıların Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri(%)**

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM	CEVAPSİZ	TOPLAM
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar	8,1	17,2	25,3	39,4	10,1	0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	7,1	12,1	33,3	40,4	7,1	0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	5,1	9,1	30,3	44,4	11,1	0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	7,1	17,2	21,2	40,4	14,1	0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	10,1	16,2	19,2	40,4	13,1	1,0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	3,0	16,2	25,3	40,4	15,2	0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	4,0	14,1	35,4	36,4	8,1	2,0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	4,0	13,1	22,2	51,5	8,1	1,0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.	4,0	18,2	21,2	43,4	11,1	2,0	100,0
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	8,1	14,1	20,2	41,4	14,1	2,0	100,0

Araştırmanın diğer ölçeği olan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan on beş ifadeye ilişkin katılımcıların vermiş oldukları cevapların yüzde oranları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.



Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri(%)

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM	CEVAPSİZ	TOPLAM
Şu an bu kurumdan ayrılısam suçluluk duyardım.	7,1	9,1	25,3	44,4	12,1	2,0	100,0
Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.	6,1	11,1	25,3	45,5	10,1	2,0	100,0
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	4,0	7,1	19,2	52,5	15,2	2,0	100,0
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için verilecek her türlü görevi kabul ederim.	3,0	11,1	27,3	38,4	18,2	2,0	100,0
Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,0	11,1	24,2	46,5	13,1	2,0	100,0
Benzer nitelikte başka bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	2,0	12,1	22,2	44,4	17,2	2,0	100,0
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	8,1	20,2	36,4	28,3	4,0	3,0	100,0
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok.	0,0	14,1	37,4	37,4	8,1	3,0	100,0
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	3,0	11,1	29,3	33,3	21,2	2,0	100,0
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	3,0	9,1	33,3	33,3	19,2	2,0	100,0
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	4,0	11,1	30,3	40,4	12,1	2,0	100,0
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	3,0	11,1	34,3	40,4	9,1	2,0	100,0
Kurumuma karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissetmiyorum.	23,2	16,2	29,3	24,2	5,1	2,0	100,0

Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,0	12,1	29,3	39,4	14,1	2,0	100,0
Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	3,0	10,1	27,3	46,5	11,1	2,0	100,0

Araştırmanın diğer ölçeği olan işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan on beş ifadeye ilişkin katılımcıların vermiş oldukları cevapların yüzde oranları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 14. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri(%)**

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM	CEVAPSİZ	TOPLAM
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	23,2	35,4	20,2	19,2	0,0	2,0	100,0
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım	26,3	30,3	26,3	14,1	1,0	2,0	100,0
Gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım.	27,3	29,3	28,3	12,1	1,0	2,0	100,0

### 3.5.3. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında kurulan dört temel hipotez, etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde ve işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olup olmadığına yönelik kurulmuş hipotezlerdir. Dolayısıyla, temel olarak hedeflenen katılımcıların etik liderlik davranışına ilişkin algılarının katılımcıların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda, etik liderlik ölçeği kapsamında elde edilen puanların katılımcıların demografik özellikleri kapsamında değerlendirilmesi, hipotez

testlerinden sonra elde edilecek olan analiz bulgularının daha detaylı yorumlanması hususunda faydalı olacaktır.

**Tablo 15. Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Verilen Yanıtların Puan Ortalamaları**

İfade	$\mu$	S.S.
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar	3,2626	1,11196
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	3,2828	1,01056
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	3,4747	,98295
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	3,3737	1,13915
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	3,3061	1,19628
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	3,4848	1,03375
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	3,3093	,96134
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	3,4694	,96542
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.	3,4021	1,04742
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	3,4021	1,15163

Etik liderlik ölçeği ifadelerinden en yüksek puana sahip etik liderlik davranışlarının (3,4848) “*yöneticiler güvenilir kişilerdir*”, (3,4747) “*yöneticiler özel hayatını etik tarzda yürütürler*” olduğu görülmüştür. Katılımcılar tarafından algılanan en düşük etik liderlik davranışının ise (3,2828) ile “*bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar*” olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların etik liderlik algılarına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, ölçek ifadelerine verilen cevapların puan ortalamaları kapsamında katılımcıların etik liderlik algılarının ortalamasının biraz yukarısında olduğu söylenebilir. Katılımcıların algıladıkları etik liderlik davranışı ile bu davranışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik olarak ve araştırmanın “*H4 = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir*” hipotezinin test edilmesine yönelik olarak, etik liderlik ölçek ifadeleri toplam puanı ile katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz kapsamında elde edilen sonuçlara ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 16. Etik Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

