

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ETİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVENE VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK  
BİR ÇALIŞMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**YASEMİN MELEK FINDIKÇI**

**İSTANBUL, 2015**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ETİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVENE VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE  
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**YASEMİN MELEK FINDIKÇI**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Meral ELÇİ**

**İSTANBUL, 2015**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı :  
Öğrencinin Adı Soyadı :  
Tez Savunma Tarihi :

Yukarıda tanıtımı yapılan “Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma” başlıklı bu tez çalışması, .../ .../ 2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/ oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

-----

Program Koordinatörü

-----

Yukarıda tanıtımı yapılan tez, jüri tarafından başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak yeterli görülmüştür.

Jüri Üyeleri

-----  
-----  
-----

## TEŐEKKÖR

Çalıőmamı yaparken bana destek olan, bilgi ve tecrübeleri ile araőtırmama ışık tutan danıőmanım Yrd. Doç. Meral ELÇİ' ye, varlıkları benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakârlıklarda bulunarak beni sabırla destekleyen aileme sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2015

Yasemin Melek FINDIKÇI

## ÖZET

# ETİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVENE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yasemin Melek Fındıkçı

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Meral ELÇİ

Aralık, 2015, 70 Sayfa

Başarıya ulaşmak uzun bir süreçtir ve bu süreç örgütler açısından uzun olmasının yanında karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun nedeni örgüt bünyesindeki çalışanların aynı hedefe odaklanmalarını sağlamanın zorluğunun yanında işgörenlerin tamamından maksimum performans alınmasının güç olmasıdır. Örgütün başarıya ulaşması yani hedeflerini gerçekleştirmesi adına öncelikle çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının olması gerekmektedir. Bireylerin bir kişiye ya da kuruma karşı bağlılık hissi duymasının gerçekleşmesi adına en önemli faktör güven duygusudur. Üyesi olduğu örgüte karşı güven duymayan bir bireyin örgütsel bağlılığının oluşması oldukça güçtür. Çünkü insan sahip olduğu yapı gereği etkileşim içinde olduğu bireylerin yanında içinde yer aldığı kurumlara karşı da güven duyma gereksinimi hisseder.

Güven hissi, birçok insan için en önemli his olarak nitelendirilmektedir ve ancak güven duygusu aracılığıyla örgütsel bir bağlılıktan söz edilebilecektir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın oluşmasında etik liderlerin etkilerinin belirlenmesidir. Bununla birlikte oluşan örgütsel bağlılığın süreklilik kazanabilmesi adına etik liderlerin ne düzeyde rollerinin bulunduğu açıklanması çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bu kapsamda yapılan literatür taramasının ardından farklı firmalarda çalışan bireylere araştırma uygulanmıştır. Araştırma; İstanbul, Bolu ve Kocaeli şehirlerinde yer alan 27 adet farklı firmaya uygulanmıştır. Bu firmaların faaliyet gösterdiği sektörler; bankacılık, sağlık, gıda, sanayi, otelcilik, danışmanlık, havacılık, inşaat, mağazacılık, GSM, eğitim, otomotiv, basın ve kamu sektörleridir. Toplam 693 kişinin katılımının sağlandığı araştırma da ağırlıklı olarak personel ve orta düzey çalışanlardan oluşmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen regresyon analizi bulguları, etik liderliğin yöneticiye güveni pozitif yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Regresyon analizi bulgularının ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise etik liderliğin örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkilediğidir.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticiye güven, Örgütsel bağlılık, Etik liderlik

## ABSTRACT

### ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IMPACT OF TRUST IN MANAGERS AND AN INVESTIGATION

Yasemin Melek Fındıkçı

Master's Degree in Human Resource Management

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Meral ELÇİ

December, 2015, 70Pages

To meet with success is a long process and especially for the cooperations to meet with the success has a rocky road and it takes long time. Because, in the organisations, it is hard to meet the workers in the same target and to have the maximum performance of the manpower. To have a success and to meet a goal in the organisation, the staff should be involved to their work. The trust and the confidence are the most important senses to have the workers' loyalty. Because if the worker does not trust to his/her working place, he/she may never have a devotion. The human needs to trust to the people and the processes because of its natural disposition.

The sense of security is one of the most important sense for most of the people and the loyalty can only be possible by the trust to the organisation. The goal of this study is to show the effects of ethic leadership to the trust of the organisation. Also the other goal of the study to release the effects of ethic leadership on the staff's loyalty. The roles of ethic leadership for workers' loyalty is surveyed in this study. The survey is applied on 693 workers who work on 27 different cooperations in İstanbul, Bolu and Kocaeli. The sectors were banking and finance, health, automotive, press, industry, tourism, construction, GSM, education, Nutrition and law and order.

After the survey of the study, the importance of the leaders have been understood one more time about the commitment of workers in the corporations. The study is based on to strike to the ethic leadership's affects on having the trust in the company. The regression analysis of the study shows that the leadership has a direct effect on the organisational reliance.

**Keywords:** Ethical leadership, Organizational commitment,, Trust in manager

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR .....	ix
1. GİRİŞ .....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI .....	4
2.1. ETİK LİDERLİK.....	4
2.1.1. Liderliğin Tanımı .....	4
2.1.2. Etik Liderin Özellikleri .....	6
2.1.3. Liderlerin Güç Kaynakları.....	9
2.1.4. Etik Liderliğin Boyutları .....	11
2.1.5. Etik Liderin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	13
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	14
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	18
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	19
2.2.2.1. Tutumsal bağlılık .....	21
2.2.2.2. Kanter'in yaklaşımı .....	22
2.2.2.3. Etzioni'nin yaklaşımı .....	23
2.2.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	24
2.2.2.5. Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	25
2.2.2.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı .....	25
2.2.3. Davranışsal bağlılık yaklaşımı .....	26
2.2.3.1. Becker'in bahis yaklaşımı .....	27
2.2.3.2. Salancik'in yaklaşımı .....	28
2.2.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	29
2.2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	32
2.3. YÖNETİCİYE GÜVEN .....	33
2.3.1. Güven .....	33

2.3.2. Güvenin Boyutları.....	35
2.3.3. Kişisel Yaşamsal İhtiyaç Olarak Güven .....	36
2.3.4. Örgütler Açısından Güven .....	38
2.3.5. Yöneticiye Güven .....	40
2.3.5.1. Yöneticinin güvenilirlik davranışı .....	42
2.3.5.2. Yönetici ve çalışanın güven ilişkisindeki farklı perspektifleri .....	46
2.3. DEĞİŞKENLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	48
2.4.1. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	48
2.4.2. Etik Liderliğin Yöneticiye Güveni.....	51
2.4.3. Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	53
3. VERİ VE YÖNTEM .....	56
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	56
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖRNEKLEMİ .....	58
3.3.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER .....	58
3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	59
4. BULGULAR.....	60
4.1. ANKETİ CEVAPLAYAN ÇALIŞANLARIN DAĞILIMI.....	60
4.2. FAKTÖR ANALİZİ .....	62
4.3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ....	63
4.4. KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ .....	64
5. TARTIŞMA ve SONUÇ .....	68
KAYNAKÇA .....	71
EKLER.....	81
Ek 1: Anket Çalışması .....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	83

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Etik liderlik için ana davranış karakterleri ve bunları ifade eden teorisyenler .....	12
Tablo 2.2. Örgüte bağlılığın tarihçesi .....	17
Tablo 2.3. Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımları.....	19
Tablo 2.4. Çok boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık modelleri.....	31
Tablo 2.5. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	37
Tablo 2.6. Yöneticiye güven faktörleri .....	42
Tablo 4.1. Katılımcıların çalıştığı sektörler .....	60
Tablo 4.2. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin frekans dağılımları .....	61
Tablo 4.3. Faktör analizi tablosu.....	62
Tablo 4.4. Demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları .....	63
Tablo 4.5. Korelasyon analizi .....	64
Tablo 4.6. Regresyon analizi model 1.....	66
Tablo 4.7. Regresyon analizi model 2.....	66

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Değişim süreci.....	8
Şekil 2.2. Örgütsel bağlılık türleri ve belirleyicileri.....	16
Şekil 2.3. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	20
Şekil 2.4. Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	26
Şekil 3.1. Hipotezler.....	57
Şekil 4.1. Etik liderliğin yöneticiye güven ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi.....	67

## KISALTMALAR

s.	:	Sayfa
vd.	:	ve diğerleri
vb.	:	ve benzeri
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri

## 1. GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağının içinde bulunduğumuz dönemde şirketlerin ve her çeşitten örgütlerin hedefini gerçekleştirmedeki başarılarını, liderlerine borçlu olduklarını açıklamaları; yalnızca lidere duyulan saygıyı belirtmek için değil; var olan bir gerçeğin açıkça dile getirilmesidir.

Toplum normları doğru liderler sebebiyle güçlenirken, çok önemli değerleri de asla göz ardı edemez. Toplumların tartışılmayacak tek önemli unsuru ahlaktır. Ahlak yalnızca vicdani bir olgu değildir, ahlak geçmişi ve geleceği kapsayan çok geniş bir konudur. Kişiliğe etki ettiği gibi, toplumsal karakterinde belirlenmesinde ciddi rolü olan bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının meydana getirilmesi ve etkinliğe geçirilmesi insanlarda zor rastlanılan özel bir beceri ve ikna etme kabiliyetlerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda öne sürülen birçok açıklamalar araştırıldığı ve bir sentez yaratılmaya çalışıldığı zaman bu kavramı, bir grup insanı belirli hedefler çerçevesinde toplayabilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin bütünüdür şeklinde açıklayabiliriz.

Etik liderin örgüt içinde kendine olan güveni güçlendirmesinin en önemli yöntemlerinden bazıları, almış olduğu kararlardaki isabeti, doğruluğu ve adaletli olmasıdır. Bu yönde yapmış olduğu uygulamalar kendisini izleyenler üzerinde önemli etkiler bırakmasına neden olacaktır. Vermiş olduğu kararların etik yönden doğru olduğuna inanılan lider; doğruluk, dürüstlük ve sadakat gibi sosyal değerlerin güçlenmesine önemli destekler sağlayarak kurum çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını yükseltecek ve bununla beraber aidiyet duygularını geliştirecektir (Yaman, 2010, s.11).

Etik liderlik, liderin örgütsel hedeflere ulaşırken varolan yasalar ve politikalar kadar, mesleki ahlak kurallarına da uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türüdür. Etik

liderlik, liderin yaşadığı dünyayı anlaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını verimli olarak kullanmak için etkili, yeterli ve kusursuz olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olabilmek için liderin yalnızca davranışlarında etik değil, aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden meydana gelen etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gereklidir.

Çalışanların yöneticileriyle ve örgütleriyle olan ilişkileri onların örgütleriyle alâkalı tutum ve davranışlarını biçimlendirmede önemli bir role sahiptir. Örgüt içinde mevcut olan güvenin ve çalışanların yöneticileriyle etkileşiminin, örgütte işbirliği oluşmasında çalışanların örgütlerine bağlılığını ve is doyumunu yükseltmesinde oynadığı rol ve bunun çalışanın iş hayatına olan pozitif etkileri literatürde çoğunlukla incelenmiş konular arasındadır.

Çalışanların örgütün amaçları yönünde hareket etmesinin sağlanması tüm yönetimlerin ve örgütlerin en önemli hedeflerinden biri konumundadır. Bu yönden ele alındığında çalışanın örgüt amaçlarının çerçevesi dışına çıkmadan işbirliği içinde çalışmasında yöneticisine ve örgütüne güvenmesi temel bir şart olarak belirtilebilir. İnsanların bir arada çalışmasıyla meydana gelen sinerjinin oluşturduğu sosyal kapitalin önemli bir kaynak olduğu ve bunun da güven ile meydana getirilebileceği belirtilmiştir.

Çalışma arkadaşları arasında karşılıklı olarak güven duygusunun meydana gelmesi örgütün problemsiz olarak işleyişi bakımından çok önemlidir. Güven kişi sayesinde yaratılıp anlamlı hale getirilen kişilerarası ilişkilerde ise kendiliğinden meydana gelen bir kavramdır. Kişilerarası ilişkilerin oluşturulması, düzenlenmesi ve kalıcı bir şekle getirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Ortak hedefler doğrultusunda gayretlerinin eş güdüldüğü sosyal bir sistem şeklinde tanımlanan örgütler başarı sağlamak için örgütsel değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Judith'in açıklamalarına göre örgütsel davranışın değişkenleri olan öğrenme, personel geliştirme, kültür, stres, algı, yenileşme, iş düzenlemesi, çatışma, güç, liderlik, iletişim, karar verme, grup oluşturma, güdüleme ve kişilik gibi değişkenlerle beraber yaşadığımız dönemde örgütsel davranışın ilgilendiği konular

arasında; yöneticinin etik davranışı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının da bulunduğu belirtilebilir (Tok, 2007).

Lider davranışının asıl hedefi örgüt üyelerinin faaliyetlerine etki etmektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine neden olacaktır. Liderin rol davranışları, uyguladığı strateji ve taktikler örgütte görevlerin en iyi şekilde başarılmasının ve motivasyonun gerçekleştirilmesiyle beraber izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve uyguladığı stratejiler, çalışanlar bakımından etik olarak doğru bir şekilde algılandığı zaman anlamlı bir hale gelecektir.

Bu tez çalışması yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık kavramını, bu iki kavramın etik liderlikle olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, etik liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik çalışmaların yazında sınırlı olması nedeniyle, bu araştırmanında gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olacağına inanılmaktadır.

Etik liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine ampirik bir çalışma konulu bu tez çalışmasında bölümler genel hatlarıyla şu şekilde sıralanmaktadır. Çalışmada öncelikle kavramlar teorik olarak açıklanmıştır. Bunun için ilk önce konuyla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü olan literatür taramasında, etik liderlik, örgütsel bağlılık, yöneticiye güven ve bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi hakkında bilgilere yer verilerek dördüncü bölümünde de yapılan çeşitli istatistiksel analizlere yer verilmiştir. En son bölüm olan sonuç bölümünde de gerek araştırmadan elde edilen sonuçların yorumlanması ve gerekse yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde etik liderlik kavramı, örgütsel bağlılık kavramı, yöneticiye güven kavramı ve değişkenler arası ilişki yer almaktadır.

### 2.1. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde liderliğin açıklaması yapılarak, liderlerin bireysel özellikleri, liderin güç kaynakları, liderlik davranış biçimleri ve etik liderlik üzerine yoğunlaşarak etik lider özelliklerinden ve etik liderliğin çeşitli kavramlarla olan ilişkilerinden söz edilecektir.

#### 2.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik konusunun incelenmesi insanlık tarihi kadar öncelere dayanmaktadır. Yapılan ilk bilimsel çalışmalar Taylor ve Fayol'un ABD'de, MaxWeber'in (1864-1920) Almanya'da yönetim alanında gerçekleştirdiği araştırmalar yönünde 1920'li senelerde niteliksel teorinin incelenmesi ile başlamıştır. Liderlik, tarihsel dönem içinde genel olarak üç teori şeklinde ele alınmıştır. Bu teoriler niteliksel, davranışçı ve durumsal yaklaşımlardır. 1980'li senelerin devamında ise karizmatik, vizyoner, dönüşümcü yaklaşımlar gibi yeni yaklaşımlarla liderlik incelenmektedir (Bass, 1990: Aktaran: Bulut, 2012, s.13).

Liderlik, belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına bireyleri etkilemek, motive etmek gibi araçları kullanmayı gerektiren bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderlerin insanları etkileme güçlerinin belirleyici rol üstlenmesi söz konusu olmaktadır. Böylece liderlik ile birlikte süreç içerisinde ortaya çıkması muhtemel problemlerin çözüme kavuşturulması beklenmektedir (Yiğit, 2002, s.17).

Liderlik grubun hedeflerini gerçekleştirmek için grup eylemlerini yönlendirme ve diğer insanları etkileme sürecidir. Liderlik belirsiz durumların azaltılması anlamında kullanıldığında örgüt içi bir davranıştır şeklinde açıklanabilir. 60'tan fazla ülkenin

katıldığı bir örneklem kullanılarak gerçekleştirilen GLOBE çalışması liderliği; “kişileri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine destek vermeyi sağlama kabiliyeti” olarak ifade eder. Bu noktada liderlerin bireyleri etkileme, motive etme düzeyleri gibi hususlardaki başarıları hedefe ulaşılmasının belirleyicisi olacaktır. Bu nedenle liderlerin bireyleri nasıl motive edeceklerini ve nasıl hedefe yönlendireceklerini bilmeleri beklenmektedir (Çetin ve Beceren, 2007, s.122).

Lider grup içinde bulunan kişilerden, kişilerin sorumluluk ve hakları ile beraber grubun sorumluluk ve haklarından öncelikle olarak sorumlu olan kişi şeklinde açıklanabilir. Bununla beraber liderlik insanları etkileyebilme ayrıcalığıdır da denilebilir. Başka bir açıklamayla, sosyal gruplarda devamlı olarak kişiler arası etkileme ilişkileri söz konusu olduğuna göre “etkileme düzeyi” yüksek olanlardan liderler, “etkilenme düzeyi” yüksek olanlardan ise izleyiciler şeklinde bahsedilebilir.

Büyüme içinde olan örgütlerde liderler kendi varsayımlarını dışsallaştırarak bu varsayımları, gurubun misyonu, hedefleri, örgüt yapıları ve çalışma sistemleriyle dengeli bir pozisyona getirirler. Asıl varsayımları, inançlara, kullanılan kuramlara, zihinsel modellere, temel kurallara ve vizyonlara yol gösterici niteliktedir. (Keçecioglu, 2003, s.109).

Günümüzde liderliğe duyulan ihtiyaçların temel gerekçeleri şu şekilde açıklanabilir (HiggsandRowland, 2001: Aktaran: Bulut, 2012, s.13).

- i. Toplumsal değerlerde oluşan değişim: Geçtiğimiz elli yıl süresinde toplumsal değerlerde yaşanan dramatik değişim, ekonomik ve örgütsel bakımdan ciddi bir değişime de neden olmuştur. Bu değişim, çalışanların ve kurumların yeteneklerinde rekabetçi bir yükselişe neden olmuştur. Bununla beraber, çalışanların örgüte olan bağlılığını yükselten metotların geliştirilmesi de bir ihtiyaç şeklinde meydana gelmiştir.
- ii. Yatırımcıların hedeflerinde oluşan değişim: 1990’lı senelerin öncesinde yatırımcılar, kurumların/ şirketlerin kârlılığına önem gösterirken, günümüzde ise örgütsel kaliteye ve liderliğin derinliğini dikkate almaktadırlar.

- iii. Örgütsel değişimi oluşturmadaki güçlükler: Örgütler, daha karışık, rekabetçi ve sürekli değişim gösteren bir çevrede etkinlik göstermekte, sahip oldukları stratejilerin, yapıların ve süreçlerin, iş dünyasının ihtiyaçlarına müsait olarak geliştirilmesi ve değişime ayak uydurmaları daha güç bir hal almaktadır.
- iv. Stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin azaltılması: İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, rekabet ve karmaşa, çalışanlar üzerinde daha çok çalışma ve daha yüksek seviyede performans gösterme konusunda yükselen oranda baskı kurmaktadır.

### **2.1.2. Etik Liderin Özellikleri**

Liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında son dönemlerde daha çok tartışılan liderlik yaklaşımı etik liderlik olmuştur. Etik liderlik alanında çok fazla çalışma gerçekleştirilmiş ve yapılan bu çalışmalar ile etik liderlik konusunda belli bir model meydana getirilmeye çalışılmıştır. Etik liderler ne yapılmaması gerektiği ile ilgili olan kurallara değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili olan kurallara dikkatini vermektedir (Rubenstein 2003: Aktaran: Altun, 2013, s.21). Etik liderliğin diğer liderlik kavramlarından en önemli farkı ahlaki bir perspektif, ahlaki bir kişilik, ahlaki bir yöneticilik ve idealleştirilmiş bir etkiye odaklanmış olmasıdır.

Etik liderlik konusunda ilk araştırmaları yapan ve aynı zamanda etik liderliğin kurucusu sayılan Bili Grace 4V modelini geliştirmiştir. Bu modelin asıl boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (Çelik, 2000, s.95).