		Etik Liderlik Davranışı Algısı	İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm	Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım	Gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım.
Etik Liderlik Davranışı Algısı	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	1 99	-,137 ,181 97	-,203* 0,46 97	-,201* ,049 97
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	-,137 ,181 97	1 97	,823** ,000 97	,760** ,000 97
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	-,203* 0,46 97	,823** ,000 97	1 97	,910** ,000 97
Gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım.	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	-,201* ,049 97	,760** ,000 97	910** ,000 97	1 97

\* 0,05 güven aralığında korelasyon anlamlıdır.

\*\* 0,01 güven aralığında korelasyon anlamlıdır.

Tablo 16 kapsamında, katılımcıların etik liderlik davranışına ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetine ilişkin algının ölçülmesine yönelik sorular üç soru arasındaki ilişkiye dair; “büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım” ifadesi ile etik liderlik

davranışı algısı arasında 0,05 güven aralığında ters yönlü korelasyon olduğu, etik liderlik davranışı algısı ile “gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım” ifadesi arasında 0,05 güven aralığında anlamlı ve negatif yönlü korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların etik liderliğe ilişkin algıları ile “işimden ayrılmayı sık sık düşünürüm” ifadesi arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamıştır. Bu kapsamda, etik liderliğin işten ayrılma niyeti ile ilgili üç ifadenin ikisi ile negatif yönlü anlamlı korelasyon içerisinde bulunduğu sonucunda yola çıkarak;

*“H<sub>4</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir”*

hipotezi kabul edilmektedir. Etik liderlik davranışına ilişkin algısı yüksek olan çalışanların, işten ayrılmayı sık sık düşünmedikleri ve gelecek yıl mevcut organizasyonlarından ayrılmayı düşünmedikleri sonucuna varmak mümkündür. Dolayısıyla, etik liderlik davranışının, insan kaynaklarının örgüte ilişkin geliştirdiği olumsuz tutumlardan biri olarak kabul edilen işten ayrılma niyetinin azaltılması yönünde olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında etik liderlik davranışının, insan kaynaklarının örgüte yönelik geliştirdiği olumlu tutum olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeni araştırma kapsamında üç alt boyut kapsamında ele alınmıştır. Bu boyutlar; (i) normatif bağlılık boyutu, (ii) devam bağlılığı boyutu ve (iii) duygusal bağlılık boyutu olarak sıralanmaktadır.

Etik liderlik davranışı ile normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak kurulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir;

*H<sub>1</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının normatif bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir.*

Etik liderlik davranışı ve normatif bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 17. Etik Liderlik Davranışı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

		Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık1	Örgütsel Bağlılık2	Örgütsel Bağlılık3	Örgütsel Bağlılık4	Örgütsel Bağlılık5	Örgütsel Bağlılık6	Örgütsel Bağlılık7
Etik Liderlik	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	1 99	,495** ,000 97	,463** ,000 97	,512** ,000 97	,513** ,000 97	,359** ,000 97	,504** ,000 97	,251* 0,14 96
Örgütsel Bağlılık1	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	495** ,000 97	1 97	,634** ,000 97	,632** ,000 97	,593** ,000 97	,583** ,000 97	,503** ,000 97	,187 0,69 96
Örgütsel Bağlılık2	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	463** ,000 97	,634** ,000 97	1 97	,536** ,000 97	,510** ,000 97	,546** ,000 97	,404** ,000 97	,243* 0,17 96
Örgütsel Bağlılık3	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	512** ,000 97	,632** ,000 97	,536** ,000 97	1 97	,784** ,000 97	,650** ,000 97	,621** ,000 97	,108 0,293 96
Örgütsel Bağlılık4	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	513** ,000 97	,593** ,000 97	,510** ,000 97	,784** ,000 97	1 97	,674** ,000 97	,715** ,000 97	,102 0,321 96
Örgütsel Bağlılık5	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,359** ,000 97	,583** ,000 97	,546** ,000 97	,650** ,000 97	,674** ,000 97	1 97	,690** ,000 97	,140 0,173 96
Örgütsel Bağlılık6	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,504** ,000 97	,503** ,000 97	,404** ,000 97	,621** ,000 97	,715** ,000 97	,690** ,000 97	1 97	,106 0,303 96
Örgütsel Bağlılık7	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,251* 0,14 96	,187 0,69 96	,243* 0,17 96	,108 0,293 96	,102 0,321 96	,140 0,173 96	,106 0,303 96	1 96

\* 0,05 güven aralığında korelasyon anlamlıdır.

\*\* 0,01 güven aralığında korelasyon anlamlıdır

Tablo 17’de yer alan analiz bulguları kapsamında Etik Liderlik “Etik Liderlik Davranışı Algısı” ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutuna ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen ifadeler arasında Örgütsel Bağlılık1 “Şu an bu kurumdan ayrılısam suçluluk duyardım”, Örgütsel Bağlılık2 “Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.”, Örgütsel Bağlılık3 “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.”, Örgütsel Bağlılık4 “Bu kurumda çalışmaya devam etmek için verilecek her türlü görevi kabul ederim.”, Örgütsel Bağlılık5 “Bu kuruma çok şey borçluyum.”, Örgütsel Bağlılık6 “Benzer nitelikte başka bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.”, Örgütsel Bağlılık7 “Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, etik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın normatif boyutu üzerinde etkili olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu sonuç kapsamında araştırmanın “ $H_1 = \text{Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının normatif bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir.}$ ” hipotezi kabul edilmektedir.

Etik liderlik davranışı ile devam bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak kurulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir;

$H_2 = \text{Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının devam bağlılığı düzeyi üzerinde etkilidir.}$

Etik liderlik davranışı ve devam bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 18. Etik Liderlik Davranışı ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki**

		Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık8	Örgütsel Bağlılık9	Örgütsel Bağlılık10	Örgütsel Bağlılık11
Etik Liderlik	Pearson	1	,419**	,506**	,382**	,149
	Korelasyon		,000	,000	,000	,145
	Sig (2-tailed)	99	96	97	97	97
	N					
Örgütsel Bağlılık8	Pearson	,419**	1	,536**	,479**	,233*
	Korelasyon	,000		,000	,000	,000
	Sig (2-tailed)	96	96	96	96	96
	N					
Örgütsel	Pearson	,506**	,536**	1	,636**	,282**
	Korelasyon	,000	,000		,000	,000
	Sig (2-tailed)					
	N					

Bağlılık9	Sig (2-tailed) N	97	96	97	97	97
Örgütsel Bağlılık10	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,382** ,000 97	,479** ,000 96	,636** ,000 97	1 97	,501** ,000 97
Örgütsel Bağlılık11	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,149 ,145 97	,233* ,000 96	,282** ,000 97	,501** ,000 97	1 97

\* 0,05 güven aralığında korelasyon anlamlıdır.

\*\* 0,01 güven aralığında korelasyon anlamlıdır

Tablo 18’de yer alan analiz bulguları kapsamında Etik Liderlik “Etik Liderlik Davranışı Algısı” ile örgütsel bağlılığın devam bağlılık alt boyutuna ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen ifadeler arasında Örgütsel Bağlılık8 “Çalıştığım bu kurumun bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok.”, Örgütsel Bağlılık9 “Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.”, Örgütsel Bağlılık10 “Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılık altı boyutuna ilişkin “Bu kurumun bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır” ifadesi ile etik liderlik davranışına ilişkin çalışan algısı arasında anlamlı korelasyon bulunmamıştır.

Analiz sonuçları kapsamında devam bağlılık alt boyutuna ilişkin dört ifadeden üçünün etik liderlik davranışından etkilendiği sonucuna varılmaktadır ve araştırmanın “ $H_2 =$  Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının devam bağlılığı düzeyi üzerinde etkilidir” hipotezi kabul edilmektedir.

Etik liderlik davranışı ile duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak kurulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir;

$H_3 =$  Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir.



Etik liderlik davranışı ve duygusal bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 19. Etik Liderlik Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

		Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık12	Örgütsel Bağlılık13	Örgütsel Bağlılık14	Örgütsel Bağlılık15
Etik Liderlik	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	1 99	,327** ,001 97	-,061 ,552 97	,695** 0,000 97	,562** ,000 97
Örgütsel Bağlılık12	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,327** ,001 97	1 97	-,048 ,643 97	,414** 0,000 97	,531** ,000 97
Örgütsel Bağlılık13	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	-,061 ,552 97	-,048 ,643 97	1 97	-,102 ,321 97	,018 ,859 97
Örgütsel Bağlılık14	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,695** 0,000 97	,414** 0,000 97	-,102 ,321 97	1 97	,749** 0,000 97
Örgütsel Bağlılık15	Pearson Korelasyon Sig (2-tailed) N	,562** ,000 97	,531** ,000 97	,018 ,859 97	,749** 0,000 97	1 97