Etik liderlerden çalışanların gereksinimlerini ve iyi olmalarını dikkate almaları, çalışanların yükseliş göstermelerini basitleştirecek etkinliklerde bulunmaları istenir. Bu şekilde olan etik liderlerin çalışanları buldukları konumda daha yoğun bir yetkinlik duygusuna sahiptir. Çünkü etik liderler temel insan hakları değerlerini ve imtiyazlarına önem gösterirler, bununla beraber etik liderler çalışanların işlerinin boyutları üzerinde karar vermeleriyle beraber örgütlerinin karar verme mekanizması içinde de daha geniş ve etkin katılımlar sağlayabilirler. İşyerinde verilen imtiyaz çalışanların özgür irade

duygularını yükseltir ve etik lider ile takipçisi arasında güven ortamının meydana gelmesine sebep olur. Böylelikle örgüt içerişimde bireyler arası iletişim seviyesinin yükselmesi, iş tatmininin artması ve örgütsel bağlılığın oluşması söz konusu olabilecektir (Avcı ve Turunç, 2012, s.46). Buradan hareketle liderlerin çalışanların performansına direkt ve dolaylı etkilerinin var olduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır.

Yılmaz (2006: Aktaran: Altun, 2013, s.24-26), etik liderliğin açıklamasında yol gösterici olan on temel özelliği açıklamaktadır. Etik liderlerde bulunması gereken bu özellikler şunlardır:

- i. Etik bilinci oluşturmak,
- ii. Bireylere sorumluluk vermek,
- iii. İnsanlara örnek olmak,
- iv. Değerler çerçevesinde karar vermek,
- v. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek,
- vi. Değerler ve etik konusunda eğitim vermek,
- vii. Algılara dikkat etmek,
- viii. İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak,
- ix. Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek,
- x. Etik prensiplere sahip olmak şeklindedir.

Yukarıda sayılan maddeler kapsamında etik liderlerin donanım sahibi bireyler oldukları söylenebilir. Verilen bilgiler biraz daha genişletilecek olduğunda etik bilincinin oluşturulması adına etik liderlerin takipçileriyle iletişim halinde olmaları ve onlara süreçlerle ilgili detaylı açıklamalar yapmaları beklenmektedir. İletişim düzeyinin düşük olduğu bir etik liderlik anlayışından söz edilemeyecektir ve böyle bir durumda etik bilincinin oluşması söz konusu olmayacaktır. Bireylere sorumluluk verilmesi sadece etik liderliğin değil tüm liderlik türlerinin barındırması gereken bir niteliktir. Bu nedenle etik liderlerin yetki ve sorumluluk paylaşmaktan çekinmemeleri gerekecektir. Ayrıca etik liderlerin, sözleri ve davranışlarıyla örnek bireyler oldukları için takipçilerine örnek olma noktasında bir problem yaşamamaları beklenmektedir. Etik liderler etik kurallara

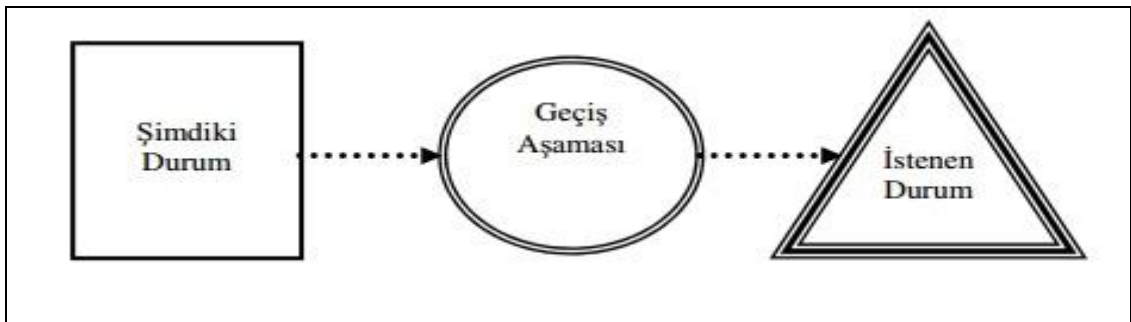
bağlı kalarak hareket ettikleri için bireylere örnek olacak insanlar şeklinde nitelendirilebilirler (Esmey, 2013, s.44).

Etik liderlerde bulunması gereken özellikler kapsamında sayılan maddelerde değinildiği üzere liderlerin hedefler ve uygulamalar arasında bir uyum yakalaması gerekecektir. Böylelikle hem hedefe ulaşılması daha kolay bir hal alacak hem de bir sorun ortaya çıktığında çözüme ulaşmak kolaylaşacaktır. Bunun yanında etik liderlerin sahip oldukları bu nitelikler ve etik konusunda çalışanlara eğitim vermeleri beklenmektedir. Böylece liderin takipçilerini kontrol etmesi daha kolay olacaktır denilebilir. Bu durum aynı zamanda etik bir liderin algılara hangi oranda dikkat ettiği ile ilgilidir.

Liderlik, istikrar gerektirmektedir ve bu istikrarın elde edilmesi değişime ayak uydurabilme düzeyi ile doğrudan bir ilişki içerisinde. Liderlerin davranışları ve ilkeleri arasındaki uyum değişimlere de uyum sağlanmasını beraberinde getirecek cinstendir. Etik bir liderde bulunması gereken özellikler arasında önemli bir yere sahip olan değişime odaklanmak ve değişime uyum sağlamak süreç içerisindeki küçük iyileştirme faaliyetlerinin bir araya gelmesi ile birlikte ortaya çıkabilmektedir. Örgüt genelinde bu değişimin gerçekleşmesi ve üyeleri tarafından doğru algılanması etik liderin başarısının önemli belirleyicileri arasında gösterilebilir (Olkun, 1996, s. 569).

Değişim ve liderlik ilişkisi kapsamında aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere bir model geliştirilmiştir.

### Şekil 2.1. Değişim süreci



*Kaynak: Halil Saylı ve Ahmet Tüfekçi, (2008) Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, s. 196.*

Şekil2.1’de görüldüğü üzere istenen hedefe ulaşılması adına bir geçiş aşaması mevcuttur ve bu aşama liderlik niteliklerine en çok ihtiyaç duyulan aşama olarak gösterilebilir. Etik liderlerin geçiş aşamasının istenilen biçimde ilerlemesi ve istenen duruma ulaşıldığında bu seviyede istikrarın yakalanmasında önemli görevleri vardır. Değişimin sağlanması bu aşamaların sağlıklı ilerlemesine bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir.

### **2.1.3. Liderlerin Güç Kaynakları**

Güç ve etkileme liderlik işinin merkezi konumundadır. Liderlerin kullandıkları güç şekilleri, lidere verilen ya da kendinde bulunan güç şekilleri, liderin işlevlerini yerine getirirken kullandığı enstrümanlardır. Atanan amirlerin yönetimde kullandıkları güçleriyle beraber çalışanların liderlerini izlemeleri için liderlerinde diğer güçler bulunmalıdır. Bu güçler (Bulut, 2012, s.22-23):

- i. Uzman gücü: Tecrübe ve bilgi kaynaklarıdır. Bu güç liderin kişisel özelliklerinden oluşur, otorite tarafından verilmez, var olduğunda neden etkiliyse olmadığında da o denli negatif etkisi olacaktır. Liderin etkisi takipçiler tarafından içselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanan lider takipçiler arasında tutumsal bir bütünlük meydana getirir ve güdülenmeyi içselleştirir. Liderin bilgisine ve uzmanlığına inandıklarından ve işi başarmak için neye ihtiyaç olduğunu bildiğinden astlar hayranlık ve saygı beslerler.
- ii. Karizmatik güç: Lidere hayran olma, lider gibi olma isteği ve liderin onayını kazanmak için takipçiler bir şeyler yapabilir. Liderin temelinde, karizma, doğruluk, cesaret gibi birtakım özelliklerinin beğenilmesi ve taklit edilme arzusu bulunmaktadır. Astları tarafından beğenilme ve izlenilme ciddi bir güçtür. Fakat lider kişisel özellikleri müsaitse ve kendini geliştirmişse bu gücü elinde bulundurabilir. Karizmatik gücün etkinliği, personelin sadakat ve itaatinin yükseltilmesi, karizmatik bir güç objesi olarak liderin tutumlarının diğer insanları etkilemesi bakımından çalışanlara bir rol model oluşturmaktadır.
- iii. Yasal, Meşru güç: Örgütsel yapıda yöneticilere sağlanan pozisyonun neticesi olarak ulaşılan güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile

ilişkilidir. Resmi otoriteden kaynaklıdır, izleyenler arasında devamlı bir şekilde doyumsuzluk, direnme ve çatışma meydana getirmektedir. Yasal güç, verimliliğe negatif şekilde etki edebilir ve en düşük seviyede itaat oluşturabilir.

- iv. Ödül gücü: Para, terfi, tanınma gibi çalışanlara verilecek ödüllerin kullanılması ile alakalı olan bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin denetimi altındadır. Ödül gücü liderler tarafından personelin performansının yükseltilmesi için pozitif olarak kullanıldığında her zaman etkilidir.
- v. Zorlayıcı güç: Örgüt içerisinde gösterilen iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bununla beraber disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması çalışanlarda bir korku oluşturmaktadır. Bu sebeple örgüt yönetiminde aşırı bir şekilde kullanıldığında etkin bir yönetsel güç olmayı bırakmaktadır. Bu gücün başarılı ve etkin olarak kullanılması ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisiyle doğrudan ilişkilidir. Zorlayıcı güç, geçici bir itaate neden olabilir. Zorlayıcı gücün oluşturduğu yan etkiler hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma olarak meydana gelebilir.
- vi. Bilgi gücü: Uzmanlık gücüyle benzerlikler içerir. İzleyenler liderin bilgi altyapısını basit bir şekilde algılayarak ona karşı bir pozitif bir davranış sergilerler.
- vii. Politik güç: Etki oluşturmak amacıyla şu taktikleri sergiler: Karar aşamasının denetimiyle beraber birleşmeyi sağlamak ve muhaliflerin desteğini kazanmak.

Sayılan maddelerde de belirtildiği üzere liderlerin güç kaynaklarının sayısı oldukça fazladır. Böyle bir durumun ortaya çıkmasında liderlerin öğrenmeye açık bireyler olmalarının önemli bir rolünün olduğu söylenebilir. Liderlerin güç kaynakları ister kişilik özelliklerinden kaynaklı isterse konumların kaynaklı olsun önemli olan bu güç kaynaklarının lidere katkılarının yanında liderin takipçilerine de katkı sağlayan yapıda olmasıdır (Polat ve Meydan, 2010, s.138). Diğer bir ifade ile liderler sahip oldukları güç kaynakları aracılığıyla sahip oldukları nitelikleri takipçilerine aktarabilmelidirler.

#### 2.1.4. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderlik yöntemleri Erdem etiği, Kant'çı deontolojik etik ve faydacılık dâhil olmak üzere birçok temel etik kurumları ile beraber yakın bir ilişki halindedir. Bu bakış açılarına göre aşağıda bu yaklaşımların etik liderlerin özellikleri üzerine etkilerini açıklanmaktadır.

Bir insanın karakteri ya da nasıl bir kişi olması gerektiğinin de yer aldığı erdem etiği bir kişinin içsel özelliğine yoğunlaşır. Erdem etiği, insanların eylemleri, eylemlerinin neticeleri, onları bu eylemlere sürükleyen hisler ya da kurallardan ziyade direk olarak onların iyi veya erdemli karakterleri üzerine vurgu yapan bir ahlak anlayışıdır. Erdem etiğinde asıl önemli durum, soyut ahlak kuralları ya da insani davranışların bu kurallara göre sonuçları değil, ahlaken iyi ya da erdemli denilen bir kişiliğin geliştirilmesidir (Frankena 2007: Aktaran: Altun, 2013, s.27).

Etik liderliğin boyutları kapsamında Kant tarafından ileri sürülen deontolojik yaklaşıma da değinmek gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre (Usta, 2011, s. 43);

- i. Ahlak etiği öncelemektedir,
- ii. Etik amacın ahlaki norm süzgecinden geçme zorunluluğu vardır,
- iii. Ahlaki normlar çıkmaza girdiğinde etiğe başvurulmaktadır.

Yukarıda sayılan maddelerden hareketle deontolojik yaklaşımın etik liderliği somutlaştırdığı söylenebilir.

Etik teoriler arasında bir diğeri ise teleolojik faydacılık (sonuçsalcılık) teorisidir. Yani bir eylem çok sayıda insan için çok sayıda yarar oluşturuyorsa o eylem iyidir. Yani bir şeyin iyi olduğuna karar vermek için neticenin iyi olduğu, kötü olduğuna karar vermek için ise neticenin kötü olduğunu ya da olacağını bilmek yeterlidir. Kısacası işletmeler ve yöneticiler genellikle faydacı yaklaşımı kullanmaktadır. Diğer bir ifade ile günümüz koşullarında faydacılık ilkesi yürütülen faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır (Macit, 2009, s.85).

Teorisyenler etik liderliği açıklarken çeşitli karakteristik özellik ve etik değer sayılacak tutumlardan söz etmişlerdir ve farklı teoriler ile etik lideri açıklamışlardır. Morgan 2002 yılında etik liderin özellikleri ve tutumlarını bunları açıklayan teorisyenlerle beraber aşağıdaki gibi bir tablo 2.1’de aktarmıştır.

**Tablo 2.1. Etik liderlik için ana davranış karakterleri ve bunları ifade eden teorisyenler**

<b>Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri</b>	<b>Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade Eden Teorisyenler</b>
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato,
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer,,Ryan ve Oestrich, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross ve Smith
Güvenirlilik, inanırlılık, samimilik	Kauzes ve Posner, Nair, Terry,
Kişiler arası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılım destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes ve Posner, Plato, Ricoeur

*Kaynak: Yeliz Altun (2013) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. s.28.*

Tablo 2.1’ de açık olarak ifade edildiği üzere çeşitli karakter özellikleri ve davranışlar etik liderliğin özellikleri olarak açıklanmıştır. Burada sayılan davranış ve karakter özelliklerine sahip olan etik liderlerin takipçileri üzerinde daha faydacı etkiler ortaya çıkaracağı söylenebilir.

### 2.1.5. Etik Liderin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Etik kurallara ve bu kuralları uygulayan bir etik lideri elinde bulunduran örgütlerin sorumluluklarının bilincinde olduğu açıklanabilir. Ünlü İngiliz şair John Donne'nın "hiçbir insan ada, kendi başına bir bütün değildir; her insan kıtanın bir parçası, bir bölümdür" dizesini iş hayatına uyarlayacak olursak örgütlerdeki çalışanların etik sorumluluklarının önemi belirginleşir. Çünkü günümüzde örgütler etik liderliğin faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde çok geniş kapsamlı etkilerinden söz edilebilir. Bu bilinci kendilerinde bulunduran çalışanlar kararlarını doğru ya da yanlış ikilemine girmeden öncelik ile etik kurallar doğrultusunda ele alacaklardır. Buradan hareketle etik liderlerin amaçlarından bir tanesine ulaştıkları değerlendirilmesi yapılabilecektir. Liderliğin etik boyutu ve etiğe uygun hareket edilmesi etik liderliğin önemli ilkeleri arasında gösterilmektedir (Sağnak, 2010, s.1116)

Etik liderler hem kişisel hemde iş hayatlarında etik değerlere önem gösterirler, çalışma ortamında eşit ve doğru tutumları desteklerler ve örgüt içindeki takipçilerine bir örnek olurlar. Bununla beraber etik liderler aktif olarak çalışanlarını etik davranışları şeklinde güdülerler. Etik liderlerin sahip oldukları vizyon ve misyonları takipçileri ile paylaşıyor olması sahip olunan güdüleme gücünün artması anlamına gelmektedir (Buluç, 2009, s. 14)

Yönetici ve çalışan arasında var olan güvenin güçlendirilmesinde yönetsel davranışın çok önemli bir rolü vardır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak amacıyla güvenli davranış ilişkileri geliştirmeyi hedeflerler. Çalışanın yönetsel güveni algılayabilmesini yöneticinin beş davranış kategorisi etkiler (Sayın, 2009: Aktaran: Altun, 2013, s.30);

- i. Tutarlı davranış
- ii. Saygın davranış
- iii. Denetimi paylaşma ve dağıtma
- iv. Etkin iletişim
- v. İlgililiği gösterebilme

Görüldüğü gibi bu beş faktör daha önce yukarıda da ifade edildiği gibi etik liderin karakteristik özellikleri ile de uyum halindedir.

Lider davranışının asıl hedefi örgüt üyelerinin faaliyetlerine etki etmektir. Liderlerin bu hedeflerini gerçekleştirmeleri ile örgüt üyelerinin faaliyetlerine etkinin söz konusu olması ile birlikte örgütün amaçlarına ulaşmasının daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık kavramı, kişinin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini açıklamaktadır (Sağlam Arı, 2003, s.22). Buradan hareketle örgüt bünyesindeki her üyenin örgüte karşı olan tutum ve yaklaşımlarının örgütsel bağlılığın oluşmasında rolü olduğu söylenebilmektedir.

Bağlılık kavramı bir anlayış ya da yaklaşım olarak incelenecek olduğunda toplumsal içgüdünün ifade edilme şekli olarak nitelendirilebilir. Herhangi bir kişi ya da kuruma karşı bağlılık gösterilmesi ile birlikte bireyin sahip olduğu yükümlülüklerin artması söz konusu olmaktadır. (Ergun, 1975, s.98).

Örgütsel bağlılık kapsamında üç temel etkene değinilmesi gerekmektedir. Bunlar (Balay, 2000, s.18);

- i. Örgüt üyelerinin örgütün amaçlarına karşı inanç sahibi olması,
- ii. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba gösterilmesi ve
- iii. Üyelerde örgüt bünyesinde bulunmaya devam etmek adına bir isteğin var olması şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda sayılan maddelerin her birinin örgütsel bağlılığın oluşumunda farklı düzeyde etkileri söz konusudur. Bu noktada belirtilen hususlarda örgüt bünyesindeki her üyenin

bu gereklilikleri yerine getirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel boyutta bir bağlılıktan söz edilemeyecektir.