Tablo 19’da yer alan analiz bulguları kapsamında Etik Liderlik “Etik Liderlik Davranışı Algısı” ile örgütsel bağlılığın devam bağlılık alt boyutuna ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen ifadeler arasında Örgütsel Bağlılık12 “Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.”, Örgütsel Bağlılık14 “Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum”, Örgütsel Bağlılık15 “Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.” ifadeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık altı boyutuna ilişkin “Kurumuma karşı güçlü bir bağlılık

duygusu hissetmiyorum.” ifadesi ile etik liderlik davranışına ilişkin çalışan algısı arasında anlamlı korelasyon bulunmamıştır.

**Tablo 20. Etik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

		Etik Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Etik Liderlik	Pearson Correlation	1	,878**	,907**	,870**	,888**
	Sig.(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	,878**	1	,920**	,887**	,888**
	Sig.(2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,907**	,920**	1	,977**	,980**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,870**	,887**	,977**	1	,974**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100

Analiz sonuçları kapsamında duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin dört ifadeden üçünün etik liderlik davranışından etkilendiği sonucuna varılmaktadır ve araştırmanın “*H<sub>3</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir*” hipotezi kabul edilmektedir.

Katılımcıların anket sorularında yer alan ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevaplar kapsamında yürütülen analizlerin sonucu olarak ortaya konulan araştırma hipotezlerinin test sonuçlarının özeti aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 21. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçlarının Özeti**

<b>Hipotez</b>	<b>Kabul / Ret Durumu</b>
H <sub>1</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının normatif bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir	√
H <sub>2</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının devam bağlılığı düzeyi üzerinde etkilidir.	√
H <sub>3</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir.	√
H <sub>4</sub> = Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.	√

## SONUÇ

Günümüz modern iş dünyasında küreselleşmenin etkileri ile birlikte, örgütlerin karşılaştığı rekabet şartları her geçen gün artmaktadır. Bu rekabet şartları; yoğun piyasalarda sürdürülebilirliklerini korumak amacıyla olan örgütlerin işlerini her geçen gün zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve belirlenmiş amaç ile hedeflerine ulaşabilmek için ellerinde olan tüm kaynakları maksimal verim ile örgüt süreçlerine katmaya çabalamaktadır. Günümüz örgütleri açısından, insan kaynakları rekabet avantajı elde edebilmek adına, örgüt süreçlerine maksimal verimle katılması gereken en önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının yani örgüt çalışanlarının yüksek performans ve verim ile örgüt süreçlerine dâhil edilmesi ve bunun insan kaynaklarının gönüllü olarak yapmasının sağlanması, örgütler açısından son derece önemlidir. Bu durumda, örgütler açısından insan kaynaklarının, örgütlere yönelik olarak geliştirdikleri / sergiledikleri davranış ve tutumların analiz edilmesi ve farkındalığı önem kazanmaktadır.

Günümüz örgütlerinin insan kaynaklarının örgüte karşı sergiledikleri olumlu / olumsuz tutumların farkında olması, olumlu tutumların sürdürülebilirliğinin sağlanmasına ve olumsuz tutumları ortaya çıkartan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaları yapması gerekmektedir. Bu gereklilik kapsamında, yürütülen bu çalışmada, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olduğu düşünülen etik liderlik kavramı ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi insan kaynaklarının örgüte yönelik geliştirdiği davranış ve tutumlar üzerinde liderlik davranışlarının etki sahibi olduğuna ilişkin varsayımın temeli; çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının şekillenmesi noktasında direkt olarak amirlerinin yani çalışma hayatı sürecinde en çok ilişki içerisinde oldukları lider pozisyonundaki yöneticilerinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle de çalışanların yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu genel varsayım kapsamında geliştirilen araştırma hipotezlerinin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar;

- Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının normatif bağlılık düzeyi üzerinde etki sahibidir
- Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının devam bağlılığı düzeyi üzerinde etki sahibidir
- Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının duygusal bağlılık düzeyi üzerinde etki sahibidir
- Etik liderlik davranışı insan kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Bu sonuçlar kapsamında araştırma kapsamında kurulan tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Araştırmanın işten ayrılma ve etik liderlik değişkenleri arasında ilişki kuran hipotezi ile ilgili olarak, etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olan bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Chang ve diğerleri (2013: 291) tarafından yürütülen araştırmada da elde edilen bu sonuç ile paralel bir sonuç gözlemlenmiştir. Chang ve diğerleri (2013) etik liderlik algısının yüksek olduğu çalışma ortamında, çalışanların duygusal tükenmişlik oranlarının azaldığı ve bu kapsamda da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortadan kalkma eğilimi içerisine girdiği sonucuna varmıştır. Yine benzer bir şekilde, Grain ve diğerleri (1982) tarafından yürütülen araştırmada, liderlik davranışı ve örgüt çalışanın bu davranışı algısı arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır ve etik olarak davranış sergileyen (çalışanlarına adil davranan, çalışanlarını yönlendiren, zor işlerde yardımcı olan ve yol gösteren) liderlerin takipçisi konumundaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık alt boyutları kapsamında ölçen ve kabul edilen hipotezler ile alan yazındaki araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, alan yazında etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulan birçok araştırma olduğu görülmüştür. Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) tarafından yürütülen ve etik liderlik ile etik iklim değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran araştırma sonucunda, etik liderlik ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Demirdağ ve Ekmekçioğlu'nun

(2015) araştırma sonuçlarına göre etik liderlik ve devam bağlılığı arasında anlamlı olmayan bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktada, Demirdağ ve Ekmekçioğlu(2015) tarafından yürütülen araştırmanın sonucu, devam bağlılığı alt boyutu kapsamında araştırmamızın sonuçlarından farklılaşmaktadır.

Etik liderlik davranışı sergileyen liderler çalışanların güven duygusunu kazanan liderler olarak kabul edilmektedir. Etik liderlik davranışı sergileyerek yönetsel anlamda bir güven ortamı yaratan etik liderler; tutarlı davranışları, saygılı tavırları, süreçlere ilişkin denetim faaliyetlerini paylaşmaları, görev dağılımı yapmaları, iletişim süreçlerindeki etkinlikleri, çalışanlara ilgi göstermeleri ve duyarlı olmaları ile bu güven ortamını yaratmaktadır. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, yönetsel bir güven ortamında faaliyet göstermek, iş tatmin düzeyini arttırmakta ve örgüte yönelik bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bu kapsamda da çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri, değer gördükleri ve işlerini yapabildikleri çalışma ortamından ayrılma niyeti taşımamaktadır. Dolayısıyla, etik liderlik davranışları kapsamında çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta ya da ortadan kaldırılmaktadır.

Etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin astları, takım çalışmasına ve takımın performansının artırılmasına yönelik süreçlere destek vermeye daha meyillidir. Bu çerçevede, takım çalışmasından pozitif çıktılar elde edebilmek için iletişim süreçlerinde aktif rol oynayan çalışanlar, örgüt ortamında anlamlı ve pozitif ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişki ağı, liderin etik ve saygılı davranışları, güven verici yönetsel kararları ve çalışanların takım ile ilgili karar alma süreçlerine aktif katılım hakkı ile birleşince; çalışanlar, liderlerinden ve takımlarından vazgeçmemeye yönelik tutum ve davranış geliştirmektedir. Bu tutum ve davranışın doğal bir sonucu da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortadan kalkmasıdır.

Etik liderler; paylaşmaya, dağıtmaya yönelik algıları ve tutumları diğer liderlere göre daha gelişmiş liderler olarak kabul edilmektedir. Yetkiyi ve denetim sorumluluğunu astları ile paylaşmayı önemli gören etik liderlerin bu davranışları; çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve kendini örgüt içerisinde değerli hisseden çalışanların örgüte yönelik bağlılık tutumlarını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların da işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Dolayısıyla, etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin

çalışanlarının / astlarının diğer çalışanlar ile kıyaslandığında işten ayrılma niyetleri diğerlerine göre daha düşüktür sonucuna varmak mümkündür.

Araştırma bulguları ve analiz sonuçları kapsamında etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Etik liderlik davranışı örgütsel bağlılık tutumu ve alt boyutları ile anlamlı pozitif ilişki içerisindedir, etik liderlik davranışı işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişki içerisindedir. Diğer bir ifade ile çalışanların etik liderlik davranışına ilişkin algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır ve bu durumla zıt olarak, etik liderlik davranışına ilişkin algıları arttıkça örgütsel bağlılık tutumları artmaktadır. İnsan kaynaklarının örgüte ilişkin geliştirdikleri zıt tutumlar olarak kabul edilen örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarının etik liderlik davranışından zıt yönlü etkilenmeleri beklenen bir sonuçtur.