Bir çalışanın örgüte olan bağlılığı üç farklı biçimde açıklaması söz konusudur. Bu bağlılık türleri (Doğan ve Kılıç, 2007, s.40);

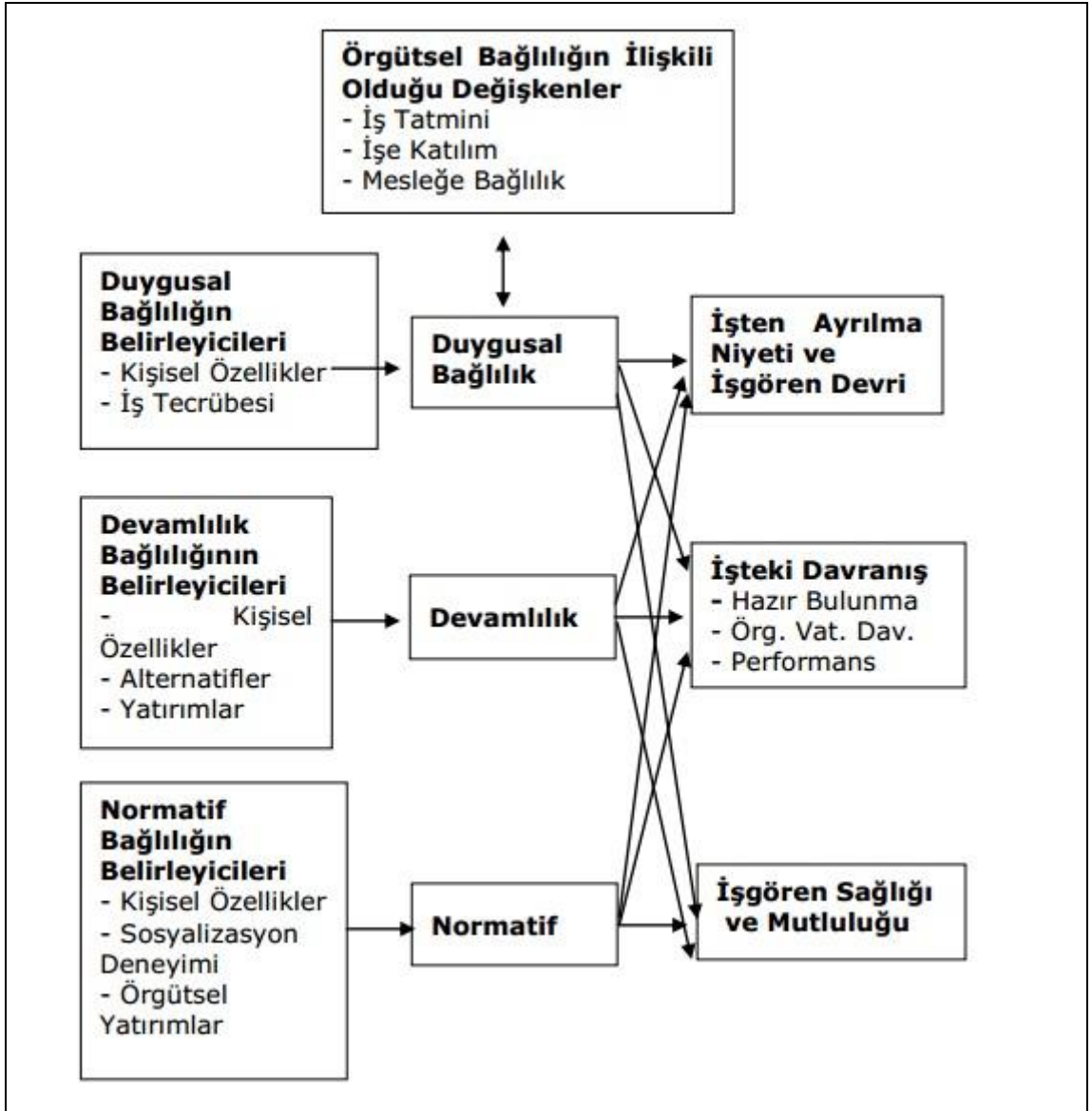
- i. Duygusal bağlılık,
- ii. Devam bağlılığı ve
- iii. Normatif bağlılık şeklindedir.

Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bağlılığın göstergesidir. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın ekonomik boyutu üzerine konumlandığı örgütsel bağlılık halidir. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya sürdürecektir; çünkü yeni bir iş bulmanın maliyetinin daha fazla olduğu yönünde düşüncelere sahiptir. Normatif bağlılık ise, çalışanların ahlaki bir görev duygusu ile birlikte örgüt bünyesinde olmaları gerektiğini düşündükleri için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Boylu vd., 2007, s. 58). Bu anlayışta üyelerin sorumlulukları bulunması nedeniyle kendilerini örgüt bünyesinde bulunmaya devam etmek zorunda hissettikleri söylenebilir.

Açıklanan bağlılık türlerinin her birinin bireyi örgüte bağlamada farklı şekillerde etkilerinin olduğu söylenebilir. Bu bağlılık çeşitlerinin her birinde motivasyon, performans, örgüte katkı başta olmak üzere birçok parametrede farklı seviyelerin var olduğunun söylenmesi mümkündür. (Ölçüm, 2004, s.91-92).

Örgütsel bağlılık türlerinin sahip olduğu nitelikler şekil üzerinde gösterilmek istenirse aşağıdaki gibi bir şekil ortaya çıkacaktır.

Şekil 2.2. Örgütsel bağlılık türleri ve belirleyicileri



Kaynak: Hatice Öztutku, (2008)Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, s.83.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere bağlılık türlerinin belirleyicileri ortak noktalar içerse de farklı niteliklerden söz edilmesi de mümkündür. Aynı şekilde görüldüğü üzere bağlılık türlerinin ortaya çıkardığı etkiler de farklı özellikler barındırmaktadır.

Türkiye’ de yapılmış olan araştırmalarda örgütsel bağlılık; ‘örgütsel bağlılık’, ‘örgütsel adanmışlık’ biçiminde isimlendirilmiştir. Bu çalışmada kavram, örgütsel bağlılık ifadesi kullanılarak incelenmiştir ve incelenecektir.

**Tablo 2.2. Örgüte bağlılığın tarihçesi**

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	MarchSimon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak, Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1972	Hall, Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelinin öne sürdü.
1974	Mowday, Porter	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Kidron	Güçlü kişisel işahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday, McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt

		bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris, Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris, Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	QReilly, Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer, Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes, Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdemın bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

*Kaynak:Metin Işık (2009) Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği, s.66-67.*

Örgütsel bağlılığın tarihçesinin incelendiği tablo 2.2’de görüldüğü üzere kavram yirminci yüzyılın ikinci yarısı itibari ile kullanılmaya başlanmıştır. Geline nokta da örgütsel bağlılığın örgütler için ifade ettiği önemin daha çok kişi ve kurum tarafından bilindiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılık kavramının daha çok kullanılan bir kavram halini aldığı söylenebilmektedir.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık birçok şekilde ifade edilmiştir. Ancak farklı açıklamalar örgütsel bağlılığı, kişileri örgütlere bağlayan bir bağ olarak düşünmeleri yönünden ortak paydada birleşirler. Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının değişik şekillerde kullanıldığını, bu konuda farklı açıklamaların meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet Tablo 2.3'te verilmiştir.

**Tablo 2.3. Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımları**

<b>YATIRIMLAR</b>	-Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. -Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak, ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
<b>NİTELİKLER</b>	-Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. -Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'Reilly ve Caldwell (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
<b>BİREY-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU</b>	-Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır. -Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulaian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Weisch ve LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.

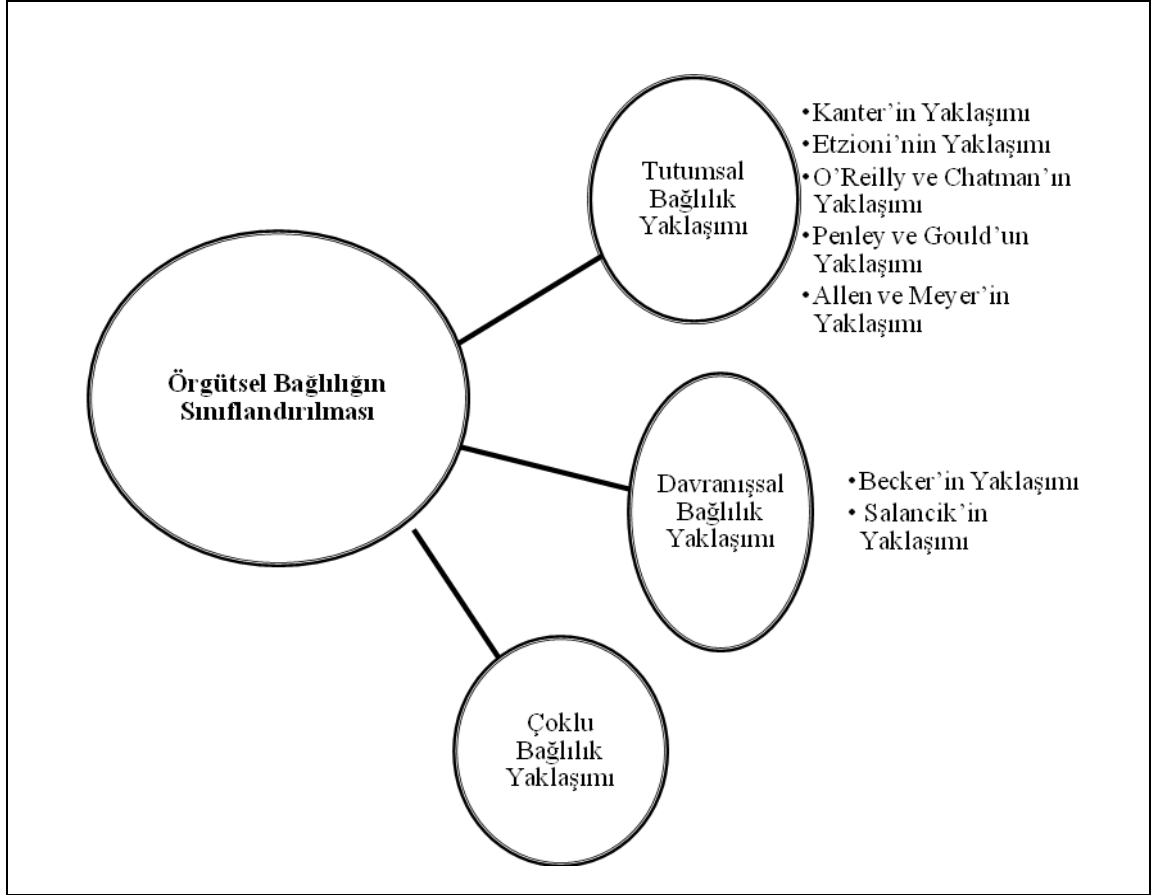
*Kaynak: Hasan Gül (2002) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, s.39.*

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılığı tanımlamaya yönelik birçok araştırmacı çalışma yapmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçları elde etmede kritik önemi bulunan unsurların başında yer almaktadır. Bu sebeple bütün örgütler üyelerinin bağlılık seviyelerini yükseltmek istemeleri söz konusudur. Bu durumun temelinde örgütsel bağlılığın sorun çözen bir yapıya sahip olması yatmaktadır.

### 2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasında farklı yaklaşımların varlığından söz edilebilir. Bu yaklaşımların bağlılık kavramını farklı şekilde ele almaları sonucunda farklı bağlılık türleri ortaya çıkmıştır (Gürkan, 2006, s.26). Aşağıdaki şekil 2.3. 'de bağlılık sınıflandırmasının bir örneği görülmektedir. Bu sınıflandırmada üç farklı bağlılık türünün varlığı söz konusudur.

**Şekil 2.3. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması**



*Kaynak: Mehmet İnce ve Hasan Gül (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, s.26.*

**Örgütsel bağlılık:** Geniş açıdan örgütsel bağlılık kavramına baktığımızda örgütsel çıkarları tatmin edecek düzeyde hareket edebilen içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı olarak, bireyin davranışlarına ve çevresinde bulunan insanlara bağlılık duyması ile belirli tarzlara yönelmede bireyin kendisini taahhüt altına koyması, bireyin kendisinin örgüte bağlayan davranış ve tutumların sergilenmesidir. Örgütsel bağlılıkta diğer önemli bir konu ise bireyin örgütte kalma ihtiyacı hissederek, örgütün hedef ve değerleriyle, öncelikli amaç olarak maddi kaygıları bir kenara bırakarak özdeşleşme, örgütün hedef ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, hedef ve değerlerle aynı, kişinin, rolünü örgütün iyiliğini gözeterek yapması şeklinde ifade edilmektedir (Balay, 2000, s.16-17).

### 2.2.2.1. Tutumsal bağıllık

Örgütsel bağıllık sınıflandırmasındaki bağıllık türlerinden tutumsal bağıllığın örgüt içerisindeki bireylerin sergiledikleri davranışlarında hangi eğilimlerin var olduğu açıklamada faydalanılan bir bağıllık türü olduğu söylenebilir(Bülbül, 2007, s.25).

Tutumsal bağıllık, örgüt üyelerinin örgüt ile olan ilişkilerinin incelenmesine odaklanmış bir kavramdır. Bu nedenle tutumsal bağıllık yaklaşımına göre örgüt içindeki işgörenlerin örgüt ile uyumlu bir şekilde davranış sergilemeleri beklenmektedir. Tutumsal bağıllık; örgüt amaçları ile özdeşleşme, örgüt faaliyetlerine yüksek katılım ve örgüte karşı sadık olma bileşenleri etrafında şekillenmiş bir bağıllık türü olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2005, s.129).

Tutumsal bağıllıkta kıdemli işgörenlerin bağıllıklarının nasıl olduğu kapsamında uzun yıllardır bir örgütte çalışan bir bireyin kendisini güvende hissetme isteği söz konusudur. Bu bağlamda kişinin beklentilerinin ne oranda karşılık göreceği bağıllığın düzeyini direkt olarak etkilemektedir (Yavuz, 2009, s. 56).

Verilen bilgilerden hareketle tutumsal bağıllığın örgüte katılım ve sadakat gibi hususlar üzerine yoğunlaşmış bir kavram olduğu söylenebilecektir. Dolayısıyla tutumsal bağıllık; performans artışı, yüksek katılım ve çalışmalarda süreklilik gibi olumlu sonuçları içeren bir bağıllık türüdür denilebilir (Bülbül, 2007, s.25).

*“Tutumsal bağıllıkta bir örgüte pasif bir sadakatin ötesinde birtakım boyutları da açıklamaktadır. İş görenin, iş akdine göre davranmanın da ötesinde, örgütün hedeflerine ve refahına bilinçli bir şekilde destek olmak üzere kendisinden bir şeyler vermek istediği aktif bir ilişkiyi içerir”* (Varoğlu, 1993, s.35).

Örgütsel bağıllık genel olarak “kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olarak” ifade edilmektedir.

### 2.2.2.2. Kanter'in yaklaşımı

Bağlılık, Kanter'e göre iki değişik sistem içinde meydana gelir. "Rosabeth Moss Kanter bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır" (Yağcı, 2007, s. 116).

Örgütlerin sosyal sistemler olmaları sebebiyle belirli bir istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. İşgörenlerin üyesi oldukları kurumlara yönelik olumlu davranışları aracılığıyla örgüt ile bir uyum yakalamaları söz konusu olabilir. Bu noktada Kanter'e göre üyelerin farklı istek ve davranışları nedeniyle bağlılık türlerinin de farklılıklar içermesi gerçekleşmektedir. Farklı istek ve davranışların beraberinde getirdiği bağlılık türleri; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.42).

- i. Devam Bağlılığı: İş göreninin kendini örgütün hayatını sürdürmesini adamasına açıklamaktadır. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne olan bağlılığıdır. Bu aşamada örgütteki işgörenlerin iş değiştirmelerinin kendilerine ek bir getirisi olmayacağına karar vermeleri sonrasında bağlılık göstermeleri mümkün olmaktadır. Bununla birlikte örgüt bünyesinde bulunmanın hem işgören hem de örgüt açısından karlı olması durumu söz konusu olduğunda işgörenlerin örgüt içerisindeki rollerini daha yüksek düzeylerde benimsemeleri beklenmektedir. Eğer üyeler bir örgütte kalmak için kayda değer fedakârlıklarda bulunurlarsa, sistemin kalıcı olmasını devam ettirmek için ciddi düzeyde bağlılık gösterirler.
- ii. Kenetlenme Bağlılığı: Bu bağlılık türü örgüt içindeki gruplar ve gruptaki bireyler arasındaki ilişkilerin ön planda olduğu bir bağlılıktır. Bu özelliği nedeniyle kenetlenme bağımlılığının sosyal niteliklerin diğer bağlılıklara oranla daha çok ön planda olduğu bir bağlılık türü olduğu söylenebilecektir. Kenetlenme bağlılığı birleşme olarak da adlandırılmaktadır. Grup üyeleri ile ilgilenmek, ilişki içinde olmak ve kendini gruba ait olduğunu hissetmek kişinin duygusal yönden tatmine ulaşmasını sağlayacak ve kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütlerin kullandığı ve üyelerinin psikolojik bağlılıklarını

yükselten faktörler; iş gören oryantasyonu, üniforma, rozet ve yeni üyelerin tanıtılması ile kuruluş kutlamaları gibi yöntemlerdir.

- iii. Kontrol bağıllığı: Örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını sürdürmesidir. Üye davranışlarını örgütün istediği bir biçimde gerçekleştirmesi ve örgütün standartlarına üyenin bağıllığıdır. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt standartlarına bağlı olması; örgütün norm, hedef ve değerlerinin pozitif tutumlar için önemli bir rehber olduğuna inanması neticesiyle oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.42).

Bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır (Dolu, 2011, s.50):

- i. Devama yönelik bağıllık; Hâkimiyet sağladığı örgütlerde üyelerin örgütte kalma olasılıkları daha fazladır.
- ii. Kenetlenme bağıllığı; Örgütün dışarıdan yönelebilecek tehdit ve tehlikeler neticesinde kendisini savunma gücü daha fazla olmaktadır.
- iii. Kontrol bağıllığı; Üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını motivasyon halinde görmektedir.

Birbirinden değişik neticeleri olmasına karşın üyelerin bağıllığını gerçekleştirmek için her üç yaklaşımın beraberce kullanılması gerekmektedir (İlsev, 1997, s.11).

### **2.2.2.3. Etzioni'nin yaklaşımı**

Örgütsel bağıllık ile ilgili sınıflandırmalar kapsamında Etzioni'nin yaklaşımına değinmek gerekmektedir. Etzioni; örgüt sınıflandırmasında üyelerin sahip oldukları güç ve yetkilerin örgüte yaklaşması etrafında bir çalışma yapmıştır.

*Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar(Çakır, 2007, s.18);*

- i. Ahlaki açıdan
- ii. Çıkara dayalı
- iii. Yabancılaştırıcı yaklaşımdır.

Ahlaki açıdan yaklaşımın olması halinde, örgüt hedeflerinin benimsenmesi gibi olumlu yönelimlerin var olacağı söylenebilir. Çıkara dayalı bağlılıkta ise, işgörenin örgüte ilişkisinin yoğunluk düzeyinin daha az olduğunun söylenmesi mümkün olmaktadır. son olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta örgüt bünyesindeki üyelerin örgüte karşı negatif davranışları bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 43).

Etzioni bir kişinin uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak ifade etmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük ya da yüksek, yönü ise negatif ya da pozitif olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve pozitif katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve negatif katılmayı ise yabancılaşma şeklinde açıklamaktadır (Çakır, 2007, s.18-19).

#### **2.2.2.4. OReilly ve Chatman'ın yaklaşımı**

Oreilly ve Chatman yaklaşımında örgüte karşı olan bağlılık yine üç farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde ifade edilmektedir.

Oreilly ve Chatman yaklaşımının ilk bağlılık türü olan uyum bağlılığında; örgüt içerisinde ödül kazanmanın ön plana çıkmaktadır. Ödülün işgörene çekici gelme düzeyi bu bağlılığın ortaya çıkmasını direkt olarak etkilemektedir. Diğer bir bağımlılık türü olan özdeşlemede ise örgüt üyelerinin diğer üyelerle iyi ilişkiler kurması anlatılmaktadır. Böylece kurulan ilişkilerle birlikte örgüte bağlılık ortaya çıkması beklenmektedir. Son olarak içselleştirme bağlılığı ise çalışanlar ve örgütün değerleri arasındaki uyumu ifade eder. Çalışanlar örgütün diğer üyeleriyle uyumlu davranışlar sergilediği takdirde içselleştirme bağlılığından söz edilebilecektir (Bayram, 2005, s. 130).

Uyum, ödül-maliyet incelemesine öncelik vererek bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütün beklentilerine yönelik neticelere yöneltilmektedir (Balay, 2000, s.22-23).

### 2.2.2.5. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımları Etzioni'nin bağlılık yaklaşımından esinlendiği söylenebilir. Bunun yanında bu yaklaşımın, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı ifade etmek yönünden gayet müsait olduğunu, fakat bu modelin birtakım sebeplerle literatürde yeterli alâkayı göremediğini açıkladığı söylenebilir. (Gül, 2002, s.44).

Yukarıda verilen bilgiler kapsamında modelin az ilgi görmesinin nedenleri arasında modelin karmaşık olması gösterilmektedir. Örnek aldıkları modelin eksik yönlerinden yola çıkarak karmaşıklığı azaltmaya yönelik çabalar gösteren Penley ve Gould, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıkları bağımsız bir şekilde incelemeye almışlardır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 58).

### 2.2.2.6. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmalıdır ve işgörenin hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olması gerekmektedir (Boylu vd., 2007, s.56). Allen ve Meyer'in yaklaşımında örgütsel bağlılık üç temel üzerine oturtulmuştur denilebilir. Bu temeller (Yavuz, 2009, s.55);

- i. Duygusal bağlılık,
- ii. Devamlı bağlılık ve
- iii. Normatif bağlılık şeklindedir.