Örgütler açısından örgüt çalışanları önemli bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda örgüt çalışanları ile ilgili olan kavramlar yani örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları da günümüz örgütleri açısından önemli kavramlardır. Birçok farklı araştırmacı tarafından incelenen bu kavramlara yönelik farklı sektörlerde farklı araştırmaların yapıldığı bilinmektedir. Konu ile ilgili yürütülen araştırmalar bu kavramlar üzerinde etkili olan faktörlerin bulunması üzerine yoğunlaşmıştır. Bu faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetine yönelik etkilerinin incelenmesi bu iki kavramın doğru ve etkin yönetilmesi açısından yararlı olacaktır. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin kontrol edilmesi yani örgüte bağlı çalışanların oluşturulması ve çalışanlardaki işten ayrılma niyet düzeylerinin azaltılması noktasında örgütler sürdürülebilir uzun vadeli faydalar elde etmektedir. Bu faydaları elde eden örgütler açısından da rekabet avantajı elde etmek beklenen bir sonuç olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etki sahibi olan faktörlerden bir tanesi olan liderlik türleri çerçevesinde ele alınan etik liderlik etiği, ahlaka ve moral değerlere önem vererek liderlik yapmak olarak özetlenmektedir. Etik doğrular çerçevesinde çalışanların güdülenmesi, çalışanların kendi doğruları ve genel kabul görmüş doğrular ile paralel olduğu sürece çalışanların örgütlerine yüksek bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar genel ahlak ve etik kurallara paralel olarak çalıştıkları ortamlarda kendilerini güvende hissederler. Bu güven duygusu da otomatik olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına neden olur ve eş zamanlı olarak da örgütlerinde daha

fazla vakit geçirmek isteğini güdüler. Bu istek çalışanların işten ayrılma niyetlerini minimize eder ve çalışanlar örgütteki vatandaşlıklarını devam ettirmeyi tercih ederler. Doğal bir sonuç olarak da günümüz örgütleri açısından oldukça yüklü maliyetler olan çalışanların işten ayrılmasına yönelik maliyetler minimize edilmiş olur.

Etik liderliğin, etik davranışın ve genel kabul görmüş ahlak kuralları kapsamında güdülemenin getirisi olarak örgüt çalışanlarının bağlılık düzeylerinin arttığı kabulü ile, güdüleme süreçlerinde çalışanların kendi doğruları, genel kabul görmüş ahlak kuralları ile liderinin talepleri arasında sıkışıp kalmaması adına, liderlik tipi olarak etik liderlik tipinin seçilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması hem liderin güdüleme süreçlerinde verimliliği sağlayacaktır hem de çalışanların bağlılık düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgüte olumlu katma değer kazandıracaktır.



## KAYNAKLAR

Acar, F. (2014). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması.

Açıkgöz, B. (2006). Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları. Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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, 1-18.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Aldemir, M.C., Ataoğlu, A. ve Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Arıkan, S. (2003) "Liderlik" Yönetim ve Organizasyon, Salih Güney (ed.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arslan, Ş. (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ay ve Gülgün (2008): *Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etkenler: İş Tatmini*, Todaie Yayınları.

Ayan, A. "Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10 (3), 117-141.

Aykanat, Z. (2010). "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine bir Uygulama" T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aykan E. (2004) "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 2, 215-216.

Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.

Bateman, T.S., ve Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.

Baloğlu, N. (2011). "Dağıtımcı Liderlik Uygulamaları". Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi, 12 (4), 163-181.

Baloğlu, N. (2012). "Değerler Temelli Liderlik İle Dağıtımcı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, (Ek Özel sayı) 12(2), 1367-1378.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-141.

Bayraktaroğlu, S.(2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

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

Bernardin, H.J., Villanova, P. (1991). Performance appraisal: The means, motive, and opportunity to manage impressions. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), US: Sage Publications Inc.

Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, İstanbul: Beyaz Yayınları.

Brandt, R.B. (1992). *Mortality, Utilitarianism and Rights*, Cambridge University Press.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 583-616

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 595-616.

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*, 117-134. Brinkmann (2002).

Boselie, P. ve Wiele, T. (2002). "Employee Perceptions of HRM and TQM and The Effects On Satisfaction And Intention To Leave". *Managing Service Quality an International Journal*, 12 (3), 165-172.