Örgütsel bağlılığın tutum yönünü ön plana koyarak inceleme yapan Allen ve Meyer, çalışanların davranışlarının ve örgütün hedeflerinin uyumlu olmasının gerekliliğini belirtir. Bunun yanında örgüt bünyesindeki bireylerin yaşları göz önüne alındığında Allen ve Meyer yaklaşımı, yaşlı büyük çalışanların diğer çalışanlara oranla duygusal yönden örgüte daha fazla bağımlı olduklarını savunmaktadır (Yağcı, 2007, s. 118).

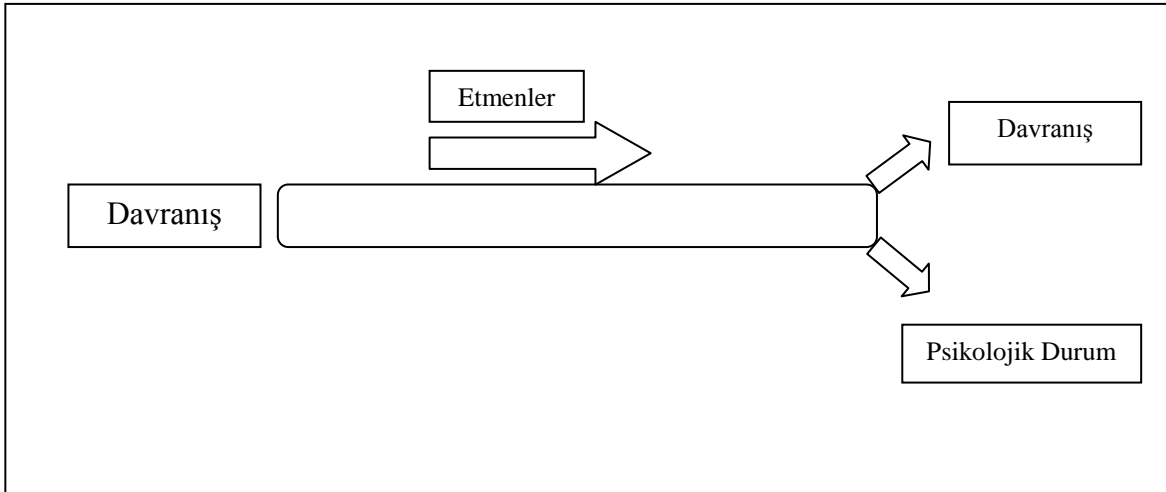
Sonuçta Allen ve Meyer'in yaklaşımının bireylerin bir örgüt bünyesinde kalma süreleri ve bu durumun hangi değişkenlerin etrafında şekillendiğinin araştırıldığı bir örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Bu bağlılık türünde örgüt içindeki işgörenlerindavranışlarına yönelik bir gelişim söz konusudur(Gürbüz, 2006, s. 59).

### 2.2.3. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

İşgörenlerin sahip oldukları tecrübelerle örgüte uyum göstermeleri süreci davranışsal bağlılık yaklaşımın kapsamında yer almaktadır.Davranışsal bağlılık yaklaşımında çevresel faktörler ve içinde bulunulan psikolojik durumun etkilerinden söz edilebilir (Çakır, 2007, s.11). Bu etkiler şekil 2.4 üzerinde de gösterilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde davranışsal bağlılık yaklaşımı kapsamında Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımlarına hakkında farklı başlıklar altında bilgi verilecektir.

#### Şekil 2.4. Davranışsal bağlılık yaklaşımı



*Kaynak:Hasan Gül (2002) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi,s.48.*

### 2.2.3.1. Becker'inyan bahis yaklaşımı

Becker, örgütsel bağlılığı incelerken işgörenlerin davranışlarına yön veren bahislere değinmiştir. Bu yaklaşıma göre çalışanların davranışlarındaki istikrarı kaybetmelerinin olumsuz sonuçlar doğuracak olmasının bilincinde olmaları nedeniyle var olan davranışların devam ettirilmesinin gerekliliğinden söz edilebilir. Bu sonucun ortaya çıkabilecek olmasının farkındaki bir işgörenin örgüte karşı bağlılığı oluşacaktır. (Gökmen, 1996, s.46).

Verilen bilgilerden hareketle Becker'in yan bahis yaklaşımının tutarlı davranışlar aracılığıyla ortaya çıkan bağlılık temeli üzerine oturtulduğu söylenebilir. Burada tutarlı davranışlar ile anlatılmak istenenin farklı koşullar söz konusu olsa da örgüte fayda sağlamaya yönelik davranışlar olduğunun söylenmesi mümkündür. O halde işgörenlerin gösterdikleri bağlılığın değer verdikleri herhangi bir şeyi ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgüte yatırım yapmaları ile birlikte Becker'in yan bahis yaklaşımı açıklanabilir.(Gül, 2002, s.48).

Becker'in yan bahis yaklaşımında incelenen bağlılığın ortaya çıkmasında dört farklı kaynağın etkisinden söz edilebilmektedir. Bu kaynaklar (Çakır, 2007, s.12);

- i. Toplumsal beklentiler,
- ii. Bürokratik düzenlemeler,
- iii. Sosyal etkileşimler ve
- iv. Sosyal roller şeklindedir.

Sayılan maddelerin her birinin Becker'in yan bahis yaklaşımında değinilen bağlılığın ortaya çıkmasında farklı düzeylerde etkisinin var olduğu söylenebilecektir.Beckerin yan bahis yaklaşımı kapsamında işgörenin bahis olarak ortaya koyduklarının değer düzeyi aynı zamanda örgütsel bağlılığın düzeyinin de belirleyicisi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüt için ortaya koyduğu bahislerin değeri arttıkça örgüt bünyesinde kalma isteğinin de aynı şekilde artmasını beraberinde getirmektedir. Son olarak ortaya konulan bahislerde yaş ve kıdem faktörlerinin etkisinin olduğunun

bilinmesi gerekmektedir. Örgüt bünyesindeki bir çalışanın yaşı ve örgüt içerisindeki konumunun yükseldikçe örgütte ayrılma isteğinin olması ihtimali giderek azalacaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 59).

### **2.2.3.2. Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması şeklinde açıklanmaktadır. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da birey, geçmişte ortaya koyduğu davranışlara paralel bir şekilde davranacaktır (İlsev, 1997, s.35). Salancik'e göre bağlılık; "kişinin davranışlarına ve davranışları vasıtasıyla faaliyetlerini ve örgüte olan alâkasını güçlendiren inançlarına bağlanması halidir" (Bülbül, 2007, s.14).

Salancik bağlılık kavramını, işgörenin davranışları vasıtasıyla yürütmekte olduğu işleri ve örgüte olan ilgisini artırması şeklinde tanımlamıştır. Buradan hareketle Salancik'in bağlılık yaklaşımında işgörenin ortaya koyduğu davranışlara bir bağlanma hissi yaşıyor olması gerekmektedir denilebilir. Tıpkı Becker'in yan bahis yaklaşımında olduğu gibi Bu yaklaşımda da tutum ve davranışlar arasında uyumun olmasının bağlılığı beraberinde getirmesi beklenmektedir (Hüseyinlioğlu, 2010, s. 83).

Çalışanların örgütte gösterdikleri davranışlara neden bağlandıkları sorusuna cevap arandığında ilk olarak davranışın istekli bir şekilde yapılmasının etkilerinden bahsedilebilir. Kişinin istekli bir şekilde ortaya koyduğu davranışların doğruluğunu gösterme isteği ile birlikte söz konusu davranışın sahiplenmesi söz konusu olacaktır. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının sonucunda ise çalışanın örgüte bağlılığı ortaya çıkacaktır (Sökmen, 2000, s.49-50).

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda Salancik yaklaşımının bağlılık kavramını ortaya konan davranışların sürekliliğinin sağlanması yönüyle incelediği söylenebilir. Bu yaklaşıma göre bağlılığın ortaya çıkabilmesi adına işgörenlerin sergiledikleri davranışları devam ettirme isteklerinin olması gerekir. Çünkü bu istek işgören ve örgüt arasında var olan olumlu ilişkilerin bir göstergesidir (Gül, 2002, s.49).

#### 2.2.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımın örgüte karşı olan bağlılıklarda tek bir bağlılık türünün etkisi olması ihtimalinin yanında birden fazla bağlılık türünün etkisi olabilmesi ihtimalinin diler getirilmesi ile birlikte telaffuz edilen bir kavram olduğu söylenebilir (Balay, 2000, s.25-26). Çoklu bağlılık diğer bağlılık çeşitlerinden farklı nitelikler taşıdığı için farklı bir biçimde değerlendirmeye alınmalıdır.

Çoklu bağlılık yaklaşımının anlaşılabilmesi için bağlılıkla ilgili yaklaşımların biliniyor olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık kapsamında ele alınan yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Hüseyinklioğlu, 2010, s.73-78):

- i. Etzioni; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık,
- ii. Allen ve Meyer, duygusal-devamlılık ve normatif bağlılık,
- iii. Katz ve Kahn; araçsal devre-anlatımsal devre,
- iv. Mowday; davranışsal bağlılık-tutumusal bağlılık,
- v. Weiner; araçsal bağlılık-normatif bağlılık
- vi. Becker ve Salancik, davranışsal bağlılık,
- vii. QReilly ve Chatman; uyum-özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı şeklindedir.

*“Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından gösterilen bağlılığın bir başkası tarafından gösterilen bağlılıktan farklı olabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının temeli kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir”* (İnce ve Gül, 2005, s.55).

Örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak araştıran O'Reilly ve Chatman'ın modelindeki uyum kavramı ile örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak araştıran Meyer ve Allen'ın modelindeki devam bağlılığının kesiştiği, bununla beraber içselleştirme kavramı ile de duygusal bağlılığın aynı anlamları açıkladığı göze çarpmaktadır.

Çok boyutlu örgütsel bağlılık modelleri içinde Meyer ve Allen'in modelindeki normatif bağlılık bileşenini araştırmacılar, iş görenin örgüt üyeliğinin devam etmesi için bir sorumluluğu açıklayan örgütsel bağlılığın ayrı bir yönü şeklinde açıklamışlardır. Örgütsel bağlılık temel olarak, iş görenin örgütüne karşı geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılığın iş gören açısından nedenleri kavram etrafındaki karmaşıklığı düzenlemede önemli bir unsur olmaktadır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelindeki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık unsurlarından oluşan sınıflandırma temel alınmaktadır (Güçlü, 2006, s.33).

Tablo 2.4.'te Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelindeki devam bağlılığı ile araştırmacıların devam bağlılığının kesiştiği, bununla beraber duygusal bağlılık ile değer bağlılığının da kesiştiği göze çarpmaktadır.

Yine tablo 2.4'te görüldüğü üzere Jaros ve diğerlerinin model isimleri ile Meyer ve Allen'in model isimlerinin benzerlikleri söz konusudur. Bu noktada bilinmesi gereken model isimlerinin aynı olduğu ancak sadece devam bağlılığının aynı anlam ifade ettiği'dir. Aynı şekilde Penley ve Gould'un modelindeki ahlâkî bağlılık kavramı ile Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık modelindeki duygusal bağlılık kesişmektedir. Bununla birlikte Penley ve Gould'un modelinde bulunan yabancılaştırıcı bağlılık ile Meyer ve Allen'in modelindeki devam bağlılığının uyum içinde olduğu göze çarpmaktadır.

**Tablo 2.4. Çok boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık modelleri**

ARAŞTIRMACILAR	BAĞLILIK MODELİ	AÇIKLAMA
Angle ve Perry	Değer Bağlılığı, Devam Bağlılığı	Bir örgütün amaçlarını desteklemektedir. Örgütsel üyeliğin elde bulundurulmasıdır.
QReilly ve Chatman	Uyum Özdeşleşme İçselleştirme	Ödül elde etmek veya cezadan kurtulmak için örgüte duyulan ilgidir. Bağlılık, örgütle yakın ilişki isteğine dayanır. Bağlılık, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumluluğuna dayalıdır.
Penley ve Gould	Ahlaki Bağlılık Hesapçı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık	Örgütsel amaçların kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmedir. İş görenin örgütteki yardımlardan yararlanmak için örgüte bağlılığıdır. İş görenin çevresel baskılar nedeni ile örgüte bağlılığıdır.
Meyer ve Allen	Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık	İş görenin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. İş görenin örgütten ayrılınca katlanacağı maliyetler nedeni ile örgüte bağlılığıdır. Çalışmaya devam etmek için yükümlülük hissi ile örgüte duyulan bağlılıktır.
Mayer ve Schoorman	Değer Bağlılığı, Devam Bağlılığı	Örgütsel amaçlara ve değerlere inanç ve bunların kabul edilmesi ile örgüt yararına daha fazla çaba harcama istekliliğidir. Örgüt üyesi olarak kalma arzusu hissetmedir.
Jaros ve diğerleri	Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Ahlaki Bağlılık	Bireyin örgütte çalışmasında dolayı vefa, sevgi, içtenlik vb. hisler ile örgüte psikolojik bağlanmasıdır. Örgütten ayrılma maliyeti yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir. Örgütün amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlanma derecesidir.

*Kaynak: Hatice Güçlü (2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, s.33.*

### 2.2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili verilen bilgilerden ve örgütsel bağlılığa dair yaklaşımlardan hareketle işgörende bağlılık oluşabilmesinin kısa sürelerde olmasının söylenmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın oluşması uzun bir süreç olarak ele alınabilmektedir. Örgütsel bağlılığın uzun bir süreç olmasının yanında ortaya çıkmasında etkisi olan birçok faktörden söz edilebilmektedir. Bu faktörler maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bayram, 2005, s. 134):

- i. İşgörenin yaşı,
- ii. Çalışanın tecrübesi,
- iii. İşgörenin cinsiyeti,
- iv. Bireyin duyduğu iş tatmininin düzeyi,
- v. Örgüt içinde çalışanın desteklenme düzeyi,
- vi. Örgütün faaliyetlerine işgörenin katılım oranı,
- vii. Çalışanlara sunulan ödüller,
- viii. Liderlerin örgüt üyelerine karşı olan yaklaşımları ve iletişim düzeyleri,
- ix. Üst kadro tarafından biliniyor olma,
- x. Üyelere sunulan terfi imkanlarında adil davranışların olması,
- xi. İşgörenin diğer işgörenlerle etkileşimleri şeklindedir.

Yukarıda sayılan maddelerden de görüldüğü üzere örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının oluşmasında birçok faktörün etkisi söz konusudur. verilen bilgilerde dikkat çeken noktanın örgüt kültürü anlayışının yerleşmesinin örgütsel bağlılığın oluşmasını etkiliyor oluşudur. Çünkü sayılan maddeler örgüt kültürünün oluşması adına gerekli görülen maddelerdir. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir denilebilir (Kök ve Özcan, 2012, s. 120). Burada örgüt bünyesindeki başta yöneticiler olmak üzere her üyenin süreç içerisinde etkisinin var olduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır.

## 2.3. YÖNETİCİYE GÜVEN

Güven kavramının ifade ettiği önem sadece iş hayatıyla sınırlandırılabilir cinsten değildir, çünkü insanın hayatının her bölümünde güvene ihtiyaç duyan bir yapısıdır. Çalışma hayatında incelecek olduğunda işgörenlerin yöneticilerine karşı güven hissi besliyor olmaları performanslarını direkt olarak etkileyen faktörler arasında değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların yöneticiye karşı duydukları güven çok büyük öneme sahiptir denilebilir. Çalışmanın bu bölümünde yöneticiye duyulan güven kapsamında; güvenin tanımlanması, güvenin boyutları, kişisel yaşamsal ihtiyaç olarak güven, örgütler açısından güven ve yöneticiye güven konuları farklı başlıklar altında incelenecek ve bu konular hakkında bilgi kapsamlı bilgiler verilecektir.

### 2.3.1. Güven

Güven kavramının birçok açıklaması yapılmıştır ve sosyal bilimler literatüründe çeşitli disiplinler bakımından inceleme konusu haline gelmiştir. İnsanların ne şekilde ve hangi hallerde güven duyduğu, güvenin sağlam ve etkin bir kişiliğin temel yapısı olarak sosyal ilişkileri nasıl şekillendirdiği, kişiler arasında yaşanan ilişkilerin ve iş birliğinin temelini ne şekilde etkilediği, sosyal kurumların istikrarını oluşturması yönüyle nasıl bir unsur olduğu sosyal psikologlar, siyaset bilimcileri, psikologlar, ekonomistler, tarihçiler ve örgütsel davranışçılar tarafından sürekli açıklanmaya çalışılmıştır (Lewicki ve McAllister, 1998: Aktaran: Yılmaz, 2006, s.57). Bu araştırmaların ve açıklamaların ışığında güvenin birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bir bölümü aşağıda sıralanmıştır.

Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancına dayanmaktadır (McKnight, 1998: Aktaran: Baltaş, 2000, s.57-59). Bütün tanımlardan anlaşılacağı gibi güven, bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu isteklerini açıklamaktadır. Bu beklentiler çerçevesinde, güven karşılıklı ilişkiler neticesinde meydana gelen bir üründür. Bu ürünün meydana gelmesi için, ilişkilere giren insanlarda karşılıklı sorumluluk duygusunun bulunması gerekmektedir. Bu sorumluluğu gerektiren şeyler, incinebilirliğe imkân tanımayacak karşılıklı sevgi, saygı, davranışları kapsar.

Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi ve karşı tarafa belli bir seviyede bağımlılığı olan güven duygusu karşı taraftan fayda görüleceği inancının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kara, Sarıkaya ve Temizel, 2009, s.282).Güven kavramının insanlar yönünden yorumlanmasını ve anlamlı bir hale gelmesini üç farklı hususa ayırmak mümkündür. Bu farklı hususlar ile birlikte bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar elde edilmesi mümkün olacaktır (Eren, 2014, s. 306). Bu hususlar;

- i. Özgüven sahibi olmak,
- ii. Güvenilirlik duygusu yansıtmak,
- iii. İnançlara karşı güven duygusu beslemek şeklinde sıralanmaktadır.

Kendine güven (özüven), güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temel yapısını meydana getirmektedir. Özüven, bireyin kendi değerinin farkında olmasıdır. Özüven bireyin kendi yeteneklerini algılamasını gerektirir. Özüvene sahip olan bireyler, kişisel hedefleri doğrultusunda öz değerlendirmesini yapan, kendi duygularını tanıyanve bunları denetleyebilen bireylerdir. Bu insanlar öncelikle kendi yeteneklerinin sınırlarını doğru çizmektedirler. Sahip oldukları sınırların farkında olmalarına paralel olarak niteliklerine nerede ihtiyaç duyacaklarını da doğru belirlemektedirler. Özüveni bulunan bireyler, başarılması zor olan bir görevi alabilirler ve varlıklarını tüm insanlara hissettirebilirler. Özüveni olan bireyler, kendini sever, gereksinimlerini diğer insanların gereksinimleriyle eşit bir biçimde değerlendirir, gereksinimleri yüzünden kendini suçlu bulmaz. Yine özüveni bulunan bireyler, pozitif taraflarıyla gurur duyar, bu taraflarını öne çıkarır, diğer insanların mutluluklarını paylaşır; her kesimden farklı insanlarla iletişim halindedir, onlarla konuşarak anlamaya çalışır (Asunakutlu, 2003, s.29).

Birey, eylemleriyle, kişiliğiyle, düşüncesiyle ve yaptıklarıyla insanlarda güvenilir olma duygusunu yaratmak mecburiyetindedir. Bir insanı güvenilir olarak kabul etmek için, kişinin sözünde durması, her yönden bütünlük içinde olması, bir görevi yapabilecek yetkinliğe, sorumluluğa sahip olması ve kendisine yönelik olan tüm beklentileri karşılamaı icap etmektedir (Asunakutlu, 2003, s.40).

Başkalarına güven duymak, insanlarla bir hedef gayesi içinde ve toplu bir şekilde yaşam sürdürmek önemlidir. Güven duygusu aracılığı ile insanların girişimlerinin fayda getirecek şekilde ilerlemesine yönelik beklentilerin varlığı söz konusu olacaktır. Ne tür bir faaliyet söz konusu olursa olsun karşı tarafta kendisine dair bir güven duygusunun varlığının farkında olan insanların yapmış oldukları işlerde daha olumlu şekilde sonuçlar ortaya koyması bekleneceği için başkalarına duyulan güven oldukça önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2000, s.634).

### **2.3.2. Güvenin Boyutları**

Güven kavramının algılanabilmesi için onun çok yönlü yapısını kusursuz bir şekilde algılanması icap etmektedir. Farklı bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörler güven olgusunun kapsamında yer almaktadır (Lewis ve Weigert, 1985: Aktaran: Pekcan, 2010, s.20).İnsanların davranışları ve güven düzeyleri arasında bir ilişki vardır. (Yılmaz, 2009, s. 471). Güven olgusu bir davranış şekli olmaktan ziyade davranışlara yön verme özelliği taşıyan psikolojik bir hal olarak görünmektedir. Güven, insanların faaliyetlerinde pozitif beklentileri ortaya çıkaran, davranışlarında risk faktörünün etkisinin azalmasına yönelik şekilde girişimleri ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin davranışlarında risk alması, psikolojik olarak oluşan güvene dayalı olarak hareket etmelerinin bir sonucudur (Önen, 2007, s. 71).Güvenin boyutları kapsamında örgüt içerisinde davranışlarda güven veya güvensizlik ortamının bulunması önemli bir yere sahiptir. Örgüt bünyesinde var olan üyelerin rekabetçi davranışlarının sonucunda güvensizlik ortamının oluşması söz konusu olabilmektedir. Bu durumun tersi olarak bireylerin davranışlarına göre güven ortamının var olması ile birlikte örgütsel güvenin elde edilmesi de mümkün olabilecektir.

Güven kavramı bölümünde de değinildiği üzere güvenle ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve güvenin birçok farklı şekilde tanımlanması söz konusu olmuştur. Güven kavramının sahip olduğu anlamın bu denli geniş olması ile birlikte güvenini boyutlarının anlaşılmasının sahip olduğu önem de aynı şekilde önemli bir konu haline almıştır. Güvenin boyutları bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak kolay bir şekilde

sınıflandırılıyor olsa da bu boyutların ifade ettiklerinin anlaşılması basit bir süreci ifade etmemektedir (Demircan ve Ceylan, 2010, s.140). Bu nedenle güvenin boyutlarının anlaşılmasına yönelik çabaların ortaya konmasının önemli getirileri söz konusu olabilecektir.

Güvenin boyutları ile ilgili değinilmesi gerekenlerden bir tanesi de örgütsel güvene etki noktasındadır. Çalışmanın sonraki bölümlerinde incelenecek olan örgütsel güvenin kapsamının anlaşılabilmesi adına güvenin boyutlarının doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir (Demirel, 2008, s.180). Buradan hareketle güven kavramının ve boyutlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesinin kişisel ve kurumsal düzeylerde olumlu sonuçlar doğuracağına söylenmesi yanlış olmayacaktır.

### **2.3.3. Kişisel Yaşamsal İhtiyaç Olarak Güven**

Güvenin kişi bakımından hayati bir gereksinim olduğu, motivasyon kuramlarında belirtilmiştir. Bu noktada Maslow isimli araştırmacının çalışmalarının güveni daha çok konuşulan bir hale getirdiği söylenebilir.

Maslow, motivasyona yönelik çalışmalarda güveni incelediği için böyle bir sonucun ortaya çıkması söz konusu olmuştur. İnsanoğlunda birçok ihtiyacın meydana geldiğini savunan Maslow, bu kapsamda hazırlamış olduğu motivasyon teorisini motivasyon teorisini hiyerarşik bir şekilde belirtmiştir.

Güvene duyulan ihtiyacın basit ifadeyle bireyin korkuları olmadan sakin ve güvenli bir şekilde yaşamına devam etmesine yönelik beklentileri olarak ifade edilebilir. Toplumdaki yaşayan tüm insanlar, güvenli, düzenli, öngörülebilir ve organize bir dünyanın ihtiyacı içindedirler (Kesici, 2002).

**Tablo 2.5. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi**

<b>İŞ DIŞI TATMİN</b>	<b>İHTİYAÇ HİYERARŐISI</b>	<b>İŐTEKİ TATMİN</b>
Eğitim, din, hobiler, kişisel gelişim	Kendini Tamamlama	Eğitim fırsatları, ilerleme, gelişme, yaratıcılık
Ailenin, arkadaşların ve toplumun onayı	Kendini Gösterme	Tanınma, yüksek statü, artan sorumluluklar
Aile, arkadaşlar, topluluklar	Sosyal Olma	alıŐma grupları, müŐteriler, iş arkadaşları, denetleyiciler
SavaŐtan uzak olma, kirlilik, vahŐet	Güvende Hissetme	Güvenli alıŐma koŐulları, yan ödemeler, iş güvencesi
Yemek, su, cinsel ihtiyaçlar	Fizyolojik	Isınma, hava, taban ücret

*Kaynak:*Ercan Yılmaz (2006) *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, s.58.

Tablo 2.5'te görüldüğü üzere ihtiyaçlar hiyerarşisi kapsamında birçok farklı ihtiyaçtan söz edilmesi mümkündür. Maslow'un ortaya attığı bu modelde, güven sosyal ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilmiştir (Koçel, 2001). İnsanın sahip olduğu sosyal ihtiyaçların kapsamının oldukça geniş olduğu söylenebilir. Bu ihtiyaçların insanın doğası gereği sahip olduğu sevme, sevilme, benimsenme, ilgi gösterme ve ilgi bekleme gibi ihtiyaçlardan meydana geldiği söylenebilir ve örneklerin sayısı artırılabilir. Burada sözü edilen sosyal ihtiyaçlarda bireylerin beklentilerinin karşılanmasında karşılıklı güven hissinin varlığı oldukça önemli bir yere sahiptir.

İnsanların yaşamları boyunca güven ihtiyacı içinde olmaları normal bir durumdur. Bir birey yeni birisiyle tanışırken, yeni arkadaşlar edinirken, kendi çevresindeki bireyler ile etkileşim içinde iken güven hissinin varlığına önem vermektedir (Kesici, 2002). Burada sayılan örneklerin çoğaltılması mümkündür. Verilen bilgilerden hareketle insanların temel ihtiyaçlarının güven olgusu ile direkt bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

Güven duygusu zamanla birlikte değişkenlik gösterebilir. Bir kişiye ya da kuruma karşı duyulan güven zaman içerisinde gelişebileceği gibi zayıflayabilme ihtimali de söz

konusu olmaktadır. Güvenin oluşumu ve gelişimi aşamaları birbirine takip eden aşamalardır ve bu süreç içerisinde sergilenen davranışlar sonrasında güven tazelenmesi ve güven kaybedilmesi gibi hususların var olduğu unutulmamalıdır (Tüzün, 2007, s. 101). Bu noktada güven seviyesinde meydana gelen değişikliklerde bireylerin tek taraflı davranışlarının etkisi olabildiği gibi iki tarafın da davranışlarının etkisi ile güven tazelenmesi ve güven kaybı yaşanması gerçekleştiği söylenebilir.

Güven, insanların çevresi ile ilişkilerinin devam edip etmeyeceğini, kalıcı olup olmayacağını, kısacası şekillenmesini sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla güven kişisel ihtiyaç niteliği taşıyan bir kavramdır.

#### **2.3.4. Örgütler Açısından Güven**

Güven, kişinin herhangi bir kontrol etkisi bulunmadan karşısındaki insanın davranışlarının kendi isteklerini giderecek yönde gelişeceği yönünde bir inanç duyması ve bu inanç kapsamında karşısındaki kişinin faaliyetlerine kendisinin savunma ihtiyacı duymaksızın açık olmasıdır. Güven, risk şartları altında kişinin birine ya da bir gruba güvenmeye karar vermesidir (Currall ve Epstein, 2003: Aktaran: Yılmaz, 2006, s.59). Bu açıklamanın ışığında örgütsel güvenin tanımı şu şekilde yapılabilir.

Örgütsel güven kavramı, riskin söz konusu olduğu durumlarda bireyin örgüte tesir edecek faaliyetler ve politikalarından emin olması aynı zamanda bunlara destek de vermesini ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanların doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile birlikte burada bahsedilen desteğin seviyesi yükseltilebilecektir (Turunç ve Çelik, 2010, s.185).

Örgütsel güvenin birçok açıklaması bulunmaktadır. Buna karşın tüm açıklamalarda ortak olan kilit sözcükler inanç ve gönüllülüktür. Mishra (1996: Aktaran: Yılmaz, 2006, s.60)'ya göre, örgütsel güven; kişinin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteğidir. Aşağıda örgütsel güvenle alakalı birtakım açıklamalar yapılmıştır.

Örgütsel güven; kişinin, örgüte karşı olan desteğine yönelik olarak örgüt içerisindeki yöneticilerin de verdikleri sözleri yerine getireceğine dair düşüncelerini ifade etmektedir. Bu noktada sözlerini yerine getirmeyen yöneticilerin örgüt içerisinde uyumsuzluk sonucunu ortaya çıkaracaktır (Doğan ve Demiral, 2009, s.56).

Örgütsel güven örgüt bünyesindeki çalışanın örgüt bünyesinde liderlerin verdikleri sözlere sadık kalacaklarına yönelik inançlarını ifade etmede sıkça kullanılan bir kavramdır. Bu özelliği nedeniyle örgütsel güvenin bireylerin örgüte karşı olan istek ve beklentilerinin anlaşılmasında bir araç niteliği taşıdığı söylenebilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s.213).

Örgütsel güven; kişiler arasında itibar ve tecrübe temelinde ikili ilişkiler kapsamında kurulan bir anlayıştır. Örgütsel güven, örgüt içindeki güven ilişkilerinin bir araya gelmesinden ibaret değildir. Güven, gerçek işbirliğine dayalı olan çalışmanın asıl şartlarından bir tanesidir. Bir örgüt üyelerinin yaratıcılığına ve işbirliğine ne kadar çok dayanıyorsa o örgütte güven o kadar öneme kavuşur. Güven kurumdaki şeffaflık üzerinde gelişim gösterir ve ona destek verir (Cohen ve Prusak, 2001: Aktaran: Yılmaz, 2006, s.60).

Örgütsel güvenle ilgili verilen bilgilerden hareketle örgütsel güven ile birlikte birçok konuda olumlu sonuçların elde edilmesinin mümkün olduğu söylenebilir. Bu kapsamda ortaya çıkan olumlu sonuçlarda bazıları aşağıda sıralanmıştır (Uslu ve Ardiç, 2013, s.315):

- i. Örgütsel özdeşleşmenin oluşması,
- ii. Çalışanların morallerinin yüksek olması,
- iii. Yaratıcılık düzeyinin artması,
- iv. Sahip olunan bilgilerin etkin bir şekilde yönetilmesi,
- v. İletişim seviyesinin artması,
- vi. Çalışanlarda örgüte karşı bağlılığın oluşması,
- vii. Örgütün faaliyet gösterdiği çevreye uyum sağlanması,
- viii. Örgütün bütünsel anlamda veriminin artması,

- ix. Örgüt içerisinde artan iletişim ve etkileşim ile birlikte örgütün hedeflerine ulaşabilmesinin mümkün olması şeklindedir.

Yukarıda sayılan maddelerin gerçekleşebilmesi adına en önemli ayrıntılardan bir tanesi konumu ne olursa olsun örgüt bünyesindeki herkesin süreç içerisinde çaba koymasının gerektiğidir. Başka bir deyişle bireysel olarak ortaya konan çabalarla örgütsel güvenin olumlu sonuçlarının ortaya çıkması mümkün olmayacaktır.

Kurumlar açısından örgütsel güven kimlik kazanılmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle büyük ölçekli faaliyetlere sahip olan örgütlerin sahip olacakları örgütsel güven düzeyi işletmenin sahip olduğu güven imajını etkileyecek cinstendir. Buradan hareketle örgütsel güven kavramına dair birçok boyuttan söz edilmesinin mümkün olacağı söylenebilir. Örgütsel güven, örgüt bünyesinde yer alan herkesin sahip olduğu güven seviyesinin anlaşılabilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle de örgütsel güvenin boyutlarının biliniyor olması oldukça önemlidir (Çıtır ve Kavi, 2010, s.233).

### **2.3.5. Yöneticiye Güven**

Yöneticiler, çalışanlar bakımından örgüt içinde ilişki ve etkileşim içinde oldukları en en ciddi faktör konumundadır. Yönetici terfi etme, atama, performans değerlendirmesi gibi astla ilgili önemli kararlar aşamasında yetkili konumdadır. Çalışanla yönetici arasındaki güç farkı çalışanı yöneticinin etkilerine müsait bırakmaktadır (Pekcan, 2010, s.32).

Yöneticisine güvenen ast riskli durum ve şartlarda da yöneticisinin etki ve etkileşimlerine açık olacaktır. Yöneticisine güven duyan ast aktif ve pasif davranışlar sayesinde yöneticisiyle olan ilişkilerinde kendini riske atabilir. Çalışan aktif olarak kendisine de zararı dokunabilecek bilgiyi güven duyduğu yöneticiyle paylaşabilir. Diğer taraftan pasif olarak çalışan güvendiği yöneticisinin diğer insanlarla olan iletişimlerini gözetlemeyebilir. Güven duyarak yöneticisiyle bilgi paylaşımı yapan ast onunla yakınlık içine girerek isinde ya da kariyerinde kendisini geliştirme olanağı yakalayabilir. Çalışırken yöneticisini gözetme ihtiyacı duymayan ast dikkatini tamamıyla işine verebilir. Böylelikle yöneticilerin de örgüt içerisinde daha aktif bir

şekilde rol alması söz konusu olabilecek yani performans göstergeleri artacaktır (Özarallı ve Torun, 104).

İslamoğlu ve arkadaşlarının (2007, s.59) İstanbul’da farklı kurum ve sektörlerde yapmış oldukları araştırmada yöneticiye güven unsurları on başlık altında birleştirilmiştir. Tespit edilen yöneticiye güven unsurları tablo 2.6. ‘da görülmektedir.

Liderle ast ilişkisinin hem sisteme yönelik hem de kişisel etkileşimlere yönelik bir tarafı bulunmaktadır. Yöneticinin örgüt içinde sistemin kendisine sağlamış olduğu belli bir pozisyon ve role sahiptir. Lider ast ilişkisinin ilk safhalarında örgüt içindeki rol ve yetkiye yönelik algılamalar ve astın genel anlamda insanlara ne derece güvenle yaklaştığı güven ilişkisinin seviyesini saptamada daha etkin olurken, ilişkinin daha sonraki safhalarında ast ile üst arasındaki etkileşimin etkisinin yükselmesi düşünülür. Bu etkileşimin yükselmesinde örgüt içerisinde koordinasyon ve iletişimin sağlanması gerekmektedir (Küçükilhan ve Lamba, 2007, s. 120).

Güven ile güvenilirlik birbiriyle bütünleşik kavramlardır. Yöneticinin astlarının güvenini sağlayabilmesinin ve güven meydana getirebilmesinin en önemli aracı güvenilirliğine destek veren davranışlar içinde olmasıdır (Hardin, 1996, Aktaran: Pekcan, 2010, s.34-35).

Yöneticinin öncelikli görevlerinin örgüt içerisinde güven sağlamak konusunda olduğu göz önüne alındığında yöneticinin astları ile iletişim seviyelerinin önemi net bir şekilde anlaşılacaktır (Özarallı ve Torun, 2011, s.101).

**Tablo 2.6. Yöneticiye güven faktörleri**

FAKTÖR 1	Çalışanlarını destekleyen
FAKTÖR 2	Dürüst ve adil
FAKTÖR 3	Takım Lideri
FAKTÖR 4	Olumlu bir çalışma ortamı yaratan
FAKTÖR 5	Kendine Güvenen
FAKTÖR 6	Bilgi Paylaşan
FAKTÖR 7	Gerginlik Yaratmayan
FAKTÖR 8	Güven Veren
FAKTÖR 9	Yetkin
FAKTÖR 10	Yetki Veren ve Astını Önemseyen

*Kaynak:*Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü, (2007)*Kurum İçinde Güven*, s.59

### **2.3.5.1. Yöneticinin güvenilirlik davranışı**

Sosyal etkileşim kapsamında yöneticinin örgüt içinde güven sağlamaya yönelik girişim ve davranışlarıyla astların yöneticiye olan güvenlerini etkileyebilecekleri düşünülmektedir. Bu anlamda yöneticinin güvenilirlik davranışları “yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmak amacıyla kendi istekleriyle yapmış oldukları etkileşim ve davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Whitener vd., 1998: Aktaran: Pekcan, 2010, s.36).

Yöneticilerin çalışanlarına güven yansıtabilmeleri, çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanabilmeleri adına bulundurmaları gereken özellikler başlıca olanları aşağıdaki şekildedir (Arı ve Tosunoğlu, 2011, s.85):

- i. Davranışsal Tutarlılık (Behavioral Consistency): Davranışların zamana ve şartlara göre tutarlılık sergilemesi gelecekteki davranışların önceden tahmin edilebilmesine imkân verir.
- ii. Dürüst, Haysiyetli hareket etme (Behavioral Integrity): Sözlerle hareketlerin tutarlı olması verilen sözlerin tutulmasıdır.
- iii. Kontrolün devri ve paylaşılması (Sharing and Delegation of Control): Astların karar alma aşamalarına katılmalarını sağlamak özellikle astları etkileyen konular üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarına imkan tanıyarak yöneticinin astlarına güvendiğini göstermesidir.
- iv. İletişim (Communication): Yöneticinin astlara doğru bilgi akışı sağlaması aldığı kararlarla alâkalı açıklamalar yapması ve astlarla iletişime açık olmasıdır.
- v. Çalışanlara ilgi gösterilmesi (Demonstration of Concern): Çalışanların istek ve gereksinimlerine cevap verilmesi, çalışanların çıkarlarının korunmasını açıklar. Böylelikle yönetici konumundaki bireyler çalışanlarına karşı etik açıdan sorumluluklarını da yerine getirmiş olacaklardır (Yatkın, 2013, s.12).

Elsbach ve Eloffson'un (2000) çalışmasında kişilerin diğer insanların güvenilirliğiyle alâkalı düşüncelere ulaşma aşamasında bilişsel kaynaklarını zorlamadıkları neticesine varılmıştır. Kişiler belirli bir kişinin güvenilirliğiyle alâkalı bazı ipuçlarına ulaşıp da o kişinin güvenilirliğine onay verdikten sonra farklı ipucu ve kanıt arayışına girmemekte ya da bu ipuçlarını akıllarında ciddi bir anlamda analiz etmemektedirler (Elsbach ve Eloffson, 2000: Aktaran: Pekcan, 2010, s.37).

Yöneticilerin süreç içinde sergilemiş oldukları davranışlar, işgörenlere karşı yaklaşımları işgörenin yöneticiye güven duymasının yanında örgüte bağlılığını da direkt olarak etkileyen cinstendir. Diğer bir ifade ile astların yöneticiye güven duyması ile birlikte örgütsel bağlılık düzeyi yükselecektir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010, s. 111).

Bijlsma ve Van de Bunt'un (2003: Aktaran: Pekcan, 2010, s.38) yapmış oldukları araştırmada yöneticinin astlarına destek vermesi, rehberlik etmesi, onların üzerlerinde durması ve onlara açık olmasının astların yöneticiye olan güvenlerinin %69,2' sini açıkladığı belirtilmiştir.

Aynı şekilde, Yılmaz'ın (2004) Yozgat il merkezinde görevli olan ilkokul öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan ilişkilerini araştıran çalışmasında okul müdürlerinin destekleyici lider davranışlarıyla öğretmenlerin okul müdürlerine güveni arasında olan ilişkinin güçlü ( $r=0.86$ ) olduğuna ulaşılmıştır.