Budak, G. (2008) *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Bovee, C. L., Wood, M. B., Dovel, J .P., & George, P. (1993). *International Management*. USA: Mc-Graw-Hill.

Byington, J.R. ve Johnston, J.G. (1991). Influences on turnover of internal auditors. *Internal Auditing*, 7 (2), 3-10.

Can, H. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Cevizci A. (2008). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma Yayınları

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayınları.

Ceylan, A. ve Çakar Demircan, N. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 1, 52-66.

Chadha, N., ve Kaur, R. (1987). Correlation Study Of Demografic Variables With Job Involvement And Job Satisfaction In A Public Sector Organization. *Perspectives in Psychological Researches*, 10, 11-18.

Chang, Lee, Kwan, H.K., Liu, J. Wu, C.H. (2013). Why and When Workplace Ostracism İnhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational İdentification Perspective. 101(3).

Chryssides, G. ve Kaler, J.H. (1993). *An Introduction to Business Ethics*. Cengage Learning EMEA.

Çalkın, Ö. (2014), “Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çakınberk, A., ve Demirel, E.T., (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6(2), 23-39
- Çelik, S. ve Toker, B. (2016). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Konaklama Sektörüne Bir Uygulama, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Daft, R.L. (2003). Management. USA: Thomson South Western.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership In The 21th Century. Organizational Dynamics, 28(3), 18-34.
- De George, R.T. (1990). Business Ethics, New York: Macmillan Publishing Company.
- Dedeoğlu, B.B., Çelik, S. İnanır, A. ve Altay, H. (2016). "Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü" Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 45-70.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Drucker, P.D., Collins, J. Kotler, P. ve Kouzes, J. (2008). Şirketiniz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru, M.Şengönül (çev). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

Esmer, Y. (2013). "Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği" Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz, 5 (2), 41-61.

Feldman, D. (2000). The Dilbert Syndrome, How Employee Cynicism About Ineffective Management. *American Behavioral Scientist Review*, 43(8), 1235-1286.

Fitzenz, J. (1987). *Human Value Management*. San Francisco: Josey-Bass.

Gordon, J. (1993). *A Diagnostic to Organizational Behavior*, USA: Allyn and Bacon.

Grisaffe, D., & Allen, N.J. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management*, 1(3), 209-236.

Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. N. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy Of Management Journal*, 50(2), 327-347.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.

Greenber, J. (2005). *Behavior in Organization*, Boston: Allyn and Bacon.

Gümüş, B. (2005). İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Hämäläinen, R.P. ve Saarinen, E. (2007). "Systems Intelligent Leadership", *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*, Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen (ed.) ISBN: 978-951-22-88-37.

Hackman, J., ve Lawler, E. (1971). Employee Reactions To Job Characteristics. *Journal Of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 263-279.

Hartog, D. D. (1998). Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers. B. Nooteboom, & F. Six içinde, *The Trust Process in Organizations Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (s. 125-147). Cheltenham: Edward Elgar Publishing

Hedges, J. N. (1983). Job commitment in america: is it waxing or waning. *Montly Labor Review*, 21-24.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 379-403.

İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.

Karalar, R. (1998). *İşletme: Temel Bilgiler, İşlevler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.

Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Kuruüzüm, A., Irmak, S., ve İpekçi, Ç.E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat Ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi*, 52, 183-198.

Laczinak, G.R. (1983). "Framework for Analyzing Marketing Ethics" (Reprinted in) *Journal of Macro Marketing*, 1.

Learning, C. (2012). *Strategic Leadership: Managing the Strategy-Making Process for Competitive Advantage*.

Leithwood, K. (1992). Transformational School Leadership. *International Handbook of Educational Leadership and Administration*.

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, 171-194.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., ve Greenbaum, R. L. (2010). "Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate". *Journal of Business Ethics*, 7-16.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. Retrieved March 26, 2016, from <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>.

Mowday, R., Steers, R., ve Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.

Mowday, R., Porter, L., Steers, R., & Warr, P. (1982). *Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Education And Organizational Commitment In A Variety Of Occupational Groups. *Journal Of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişmcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. (1988, September). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.



Saruhan, Ş.C., Özdemir, A.Ö. (2004). Değer Hedefli İşletmecilik. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Telli, E. Ünsar, A.S., ve Oğuzhan, A. (2012) “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama” *Elektronik Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 135-150.

Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.

Özalp, İ. (1995). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Dizgi Baskı.

Özalp, İ., ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 4, 207-227.