Çalışma hayatında ilişki ve etkileşimlerin öne çıktığı bir ortamda yöneticinin çalışanlarıyla olan etkileşimi ve onlara güvenilirliğini davranışlarıyla ortaya koyması çalışanın bilişsel ve işle ilgili gereksinimleriyle beraber duygusal gereksinimlerine de cevap verebilir (Dunn2000: Aktaran: Pekcan, 2010, s.38). Duygusal açıdan duyulan ihtiyaçların yöneticiler ve işgörenler tarafından karşılanması halinde örgütlerin bu durumdan olumlu sonuçlar elde etmesi beklenmektedir. Bunun nedeni ise duygusal gereksinimlerin karşılanması ve duygusal güvenin oluşması halinde karar verme süreçlerinin olumlu yönde etkilemesidir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 61). Duygusal güvenin eksikliğinin oluşması halinde ise karar verme süreçlerinin olumsuz yönde etkileneceği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

Kullanılan teorik çerçeve kapsamında ast ile üst arasındaki güven ilişkisi ikili bir bağlamda incelenmiş olsa da bu ilişkinin geçmiş olduğu çalışma grubu ve örgüt bağlamının da üzerinde durulmasına ihtiyaç vardır. Yöneticilerin buldukları konum gereği örgüt içindeki dengeleri ve değişik çıkar gruplarını da göz önünde tutmaları gerekebilir. Yöneticinin astları arasındaki ilişkilerde bir denge sağlaması özellikle örgüt içindeki hakkaniyet yönünde çok etkili bir durumdur. Yöneticinin örgüt içinde varolan dengeleri dikkate almak durumunda onun güvenilirlik davranışlarına sınır koyabilen ya da yönlendirebilen bir durumdur. Yöneticinin ikili ilişkilerde güven oluşturma gayretleri örgüt içinde diğer çalışanlarla olan ilişkilerine etki edebilir (Wech, 2002: Aktaran: Pekcan, 2010, s.40).

Yöneticinin astlarıyla ilişkilerinde hassasiyet göstermeleri ve dengeli bir yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin davranışlarının çalışanlar tarafından kişiden kişiye farklılık gösteren şekilde algılandığı takdirde bu durumun sonuçları örgüt için olumsuz olacaktır. İşgörenler yöneticilerin adil davranmalarını bekledikleri için yöneticilerin de bu beklentiyi karşılayacak hassasiyete sahip olmaları oldukça önemli bir husustur (Arslantürk ve Şahan, 2012, s.142). Burada bilinmesi gereken hususların başında örgütsel yaşamın yönetici ve astlar arasındaki güven ilişkilerine dayandığıdır.

Yöneticinin bazı astlarıyla güven ilişkilerini yükseltmesi onlara daha çok yetki vermesi belli bazı astlarıyla yakınlık sağladığının onları tanıdığıının ve onların gayretlerini bir yerde ödüllendirdiğinin işareti yerine konulabilir. Yöneticinin bazı astlarına karşı güvenilirlik davranışları göstermesi diğer çalışanlar yönünden taraflı ve kayırmacı davranış olarak hissedilebilir ve örgüt içinde kurumsal seviyede güven ve hakkaniyet algılamalarına negatif etki edebilir. Daha önce de değinildiği üzere böyle bir algılamamanın ortaya çıkması örgüte zarar verecektir. Bu nedenle yöneticilerin öncelikle örgütün çıkarlarını düşünmeleri gerektiğinin farkında olarak davranmaları gerekecektir (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006, s.90).

Üst kademedeki örgüt üyelerinin alt kademedeki çalışanlara karşı iyi niyetli bir yaklaşıma sahip olmaları halinde çalışma arkadaşları arasında bir destek anlayışı ortaya çıkacaktır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010, s. 109). Böylece çalışanların belirlenen görevlerinin zamanında yerine getirilmesi mümkün olmaktadır.

Lideri güvenilirlik davranışlarına yönelten diğer bir faktörde liderin astlarına güvenmesidir. Lider astlarıyla açık iletişim halinde bulunmak, onlara yetki devretmek gibi güven oluşturma davranışları neticesinde astlarının beklediği gibi davranmaması ihtimali liderin göze aldığı risklerdir ve bu alınan risklerin derecesi liderin astlarına ne derece güvendiğinin göstergesi durumundadır. Liderin astlarıyla ilişki kurmasında hangi seviyede risklere gireceği değişik örgütsel, bireysel ve ilişkisel faktörlerle alakalıdır (Whitener vd., 1998; Spreitzer ve Mishra, 1999; Aktaran: Pekcan, 2010, s.40).

Güvenin karşılıklı olması kayda alınırsa liderin güvenilir davranışları bir yerde liderin astlarına güven duyduğunun da bir göstergesi durumundadır. Astın üste güveni ile üstün astına güveni birbirinden ayrı bir durumdadır ve birbirinden ayrı neticelere neden olmaktadır (Brower vd., 2009: Aktaran: Pekcan, 2010, s.41).

Ast ve üst arasındaki karşılıklı güven algılamaları arasındaki farka değinmek iş ilişkilerindeki güven dinamiklerini anlamamıza yardımcı olabilir.

### **2.3.5.2. Yönetici ve çalışanın güven ilişkisindeki farklı perspektifleri**

Kişilerin örgüt içindeki hiyerarşide var oldukları konumları güven ilişkisine olan bakışlarına etki edebilir. Güvenin, hiyerarşinin üst tabakalarında bulunan kişiler için daha çok araçsal rolünün, hiyerarşinin alt kademelerinde olanlar için ise ilişkisel rolünün daha ağırlıklı olması düşünülmektedir. Güven ilişkisinde taraflara etki eden bir diğer faktör de tarafların birbirlerine olan bağımlılığıdır. Ast ve üst ilişkilerinde karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır. Tarafların birbirine bağımlılık seviyesinde hiyerarşi içinde buldukları konumları ve taraflar arasındaki bilgi asimetrisi de rol oynamaktadır. Ast ücret, terfi, nerede, kiminle, hangi işi göreceği gibi konularda yöneticinin vereceği kararlara bağımlıdır. Taraflar arasındaki bağımlılık seviyesi farkı taraflar arasındaki güven algılamasına etki edebilir (Kerkhof vd., 2003; Wells ve Kipnis, 2001: Aktaran: Yıldırım ve Demirel, 2009, s.585).

İnsanların birbirleri ile ilişkilerinde güvenin belirleyici olduğuna önceki bölümlerde değinilmişti. Örgüt içerisinde incelendiğinde iyi ilişkilerin ortaya çıkması için yine güven ortamının oluşması gerekmektedir. Özellikle uzun vadeli planların gerçekleştirilmesi adına örgüt bünyesindeki herkesin kendisini güven içinde hissediyor olması gerekmektedir. Bu niteliği nedeniyle güvenin hem bireysel tatmine hem de örgütsel büyümeye ortam hazırladığı söylenebilecektir (Hacıfendioğlu, 2005, s. 73).

Zalesny ve arkadaşlarının (1985: Aktaran: Yıldırım ve Demirel, 2009, s.587) bir kamu örgütünde yapmış oldukları araştırmada düşük veya orta seviyede pozitif bir sosyal çevrede yönetici konumunda bulunan çalışanların idareye olan güvenleri en yüksek

seviyedeyken, daha alt kademede yer alan memurlar için ise sosyal ortamın çok daha pozitif olduğu ortamlarda idareye güvenin yükseldiği neticesine varılmıştır. Güven ilişkisinde çalışanın bulunduğu konumun ilişkiye olan bakışını etkilediğinden hareketle daha alt kademelerde çalışanlar için güvenin ilişkisel boyutunun daha öne çıktığı belirtilebilir.

Yöneticiler ile çalışanlarından maksimum verim elde edebilmek adına çalışanlarına güven yansıtmalıdır. Üstünün kendisine güven duyduğunu hisseden bir çalışan hem bireysel hem de örgütsel açıdan gelişime katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlarına güven aşılayarak onların performansını artırmaları adına yapmaları gerekenlerden bazıları aşağıdaki şekildedir (Develioğlu ve Çimen, 2012, s.142):

- i. Farklı durumlarla karşılaştığında dahi tutarlı davranışlar sergilemek,
- ii. Çalışanlarına karşı dürüst olmak,
- iii. Gerekli görüldüğünde işgörenlere yetki ve sorumluluk devretmekten kaçınmamak,
- iv. Süreç içerisinde tüm çalışanlarla etkin bir iletişime sahip olmak,
- v. Sadece önemli işler üzerinde çalışırken değil her zaman çalışanlara ilgili davranmak şeklindedir.

İnsanların doğaları gereği bir takım ihtiyaçları vardır. Bunlar arasında yukarıda güvenin oluşması adına gerekli maddeler arasında sayılan iletişim ve ilgi ihtiyacı bunlardan birkaçıdır. Bu noktada özellikle iletişimin önemine değinmek gerekmektedir. Çalışanlar sadece üstleriyle değil tüm çalışma arkadaşlarıyla üst düzey iletişime ihtiyaç duyarlar. İnsan olmanın bir sonucu olarak görülen bu husus aynı zamanda örgütte güven ortamı oluşturacak ve bu sayede başarının kazanılması mümkün olacaktır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s.63). Bu nedenle de başta iletişimde etkinliği sağlamak üzere yöneticilerin çalışanlarda güven oluşturacak davranışlarda bulunmalarının çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

### **2.3. DEĞİŞKENLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Liderler, hitap ettikleri kitlelere yön veren kişiler olarak nitelendirilmektedirler (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 131). Bu nedenle liderlerin buldukları örgüt içerisinde insanları daha verimli ve daha faydalı çalışmaya yönlendirmeleri beklenir. Bu sayede çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması mümkün olabilecektir. Liderler başta olmak üzere bir örgütte bireylerin davranışlarında güven hissinin yansıması, yani örgütsel güvenin var olması birçok açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu sonuçların ortaya çıkmasında farklı değişkenlerin rollerinden söz edilebilir. Çalışmanın bu bölümünde değişkenlerin arasındaki ilişkiler başlığı kapsamında etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi, etik liderliğin yöneticiye güveni ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığa etkisi konuları hakkında bilgi verilecektir.

#### **2.4.1. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

İnsana ve kaliteye yoğunlaşma yöntemiyle verimi elde etmeye çalışan kurumlar, öncelikle etik değerleri dikkate almak ve bunları davranış durumuna sokmak mecburiyetindedirler. Burada bahsedilen etik değerler; verilen sözlerin tutulması, doğruluk ve dürüstlüğün varlığı, saygı kurallarına karşı hassasiyetin olması, sorumluluk sahibi olunması ve en iyiyi arama çabalarının olması şeklinde sıralanmaktadır (Kirel 2000, s. 58).

Neubert ve diğerleri (2009), yapmış oldukları çalışma ile liderlerin etik davranışlarının çalışanların iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde direk ve dolaylı etkilerinin bulunduğu neticesine ulaşmışlardır. Yazarlar, etik iklimin, etik liderlik ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkide, biçimleyici rolü olduğunu belirtmişlerdir. İş gören işyerinin kaderine “katıldığını” duymağa ihtiyacı vardır. Bir “kişi” olarak algılanmak güven sağlar. Bilgi edinmedeki düşüncelerini belirtmek imkânına sahip olmak, iyileştirmeye katılmak, sonuçta işyerinin hiç olmazsa bir bölümünün yaşamına katılmakla ona etkide bulunmak, işyerine ait olma duygusunu yükseltir (Bengligiray, 2004).

İnsan, bir hedefin ulaşılmasına katıldığını anladığı ya da hiç olmazsa bu hedefin ne olduğunu bildiği, onun karmaşık ve uzak olmadığını algıladığı zaman, ona ulaşmak için daha büyük bir özveriyle çalışır (Bulut, 2012, s.72).

Etik liderlerin davranışları ve yönetimleri ile organizasyonun gereksinimleri ve çalışanların gereksinimlerinin çakıştığı organizasyonun hedefini benimsemiş çalışanlardan meydana gelmiş bir çalışma ortamı hazırlar. Etik liderler etik normların ve perspektifin çalışanlar ile paylaşıldığı bir çalışma ortamı meydana getirirler (Dickson vd., 2001: Aktaran: Altun, 2013, s.59).

Örgütsel güvenin ölçülmesinde çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılığın derecesi belirleyici olmaktadır. Bu noktada çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasında etik liderlik anlayışının sahip olduğu ilkeler kolaylaştırıcı role sahiptirler. Etik liderler örgüt içerisinde etik anlayışının yerleşmesini sağlayacak kişiler olarak görünmektedirler. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanlar tarafından örnek alınacak şekilde davranışlarda bulunmaları beklenmektedir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013, s.88). Etik liderlerin sahip oldukları etik değerler nedeniyle örgütsel güven kapsamında ihtiyaç duyulan nitelikleri barındırdıkları ve bu sayede örgütsel güven anlayışının yerleşmesine katkıda buldukları söylenebilir.

Etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi kapsamında değinilmesi gereken konulardan bir tanesi de liderlerin yetki ve sorumluluk paylaşma düzeyleridir. Etik liderliğin yanı sıra diğer liderlik türleri için de önemli bir husus olan yetki ve sorumluluk paylaşımı ile birlikte örgüt içerisindeki çalışanların kendilerini geliştirmeleri adına fırsat elde etmeleri söz konusu olacaktır. Bu şansı elde eden kişi iyi bir şekilde değerlendirdiği takdirde hem bireysel olarak çalışanın gelişimi söz konusu olacak, buna paralel olarak da örgüt adına faydalar ortaya çıkacaktır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011, s. 214.). Etik liderlerin yetki ve sorumluluk paylaşımının örgüt içerisindeki çalışanlara güvendiğini ifade etmesinin yollarından bir tanesi olduğu söylenebilir. Böyle bir yaklaşımın varlığı ile birlikte çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması doğal bir sonuç olarak nitelendirilebilir.

Örgüt içerisinde liderlerin kişisel politikalarını uygulama biçimleri, çalışanların iş doyumlarını etkileyecek cinstendir (Balay, 1999, s.240). Buna göre örgütsel bağlılığın oluşmasında doğru stratejilerin seçilmesinin yanında doğru bir biçimde uygulanmasının da önem ifade ettiği söylenebilecektir.

Örgütsel bağlılığın oluşması sadece bireylerin sağlıklı ilişkileri ile sınırlandırılabilir bir süreç değildir. Bu bağlılığın oluşması adına liderlerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturmak adına işgörenlerin gönlünün alınması, işgörenlerin karar alma süreçlerinde bulunması, sergilenen performansa göre ödül sisteminin kurulması gibi yöntemler etik liderlerin yaptıkları uygulamalardan bazılarıdır. Lider nitelikli kişilerin süreçler içerisinde bu gibi uygulamalara başvurmaları çalışanlar tarafından da olumlu karşılanacak ve işlerine karşı motivasyonlarını artıracaktır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013, s.39). Motivasyonu artan bireyin örgüte faydası kaçınılmaz bir sonuç olacağı için bu hususun büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bir örgüt içerisindeki örgütsel bağlılık kişilerin mensubu oldukları örgüt içerisinde bulunmaya yönelik istek duymalarını ifade etmektedir. Bu isteğin ortaya çıkmasında liderlerin örgüt bünyesindeki hakimiyetleri ve davranışları önemli bir etken olarak görünmektedir (Karahana, 2008, s.148). Diğer bir ifade ile etik bir liderin çalışanların örgüt içerisinde bulunmaya devam etme isteklerinin varlığında direkt olarak etkileri bulunmaktadır.

Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını artırmak isteyen örgütlerin bağlılık sürecini sadece birkaç parametre ile sınırlı tutmak yerine bütün parametreleri göz önünde bulundurarak değerlendirmesi daha faydalı olacaktır. Çünkü örgütsel bağlılık sosyal faktörlerin yanında psikolojik faktörleri de barındıran bir kavramdır (Demirel, 2008, s.183). Etik liderlerin bu durumun farkında olarak çalışanlarla bağ kurmaları beklenmektedir. Liderin çalışanın sosyal ve psikolojik açıdan beklentilerine karşılık verecek şekilde olan yaklaşımları ile örgütün kimlik kazanması mümkün olacak ve buna paralel olarak da çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşacaktır. Buradan hareketle etik liderlerin örgütsel bağlılığa olumlu etkilerini ortaya çıkaran faktörlerin birbirleri ile zincirleme bir bağ oluşturarak ortaya çıktığı yönünde bir yorum yapılması yanlış olmayacaktır.

#### 2.4.2. Etik Liderliğin Yöneticiye Güveni

Etik liderlerin çalışanlarına karşı yaklaşımlarında samimi ve içten olmaları beklenmektedir. Bu nedenle de etik liderlerin yöneticiye aktaracağı güven hususunda örnek gösterilecek şekilde davranmaları gerekmez. Böylece etik liderliğin yöneticiye güven sağlaması söz konusu olabilecektir (Tunçer, 2011, s. 62).

Liderin verdiği sözler ile uygulamaları arasında bir çelişki bulunduğunda çalışanlar hayal kırıklığı yaşayarak negatif tavırlar içine girerler. Liderin verdiği sözlerin öneme kavuşabilmesi için uygulamalarını açık bir şekilde belirtmesi gerekir. Bir liderin vermiş olduğu sözler ile yapmış oldukları arasında farklılıklar söz konusu olduğunda çalışanların lidere olan güvenlerinin oluşması sekteye uğrayacaktır. Diğer bir ifade ile liderlerin yerine getirmedikleri vaatler olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle liderlerin vermiş oldukları sözleri büyük oranda tutmaları gerekmektedir. Etik liderlerin dürüstlüğü çok büyük önem veren kişiler oldukları göz önüne alındığında verdikleri sözleri yerine getirebilmek adına çaba ortaya koymaları beklenmektedir. Çünkü etik liderler gerek iş hayatında gerekse özel hayatlarında dürüstlük prensibine göre hareket etmektedirler (Zhu vd., 2004: Aktaran: Arslantaş ve Dursun, 2008, s.114).

Etik liderlik anlayışı ve bu anlayış kapsamında var olan ilkeler örgütsel güvenin yerleşmesi ve örgüt kültürünün oluşması kapsamında sıkça tercih edilen bir yöntem olarak gösterilmektedir. Buradan hareketle örgütün içinde yer alan yöneticiler başta olmak üzere her üyenin var olan güveni hissetmelerinde etik liderliğin ilkelerine ihtiyaç duymakta oldukları söylenebilir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 140).

Etik liderlik kapsamında dürüstlüğe dayalı yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bir tanesinde Trevino ve arkadaşları (2000: Aktaran: Arslantaş ve Dursun, 2008, s.115) etik liderlerin ahlaki açıdan değerlendirmelerini ortaya koyan faktörlerin güvenilirlik ve dürüstlük olguları olduğunu açıklamışlardır. Etik liderlik ve dürüstlük ilişkisi kapsamında yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere dürüstlük etik liderler için olmazsa olmaz bir özellik taşımaktadır.

Güven, insanlar arasında farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Güvenin ortaya çıkmasında bir kişiye dair çevresindeki bireylerin düşüncelerinin etkilerinden söz edilebileceği gibi bireyin davranışlarının etkileri ile ortaya çıkmasından da söz edilebilmektedir. Burada açıklanan güven oluşumu bilişsel ve duygusal güven olarak da ifade edilebilmektedir. Etik liderler açısından güvenin oluşumu incelenecek olduğunda ise yürütülen faaliyetlerde gerçekleşen etkileşimler aracılığıyla bir güvenin ortaya çıkması, yani duygusal bir güvenin varlığının önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Kırmaz, 2010, s.217). Liderlerin süreç içerisinde dürüst bir yaklaşıma sahip olmaları böyle bir güvenin ortaya çıkmasının temel etkeni olarak nitelendirilebilir.

Etik liderlerin verdikleri ve verecekleri kararların çalışanlar tarafından dürüst bir şekilde algılanması beklenmektedir. Bir örgüt bünyesinde bulunan bir üye, yöneticinin alacağı kararların ahlaki açıdan gerekliliklere uygunluk göstermesini ummaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s.189). Bu sayede örgüt bünyesinde belirlenen hedeflere ulaşılması daha kolay bir hal alacaktır. Üstünün aldığı kararlarda etik açıdan beklentileri karşılanan bir üyenin örgüte katkıda bulunması söz konusu olacaktır.

Davranışlar açısından değerlendirildiğinde etik liderlerin sergilemiş oldukları davranışların ahlaki kurallara uygunluk gösteren bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Etik bir liderin çalışanlarının emeklerine saygı gösterecek şekilde ve dürüst bir yaklaşıma sahip olmaları bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Adaletli bir yaklaşım olarak da nitelendirilebilen bu yaklaşım örgüt bünyesindeki bireylerin süreçlere katılımını da olumlu yönde etkileyecektir (Uğurlu ve Üstüner, 2011, s.436). Böylece organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi adına çalışanların kendilerine geliştirmek suretiyle katkılarından söz edilmesi mümkün olacaktır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa bir kurum içerisindeki etik liderin örgütteki her üye tarafından güven aktaran bir özellik taşıması beklenmektedir. Bu beklentinin karşılanması halinde örgütün bütününün performansının artması söz konusu olacaktır. Performans göstergelerinin artmasının örgüte katkılarının boyutları düşünüldüğünde etik liderliğin yöneticiye sunduğu güvenin ifade ettiği önem daha net bir şekilde

anlaşılacaktır. Buradan hareketle etik liderlerin yansıtmış olduğu güven olgusunun bireylere ve örgütlere direkt olarak olumlu yansımalarının olduğu söylenebilir.

### **2.4.3. Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Örgüt içinde yer alan güvenin etkisi öncelikli olarak örgütte işbirliği sağlanmasında ortaya çıkabilir. Örgüt içi işbirliği oluşturulmasında örgüt içindeki hem kurumsal hemde kişiler arasındaki güven önemli bir role sahiptir. Güven işbirliğine, diğer kişiler tarafından suistimal edileceği endişesi engellenerek ve kişilerin ilişkiye yönelik isteklerini daha uzun süreye yaymasını sağlayarak destekte bulunmaktadır. Güvenle insanlar ciddi risklere girerek diğerleriyle belli bir işe ya da alışverişe girerler. Güven bu şekilde insanların diğerleriyle bir işe girişme korkusunu ortadan kaldırarak harekete geçmelerine başlangıç sağlamaktadır (Tyler, 2003; Hwang ve Burgers 1997: Aktaran: Pekcan, 2010, s.59).

Güvenin etkisini gösterdiği diğer bir unsur da kişilerin uzun vadeli getiriler yerine kısa vadeli getirilerin cazibesine kapılarak hareket etme imkanını düşürmesidir. Güvenen kişi ilişkinin kendisine uzun süreçte belli bir yarar getireceği beklentisi içindedir. Bu argümanlardan yola çıkarak örgütsel hayatta güvenin en temel yansıması kişilerin birbirlerine ve örgüte güvenmeleri durumunda birbirleriyle ve örgüt yönetimiyle şeffaf olarak işbirliği halinde olarak bilgi paylaşacakları ve bu şekilde amaçlara ulaşmada örgütün daha etkin olacağıdır. İnsanlar güvenli olmayan bir ortamda bilgiyi açıklamanın ya da paylaşmanın güvenli olmadığını hissederlerse sorunların çözülmesi için gerekli olan bilgiyi kendilerine saklayacaklar ve daha kısa süreli düşünerek kendi çıkarlarını muhafaza etme düşüncesi içine gireceklerdir. Bunun sonrasında bireylerin birbirlerine karşı şüpheyle yaklaşarak olumsuz duygular beslemelerinin ortaya çıkması söz konusu olacaktır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s.48).

Örgüt içinde güvenin örgütün uzun dönemli istikrarı ve çalışanların doyumunda ciddi bir faktör olduğu yönünde genel bir anlayış bulunmaktadır. Amire ve üst yönetime güvenen astlarda çalışma grup ve ekiplerinin daha verimli ve kaliteli üretim yaptıkları

ve örgütün etkin olduğu düşüncesi yer alır (Kalleberg ve Berg, 2002: Aktaran: Pekcan, 2010, s.60).

Yönetici konumundaki kişilerin başarısını ortaya koyan unsurlardan bir tanesinin de yetki ve sorumluluk devrindeki başarı olduğuna daha önceki bölümlerde değinilmişti ve bu paylaşımın örgüte olumlu yansıdığı belirtilmişti. Bu noktada örgütler içerisinde yetki ve sorumluluk paylaşımının yanında fikir paylaşımının da olabilmesi adına yöneticilerin esnek olmaları gerekmektedir. Bu sayede örgütün verim oranları ve etkinliği önemli ölçüde artacaktır.

Tüzün ve Çağlar'ın (2007) Ankara'da kamu ve özel bankalardan seçilen örneklem üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Örgüt içinde güven bireyin örgütle ya da grubuyla özdeşleşmesini ve işbirliğini yükselten ya da basitleştiren bir unsurdur.

Yöneticiye ve örgüte güven duyan çalışanların örgütlerinde etkin ve güçlendirilmiş oldukları yönünde düşünceler içinde buldukları birtakım araştırmalarda gösterilmiştir (Arı, 2003a).

Ergeneli ve Arı'nın (2005) Ankara'da birtakım banka yöneticileriyle yapmış oldukları araştırmada kişilerin amirlerine bilişsel güvenleriyle genel psikolojik güçlenme algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir.

Sosyal Mübadele Teorisi yönünden ele alındığında örgüt içinde güven çalışanın örgütle ve yönetimle etkileşiminin temelinde yatan en önemli faktörlerden biri konumundadır (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005: Aktaran: Pekcan, 2010, s.66).

Astla amiri arasında bulunan güven temelinde ilişkilerinin geliştiği önemli bir alan da liderle astın etkileşim seviyesidir. Bu anlamda çalışanın örgüt içinde yöneticisiyle ilişkisine yoğunlaşmış olan lider-üye etkileşimi incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi liderin astlarıyla olan ilişkisini ifade etmeye çalışan bir liderlik yaklaşımı olmasıyla beraber örgüt içinde astla yöneticisi arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin

neticesidir (Settoon vd., 1996; Wayne ve diğ., 2002; Aktaran: Ergeneli ve Arı, 2005, s.61).

Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkisi olan değişkenlerin kapsamı oldukça geniştir ve bu nedenle liderlere süreç içerisinde önemli roller düşmektedir. Rol çatışması, iş güvensizliği, iletişim, kişilik, iş doyumunu, yetki kullanımı, kişisel uygulamalar, terfi olanakları, mesleğe bağlılık, adalet dağıtımı, içsel ve dışsal gereksinimlerin karşılanması gibi birçok değişkenin etrafında şekillenecek olan örgütsel bağlılığın oluşumunda etik bir liderin doğru yaklaşımlarla süreci sağlıklı bir şekilde yönetmesi beklenmektedir (Balay, 1999, s.241-242). Bu kadar fazla değişkenin olduğu bir sürecin yönetilmesinin çok büyük zorlukları kapsadığının söylenmesi mümkündür. Ancak etik liderlerin sahip oldukları liderlik özellikleri bu gibi zorlu durumlarda ortaya koymaları yönündeki beklentinin karşılık bulması, sürecin daha basite indirgenmesini beraberinde getirebilecektir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili tutku, mecburiyet ve ihtiyaca dayalı bağlılık türlerinin ortaya çıktığını belirten Meyer ve Allen, bu üç değişkenin aynı andan incelenmesi ile birlikte çalışanların örgütle ilişkilerinin incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Sonrasında önceki bölümlerde değinildiği üzere örgütsel bağlılığa dair üç bileşenli modeli ortaya koymuşlar ve düşüncelerini modelle desteklemişlerdir (Çakar ve Ceylan, 2005,s. 54).

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Tezin bu bölümünde çalışmanın hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Bu bölüm şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin analizi ve hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon analizi sunulmuştur

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, işyerinde etik liderlik davranışlarının, yöneticiye duyulan güvene ve çalışanların örgüte bağlılığına olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Etik liderler ekip ile birlikte çalışmakta ve her karar ve davranışları ile onları etkilemektedirler. Etik liderler adaletli davranışlar ile ekiplerini yönetmekte ve alacağı kararlarda çalışanlarının tepkilerini dikkate almaktadırlar.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı hissettiği güçlü bağı ifade etmektedir. İşletmelerin, belirli bir amaç doğrultusunda çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal olgular olduğu bir gerçektir. İşte bu bir araya gelen çalışanların çeşitli açılardan örgüte bağlılık duyan kişiler olması büyük önem taşır. Çalışanları motive edecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak yöneticilerin önemli görevlerinden biri olmalıdır.

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, onların performanslarını doğrudan etkileyen bir olgudur. Öyle ki yöneticiye duyulan güven ile etik liderlik arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusu iken yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönde bir ilişki vardır.

Yukarıda aktarılan açıklamalarda ve önceki bölümlerde görülmektedir ki, bir işletmede belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir çalışan topluluğu oluşacak ve bu çalışan topluluğunu işletme amaçlarına yönetecek bir etik liderlik davranışının varlığı söz konusu olacaktır. Ortak amaca yönelen çalışanların örgütsel performansı artırmak için performans ile pozitif yönde etkili olduğu çalışmalar ile aktarılmış örgütsel bağlılığın artırılması ve örgütsel bağlılığında artırılması için de yöneticinin liderlik modeli önem taşımaktadır.

Konuyla ilgili, bir işletme uygulaması yapılarak, elde edilecek sonuçların, etik liderlik davranışlarının yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir. Tüm bu araştırmalardan yola çıkılarak, bu araştırma için aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

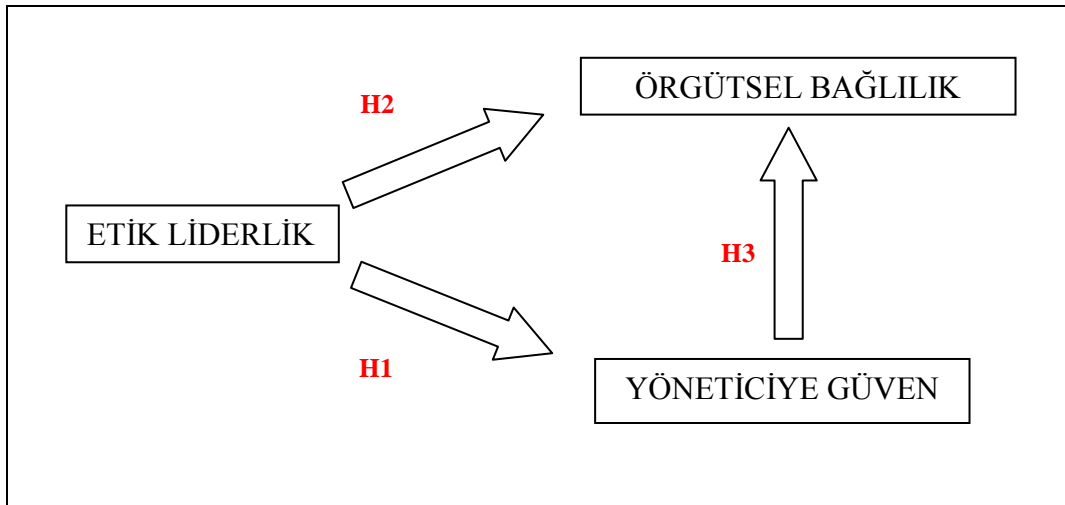
H1: Etik liderlik yöneticiye güveni pozitif yönde etkiler.

H2: Etik liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H3: Yöneticiye duyulan güven çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Hipotezler arasındaki ilişki Şekil 3.1.'de görülmektedir.

**Şekil 3.1. Hipotezler**



### **3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın örneklemini yerli ve yabancı orta ve yüksek ölçekli İstanbul, Kocaeli ve Bolu sınırları içinde bulunan firmalardır. Araştırmada kullanılan veriler, çeşitli yerli ve yabancı, orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 693 beyaz yakalı personele verilen soru formlarının toplanması ile elde edilmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Araştırmanın amacına göre hazırlanmış olan anket formu; Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet), etik liderin davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan etik liderlikle ilgili sorular (10 adet), yöneticiye duyulan güveni ölçümleyen sorular (4 adet), çalışanların örgütsel bağlılığını ölçümleyen sorular (4 adet) olmak üzere toplam dört bölüm ve 26 sorudan oluşmaktadır.

Bu araştırmada katılımcılardan Ek 1' deki anket formunda yer alan beş dereceli likert tipi skalada 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum.

Birinci bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayan beyaz yaka çalışanların; görev, şirketteki kıdem, şirketin sahipliği, şirketinin adı, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, etik liderlik davranışlarının ölçülmesi amacıyla kullanılan anket, Brown, Treviño, & Harrison'un geliştirdiği (2005), "EthicalLeadershipScale" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde ise,Çalışanların Yöneticiye Güvenlerini ölçmek için, Gregory A. Rich, 1997 geliştirdiği Lidere Güven ölçeğini temel alarak anket uygulanmıştır. Ölçek 4 ifadeden oluşmuştur.

Dördüncü bölümde ise, çalışanların “örgüte bağlılık” düzeylerini ölçmede BabinandBoles’un (1998) geliştirdikleri tek boyutlu örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Anket birçok çalışmada kullanılmış olup, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Çalışmamızda ulusal ve uluslararası orta ve yüksek ölçekli 14 farklı sektörde faaliyet gösteren, 27 firmadan çalışan beyaz yakalılardan alınan 693 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. ANKETİ CEVAPLAYAN ÇALIŞANLARIN DAĞILIMI

Araştırmada kullanılan veriler, çeşitli yerli ve yabancı, orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 693 beyaz yakalı personele verilen soru formlarının toplanması ile elde edilmiştir. Anketlere cevap verenlerin tamamı firma ismi beyan ederken cinsiyet ve pozisyon sorularında 1'er adet eksik veri bulunmaktadır. Tablo 4.1.' de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin 216'sı (31,2%)Bankacılık, 195'i(28,1%)Sağlık, 74'ü(10,7%)Gıda, 42'si(6,1%) Sanayi, 38'i(5,5%)Turizm Otelcilik, 37'si(5,3%)Danışmanlık, 31'i (4,5%)Havacılık, 24'ü(3,5%) İnşaat, 13'ü(1,9%) Mağazacılık, 10'u(1,4%) GSM, 7'si (1,0%)Eğitim, 4'ü(0,6%) Otomotiv, 1'i (0,1%) Basın, 1'i(0,1%) Kamu sektöründe olduklarını beyan etmiştir.

**Tablo 4.1. Katılımcıların çalıştığı sektörler**

Banka	216	%31,2
Sağlık	195	%28,1
Gıda	74	%10,7
Sanayi	42	%6,1
Otelcilik	38	%5,5
Danışmanlık	37	%5,3
Havacılık	31	%4,5
İnşaat	24	%3,5
Mağazacılık	13	%1,9
GSM	10	%1,4
Eğitim	7	%1
Otomotiv	4	%0,6
Basın	1	%0,1
Kamu	1	%0,1

**Tablo 4.2. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin frekans dağılımları**

Firmalar	Frekans	%
HSBC	57	8,2
İ.Boehringer	46	6,6
Abant Taksim Otel	37	5,3
Ziraat Bankası	35	5,1
Bolca Hindi	35	5,1
Halkbank	34	4,9
Türk Hava Yolları	31	4,5
Mustafa Nevzat	29	4,2
Erpiliç	28	4,0
Anadolu Sigorta	26	3,8
Vakıflar Bankası	22	3,2
Türkiye İş Bankası	20	2,9
Yüzyıl Hastanesi	19	2,7
Taşıyapı İnşaat	18	2,6
Başoğlu Kablo	17	2,5
Bilim İlaç	15	2,2
SecretCv	15	2,2
İ.E.Ulagay	12	1,7
Samimi pvc	12	1,7
Mofis Mimarlık Danışmanlık	12	1,7
Özel Boğaziçi Hastanesi	11	1,6
Medicana Hastaneler Grubu	11	1,6
Philips Morris	11	1,6
Deva Holding a.ş.	10	1,4
Basel İlaç	10	1,4
Medistate Hastanesi	10	1,4
Diğer Firmalar	110	15,9
<b>Toplam</b>	<b>693</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların mensubu bulunduğu işletmeler Tablo 4.2.' de görülmektedir.

## 4.2. FAKTÖR ANALİZİ

Tablo4.3. 'de görüleceği üzere, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yöneticiye Güvene ilişkin yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 66,239 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.3. Faktör analizi tablosu**

İFADELER	BİLEŞENLER		
	Etik Liderlik	Örgütsel Bağlılık	Yöneticiye Güven
EL1: Kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar	0,730		
EL2: Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	0,712		
EL7: Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	0,704		
EL3: Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	0,704		
EL8: Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	0,686		
EL5: Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	0,680		
EL4: Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	0,678		
EL9: Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	0,675		
EL6: Yöneticim güvenilebilirdir.	0,664		
EL10: Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	0,606		
OC2: Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.		0,915	
OC1: Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.		0,883	
OC4: Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.		0,880	
OC3: Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.		0,860	
TIL5: Yöneticime karşı kuvvetli bir bağlılık hissim var.			0,745
TIL2: Yöneticime karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum			0,723
TIL4: Yöneticimin bana daima adil davranacağına eminim.			0,684
TIL3: Yöneticimin dürüstlüğüne inancım tamdır.			0,627

Açıklanan toplam varyans 66,239; Varimax Yöntemi

Türkçe 'ye uyarlanmış olan anket sorularına, 5'li Likert ölçeği ile verilen cevapların kendi aralarında nasıl gruplanacaklarını görmek için yapılan keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre faktörler beklenildiği gibi ayrılmıştır (Tablo4.3). Bu analize göre, açıklanan toplam varyans değeri % 66,239'dur.

### 4.3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 4.4. 'den de anlaşılacağı gibi ankete cevap veren çalışanlardan 692 kişi cinsiyetini beyan etmiştir. 1 kişi cinsiyet belirtmemiştir. Buna göre çalışanların 254'ü kadın 438'i erkektir. Başka bir söylem ile % 36,7'si kadın, % 63,2' si erkektir. Medeni durumunu beyan eden katılımcıların 366 tanesi (52,8%) evli, 327 tanesi (47,2%) bekar. Ankete katılanların 30 tanesi (4,3%) ilköğretim mezunu iken, 96 tanesi (13,9%) lise, 94 tanesi (13,6%) ön lisans, 383 tanesi (55,3%) lisans, 90 tanesi (13,0%) yüksek lisans / doktora mezunudur.

**Tablo 4.4. Demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları**

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	254	36,7
	Erkek	438	63,2
	Eksik bilgi	1	0,1
Medeni Durum	Evli	366	52,8
	Bekar	327	47,2
Eğitim	İlköğretim	30	4,3
	Lise	96	13,9
	Ön lisans	94	13,6
	Lisans	383	55,3
	Yüksek lisans/Doktora	90	13
Pozisyon	Personel mümessil	488	70,4
	Orta düzey yönetici	142	20,5
	Üst düzey yönetici	29	4,2
	İş ortağı veya patron	5	0,7
	Doktor	12	1,7
	Diğer	16	2,3
	Eksik bilgi	1	0,1

Ankete cevap verenlerin 1 tanesi pozisyon bilgisini beyan etmezken 488 tanesi (70,4%) personel mümessil, 142 tanesi (20,5%)Orta düzey yönetici, 29 tanesi (4,2%) üst düzey yönetici, 5 tanesi (0,7%) iş ortağı veya patron, 12 tanesi (1,7%) doktor ve 16 tanesi (2,3%) diğer meslek grubu olarak beyan etmiştir. Ankete cevap verenlerin 1 tanesi pozisyon bilgisini beyan etmezken 488 tanesi (70,4%) personel mümessil, 142 tanesi (20,5%) Orta düzey yönetici, 29 tanesi (4,2%) üst düzey yönetici, 5 tanesi (0,7%) iş ortağı veya patron, 12 tanesi (1,7%) doktor ve 16 tanesi (2,3%) diğer meslek grubu olarak beyan etmiştir.

#### 4.4. KORELASYON VE REGRESYON ANALİZİ

Modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearsonkorelasyon katsayıları (r) tablo 4.5.' de verilmiştir.