Özdemir, E. (2011). “Liderlik ve Etik” *UÜ İİBF Dergisi*, 51-79.

Özkan, Y. (2012). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kadıköy Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, M. (1993). Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yayınları

Pojman, L.P. (2016). *Ethics: Discovering Right and Wrong*, Belmont: Wadsworth-Thomson Learning.

Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş*. V. Atayman, ve G. Sezer, (Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Raphael, D.D. (2011). *Moral Philosophy*, Oxford. Oxford University Press.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Robins, P.S. (1986). *Organizational Behavior*, EU: Prentice Hall Inc.
- Robert, P., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46.
- Rowden, R.W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Sanderson, P. (2003). *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structural Environment: An Assesment of the Navy's Medical Service Corps*. School of Leadership Studies: Regent University.
- Schlegelmich, B. (1999). "Perceived Importance of Ethics and Ethical Decision in Marketing" *Journal of Business Research*, 45.
- Schuller, S.R. (1995). *Managing Human Resources*, St.Paul: West Publishing Publishing.
- Serinkan, C. (2006). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi" *Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, VIII, 2, 73-89.
- Singer, P. (1993). *A Companion to Ethics*, Oxford: Blackwell Publishers.

Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The Interactive Effect Of Job Involvement And Organizational Commitment On Job Turnover Revisited: A Note On The Mediating Role Of Turnover Intention”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.

Spillane, J.P. (2005). “Distributed Leadership”. *Educational Forum*, 69(2), 143-150.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research*, New York: Free Press.

Szilagyi, JR, A.D. (1990) *Organizational Behavior and Performance*” Glenview, SF and Company.

Şahin, F. (2011). “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayrışım ve Yordayıcı Geçerliliği”. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 91-104.

Teyfuri M., Beytekin, O.F. ve Yalçınkaya, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M (2013). “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*,5(3) 184-209.

Tunçer, P. (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.

Thomson, P. (2011). “Creative Leadership: A New Category or More of the Same?”. *Journal of Educational Administration and History*, 43(4), 249-272.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., ve Brown, M. (2000). “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership”. *California Management Review*, 128-142.

Usal, A. (1995). *Davranış Bilimleri*, İzmir: Barış Yayınları.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., ve Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* New Jersey: John Wiley & Sons.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 41, 434-448.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.S. ve Acar, A.C. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.S. ve Acar, A.C. (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 483-500.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3), 114-129.

Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik, Denetim, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, 5, 9-16

Yıldırım, A. 2010. Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya

Wallis, J. (2001). "Market Failure, Government Failure, Leadership and Public Policy"  
Macmillian.

Williams, P.B. (2002). Educational Leadership, U.K: ABC-Clio.

Werther, W.B., Davis, K. (1993). Business Economics, London: Mc-Graw-Hill.

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

## **EKLER**

### **Ek-1 Anket**

Sayın Katılımcı,

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamındaki Yüksek Lisans Bitirme Tezimi için aşağıda yer alan ve yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan anket sorularını cevaplamanızı rica ediyorum. Anket kapsamında kimlik belirtici hiçbir bilgi sizden istenmemektedir ve tarafınızca verilen bilgiler hiçbir şekilde başka bir araştırmada ya da kaynakta kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Ecem URANBEY

### **Anket Formu**

#### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

2. Yaşınız?

18-29

30-39

40-49

50-59

60 yaş ve üstü

3. Öğrenim Düzeyiniz?

Lise

Ön Lisans ve Dengi Okullar

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

5. Aylık geliriniz?

1.500 TL'den az

1.500-3.000 TL

3.001-4.500 TL

4.500 TL'den fazla

6. Kurumdaki görev süreniz?

1 yıldan az

1-5 yıl arası

6-10 yıl arası

11-15 yıl arası

15 yıldan fazla Etik Liderlik ile İlgili Sorular

Aşağıdaki ifadelere hangi düzeyde katıldığınızı (X) şeklinde belirtmenizi rica ediyorum.

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Fikrim yok; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar					
Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.					
Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.					
Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					
Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.					
Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.					

Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sorular



Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FIKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Şu an bu kurumdan ayrılısam suçluluk duyardım.					
Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için verilecek her türlü görevi kabul ederim.					
Bu kuruma çok şey borçluyum.					
Benzer nitelikte başka bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.					
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok.					
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.					
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
Kurumuma karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissetmiyorum.					
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					

#### İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Sorular

Sorular	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım					
Gelecek yıl bu organizasyondan ayrılacağım.					

Katılımınız için TEŞEKKÜR EDERİM...