**Tablo 4.5. Korelasyon analizi**

	Ortalama	Standart Sapma	Güvenirlik analizi	Etik Liderlik	Yöneticiye Güven
Etik Liderlik	3,8182	0,72455	$\alpha= 0,9130$	1	
Yöneticiye Güven	3,7309	1,07272	$\alpha= 0,7405$	0,690(**)	1
Örgütsel Bağlılık	3,7045	1,01893	$\alpha= 0,9319$	0,403(**)	0,415(**)

*\*\*0,01 düzeyinde anlamlı*

Her bir değişkeni oluşturulan önermelere verilen cevapların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlara ilişkin alfa katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, yukarıda verilen tabloda Güvenirlik analizi başlığında cronbach alfa değerleri verilmiştir.

Güvenirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986: Aktaran: Yağmur, 2013, s.108). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik

yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000: Aktaran: Yağmur, 2013, s.108) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir. Bu durumda, anket sonuçlarına bakıldığında Etik Liderlik davranışını değerlendiren 10 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi sonucu  $\alpha=0,9130$ , Yöneticiye Güveni ölçen 4 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi sonucu  $\alpha=0,7405$  ve çalışanların Örgüte Bağlılığını değerlendiren 4 soruluk ölçeğin güvenilirlik testi sonucu  $\alpha=0,9319$ , oluşu, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir. Bu değerlere göre ilgili ifadelerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir.

Tabloya baktığımızda yapılan korelasyon analizi, Etik Liderlik ile Yöneticiye Güven arasında  $p<0,001$  anlamlılık düzeyine göre pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,690$ ). Etik liderlik skoru artarken yöneticiye güven skoru da artmakta veya her ikisi de aynı anda azalmaktadır.

Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında yine pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,1$ ;  $r = 0,403$ ). İlişki orta derecedir ve etik liderlik artarken örgütsel bağlılık artmakta veya her iki parametre aynı anda azalmaktadır.

Yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. ( $p < 0,1$ ;  $r = 0,415$ ). Yöneticiye güven artarken örgütsel bağlılık artmakta ya da yöneticiye güven azalırken, örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Tablo 4.6. 'da görüldüğü üzere yöneticiye güven konusunda kurulan regresyon modeli anlamlı ( $F: 628,436$ ;  $p : 0,000$ ) olup  $R^2$  değeri 0,476 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan yöneticiye güven skorunun %47,6'sını açıklayabilmektedir. Bu durumda şu hipotez kabul edilebilir. Etik Liderlik ( $\beta: 0,690$ ;  $p: 0,000$ ) Yöneticiye güven skorunu pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 4.6. Regresyon analizi model 1**

Model 1	Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
Bağımlı değişken: Yöneticiye Güven	Beta		
(Regresyon sabiti)		-1,076	0,282
Etik Liderlik	0,690	25,069	0,000
F= 628,436 R <sup>2</sup> = 0,476 p: 0,000			

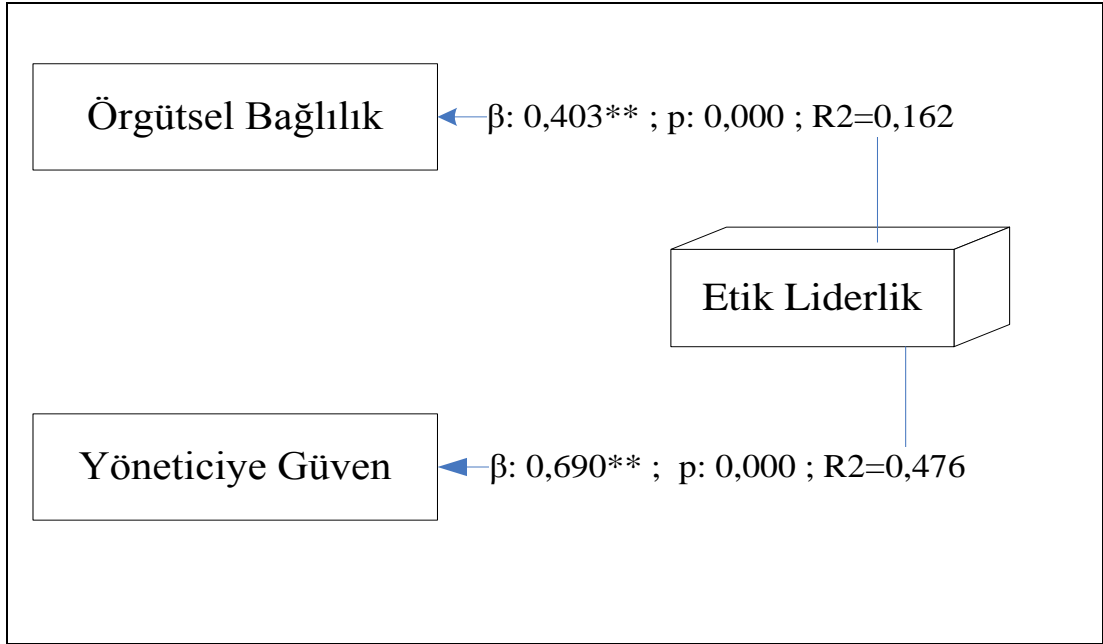
Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere; örgütsel bağlılık konusunda kurulan regresyon modeli anlamlı (F: 133,715;  $\rho$  : 0,000) olup R<sup>2</sup> değeri 0,162 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık skorunun %16,2'sını açıklayabilmektedir. Bu durumda şu hipotez kabul edilebilir. Etik Liderlik ( $\beta$ : 0,403; p: 0,000) örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

**Tablo 4.7. Regresyon analizi model 2**

Model 2	Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık	Beta		
(Regresyon sabiti)		8,105	
Etik Liderlik	0,403	11,564	0,000
F= 133,715 R <sup>2</sup> = 0,162 p: 0,000			

Regresyon analizleri sonucu elde edilen bulgular, aşağıdaki şekil 4.1.'deşematize edilmiştir.

**Şekil 4.1. Etik liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisi**



## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Hazırlanan bu çalışma kapsamında İstanbul, Kocaeli ve Bolu sınırları içinde bulunan 27 farklı firmada 693 beyaz yakalı personeli kapsayan bir araştırma uygulanmıştır. Katılımcıların 428'i erkek iken 254'ü bayandır ve araştırmaya katılan bir kişi cinsiyetini belirtmemiştir.

Uygulanan araştırmadan elde edilen sonuçlar göstermektedir ki etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile etik liderlik anlayışının hakim olduğu bir işletmede örgütsel bağlılık düzeyinin artması beklenmektedir. Çalışma içerisinde de değinildiği üzere etik liderlik anlayışında var olan ilkeler bireylerin örgütlere karşı bağlılık hissi beslemelerinde direkt etkilere sahiptir. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar bu düşüncüyü destekleyecek cinstendir. Örgütsel bağlılığın yöneticiye güven ile ilişkisinin incelendiği araştırma kapsamında elde edilen sonuç yine doğru orantılıdır. Dolayısıyla yöneticilere duyulan güvenin artmasının beraberinde örgütsel bağlılık düzeyinin artmasını getireceği sonucuna ulaşılmaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin çalışanların iş doyumlarına da etkileri olduğu düşünüldüğünde bu hususun örgütlerin verim oranlarının artması adına yöneticiye güven duyulması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu husus rekabet düzeyinin oldukça yüksek olduğu günümüz koşullarında işletmelerin süreklilik kazanmasını ve rekabet edebilme gücüne sahip olması sonucunu doğuracaktır.

Ayrıca sürekliliğe sahip olmayan bir işletmenin geleceğinin barındırdığı riskler çalışanların verimliliğine tesir etmektedir. Geleceğe yönelik kaygıları olan bir bireyin örgüte karşı bağlılığının oluşması oldukça güç olacağı için süreç içerisinde geleceğe yönelik soru işaretlerinin en aza indirgenmesi hem örgüt hem de birey için faydalar ortaya çıkaracaktır. Görüldüğü üzere yöneticiye duyulan güven, örgütün bulunduğu konumu ve geleceğini etkileyecek boyutta etkilere sahiptir.

Etik liderleri yöneticiye aktaracakları güvende dürüst bir yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir. Etik liderliğin en önemli özellikleri arasında gösterilen dürüstlüğün örgüt içerisindeki ilişkilerin gelişiminde dolaylı etkilerine rastlanmaktadır. Yönetici ile iletişimde ona güven duygusu aktaramayan bir etik liderin varlığı ile birlikte, yöneticilerin de astlarına güven aktarması oldukça zor olacaktır. Dolayısı ile örgüt içerisinde bir güvensizlik ortamı oluşacaktır.

Örgütsel bağlılığın oluşması için olmazsa olmazlar arasında yer alan güven ortamının oluşmasında görüldüğü üzere liderlerin yöneticilere hissettirdikleri güven duygusu zincirin ilk halkası konumundadır. Çalışma kapsamında uygulanan araştırmadan elde edilen sonuçlar da göstermektedir ki etik liderlik ve yöneticiye güven arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle etik liderler ve yöneticiler arasındaki iletişim düzeyinin örgütsel bağlılığın oluşmasında doğrudan ve dolaylı etkilerin varlığından söz edilmesi mümkün olacaktır. O halde etik liderlik anlayışının hakim olduğu bir örgütte örgütsel bağlılığın ortaya çıkması adına öncelikle liderlerin dürüst davranışları aracılığı ile yöneticilere güven duygusu yansıtılmalarının gerektiği sonucuna ulaşılabilecektir.

Araştırma kapsamında cevap aranan sorulardan bir tanesi de örgütsel bağlılık ve etik liderlik arasındaki ilişkidir. Etik bir lider çalışanları ile üst düzey iletişime sahip, onların gereksinimlerinin bilincinde ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılama girişimleri olan, gerektiğinde yetkilerini çalışanlara devretmekten kaçınmamaktadır. Ayrıca işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artması adına motive edici faaliyetler yürütülmesi de etik liderliğin kapsamında değerlendirilmektedir. Bu davranışlar aracılığı ile etik liderlerin çalışanların güvenini kazandığının söylenmesi güç olmayacaktır. Uygulanan araştırmada etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir ve buradan hareketle liderlerin süreç içerisindeki etkinlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyini de belirleyeceği söylenebilecektir.

İnsan, hislere önem veren bir canlıdır ve güven duygusu insanlar için en gerekli hisler arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışma hayatı içerisinde de güvenin sahip olduğu yer ilk sıralardadır. Örgüt içerisinde bir bireyin güven hissinin olması örgütsel bağlılığı

da ortaya çıkaracağı için böyle bir ortamın olması ilk hedeflenenler arasında yer almalıdır. Bu hedefin gerçekleşmesinde öncelikle örgütün liderinin, sonrasında yöneticilerin sorumlulukları devreye girecektir. Daha önce de değinildiği üzere etik liderliğin sahip olduğu ilkeler örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını kolaylaştıracak cinstendir. Bu noktada etik liderlerin örgüt içerisinde her birime ve her bireye ilgi gösterdiğini hissettirmesi önemli bir husustur. Unutulmamalıdır ki örgüt içerisinde değerli olduğunu hisseden her birey örgüte karşı bağlılık hissedecek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına maksimum seviyede performans gösterecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara.
- Bengligiray, S., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çakır, Ö., 2001. *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çelik, V., 2000. *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ergun, T., 1975. *Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı*, TODAİE, AİD 8, S.4, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H., 2005. *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*, Konya.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D., 2007. *Kurum içinde güven*, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Keçecioğlu, T., 2003. *Lider-liderlik: Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. İstanbul: Okumuş Adam Yayın.
- Kırel, Ç., 2000. *Örgütlerde etik davranışlar yönetimi ve bir uygulama çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T., 2001. *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ölçüm, Ç., 2004. *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, Ankara.
- Tok, N. T., 2007. *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları*, Ankara: Cem Ofset Matbaacılık.

## ***Sürekli Yayınlar***

- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A., 2013. Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, **6** (11), ss. 35-50.
- Arı, G. S. ve Tosunoğlu, N. G., 2011. Geleceğin yöneticileri astlarına güvende hangi özelliklere öncelik veriyor?, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **18** (2), ss. 85-103.
- Arslantaş, C. C., ve Dursun, M., 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **8** (1), ss. 111-128.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S., 2012. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, **14** (1), ss.135-160.
- Asunakutlu, T., 2003. Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz, Sayı 9, Muğla.
- Asunakutlu, T., 2004. Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: turizm sektöründe bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **6** (3), Temmuz, Eylül, İzmir.
- Avcı, U. Ve Turunç, Ö., 2012, Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, **4** (2), ss. 45-55.
- Balay, R., 1999. İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **32** (1), ss. 237-246.
- Bayram, L., 2005, Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss. 125-139.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E., 2007, Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, **44** (511), ss. 55-74.

- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K., 2008. İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 54, ss. 211-233.
- Buluç, B., 2009. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **15** (57), ss. 5-34.
- Çakar, N. G. ve Ceylan, A., 2005. İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **6** (1), ss. 52-66.
- Çetin, N. B. ve Beceren, E., 2007. Lider kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **3** (5), ss.110-132.
- Çıtır, İ. Ö. ve Kavi, E., 2010. Algılanan örgütsel güven ile iş güvencesi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, **8** (2), ss. 229-245.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., 2003. Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **10** (2), ss. 139-150.
- Demirel, Y., 2008. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **15** (2), ss. 179-194.
- Develioğlu, K. ve Çimen, M., 2012. Örgütsel güvenin kaynağı olarak işletmelerin çalışanlara karşı sorumlulukları, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, **4** (2), ss.141-149.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss. 37-61.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., 2009. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, Ocak-Haziran, ss.47-80.

- Eren, M. Ş., 2014. Güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **6** (1), ss.303-327.
- Ergeneli, A. ve Arı, S. G., 2005. Krizde isten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, **60** (1), ss.121-148, Ankara.
- Esmer, Y., 2013. Banka işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi ziraat bankası örneği, *Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **5** (2), ss. 41-61.
- Gül, H., 2002. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 1, ss.37-55.
- Gürbüz, S., 2006. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **3** (1), ss. 48-75.
- Hacıfendioğlu, Ş., 2005. İlişki pazarlaması ve turizm sektöründe bir saha araştırması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **9** (1), ss. 69-93.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö., 2012. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma, *Ekonomi ve İş Araştırmaları Dergisi*, **3** (3), ss. 49-76.
- Kara, F. Z., Sarıkaya, M. ve Temizel, F., 2009. Yatırımcı ilişkileri güven ekonomiyeye etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **10** (1), ss.279-307.
- Karahan, A., 2008. Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, **10** (1), Haziran, ss.145-162.
- Kırmaz, B., 2010. Bilgi çağı lideri, *Ankara Barosu Dergisi*, **68** (3), ss.207-222.
- Kök, S. B., ve Özcan, B., 2012. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, **7** (2), ss. 113- 131.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen, A., 2010. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, ss. 101-115.
- Küçükilhan, M. ve Lamba, M., 2007. Üniversite hastanelerinde örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **9** (2), ss.111-138.
- Macit, M. H., 2009. Teleolojik etik anlayışın deontolojik eleştirisi: yararçı etik ve ödev etiği, *Uludağ Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, Sayı: 13, ss. 83-91.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. 2011. İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, **8** (1), Aralık, ss.211-217.
- Ören, K., 2007. Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi, *Kamu-İş Dergisi*, **9** (1), ss. 71-90.
- Olkun, S., 1996. Örgütsel değişimin yönetimi: örgüt kültürü ve liderlik faktörü, *İlgilim Yönetimi Dergisi*, **2** (1), ss. 565-574.
- Özarallı, N. Ve Torun, A., 2011. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, **6** (2), ss. 101-113.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E., 2006. Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, *Yönetim ve Ekonomik Dergisi*, **13** (2), 77-96.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D., 2010. Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **2** (2), ss. 47-57.
- Öztutku, H., 2008. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, **37** (2), ss. 79-97.

- Polat, M. ve Meydan, C. H., 2010. Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda araştırma, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, **65** (4), ss. 123-140.
- Sağlam Arı, G., 2003. Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?, *Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Sağnak, M., 2010, Dönüşümcü okul liderliği ile etik iklim arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, **10** (2), ss. 1113-1152.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A., 2008. Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, Ocak-Haziran, ss. 193-210.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M., 2013. İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullarındaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi: İzmir ili örneği, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, ss.84-106.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A., 2013. Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma, *Öneri Dergisi*, **10** (39), ss.61-76.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M., 2013. Liderliğin etik boyutu: etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **5** (3), ss.184-209.
- Tunçer, P., 2011. Örgütsel değişim ve liderlik, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80, Ocak-Mart, ss.57-84.
- Tüzün, İ. K., 2007. Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, ss.93-118.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M., 2010. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, **17** (2), ss.183-206.

- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M., 2011. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 41, ss.434-448.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., 2009. Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **12** (2), ss.121-156.
- Usta, A., 2011. Kurumdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **1** (2), ss. 39-50.
- Uslu, O. ve Ardıç, K., 2014. Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **15** (2), ss.313-338.
- Yağcı, K., 2007. Meyer-allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma, dokuz eylül üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **9** (3), ss. 114-129.
- Yaman, A., (2010). İç denetçinin yeni rolü; etik liderlik, *Denetim Dergisi*, Sayı:5, Ankara: Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, ss. 9-16.
- Yatkın, A., 2013. Kamu yönetimi etiği ve üst düzey yöneticilerin çalışanlarına karşı etik yükümlülükleri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 38, ss.1-17.
- Yavuz, E., 2009. İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **1** (2), ss. 51-69.
- Yılmaz, K., 2004. Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri, *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, **5**(8), Malatya.
- Yılmaz, K., 2009. Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **15** (59), ss.471-490.
- Yiğit, R., 2002. İyi bir lider olmanın yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, **6** (1), ss. 17-21.

### ***Diğer Yayınlar***

- Altun, Y., (2013). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, H., (2012). Etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Bülbül, M., (2007). Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çakır, A., (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dolu, B., (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Projesi*, Isparta.
- Gökmen, S., (1996). İşletmeye bağlılık anketini türkçeye uyarlama ve geçerlik ve güvenilirlik katsayılarını belirleme çalışması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H., (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gürkan, Ç.G., (2006). Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hüseyinklioğlu, B., (2010). Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Adana.

- Işık, M., (2009). Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İlsev, A., (1997). Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kesici, Ş., (2002). Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerinin psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pekcan, A., (2010). Yöneticiye güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgüte güvenin etkisi, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sağlam Arı, G.,(2003a). İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A., (2000). Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ., (2007). Güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; görgül bir çalışma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, ss.525-533.
- Varoğlu, D., (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yağmur, A., (2013) Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: ampirik bir çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Yıldırım, M. H., ve Demirel, Y., (2009). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: otomotiv yan sanayi çalışanlarına yönelik bir araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, ss.585-589, Eskişehir.
- Yılmaz, E., (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

## **EKLER**

## Ek 1: Anket Çalışması

**Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Bu anket formu Yüksek Lisans Tez çalışmalarıyla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkıların olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamayı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü-Yüksek Lisans Öğrencisi** Yasemin MELEK FINDIKÇI yaseminmelek@hotmail.com  
0532 163 26 11

Yaşınız: ..... Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek Medeni Durum:  Evli  Bekar

Çocuk Sayısı:  Yok  1  2  3 veya 3'ten fazla

Eğitim Durumu:  İlk Öğrt.  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

Çalıştığınız Pozisyon:  Personel  Orta D. Yönetici  Üst D. Yönetici  İş Ortağı/Patron  Diğer

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz? .....

Kurumunuzun Sahiplik Durumu:  Özel  Kamu

*Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarırken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz*

*Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz*

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
EL1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIL2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIL3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIL4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIL5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Yasemin Melek Fındıkçı  
**Sürekli Adresi** : Kozyatağı/ İstanbul  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Rize - 26.11.1979  
**Orta Öğretim** : Üsküdar Kız Lisesi( Burslu)1993  
**Lise Öğretim** : Şenesenevler Lisesi – 1996  
**Lisans** : T.C Sakarya Üniversitesi - 2002  
**Yüksek Lisans** : T.C Bahçeşehir Üniversitesi - 2015  
**Enstitü Adı** : Sosyal Bilimler Enstitüsü -  
**Program Adı** : İnsan Kaynakları Yönetimi

### **Çalışma Hayatı:**

**Lrc LARİCE Kids İstanbul Avrupa 2012-devam ediyor.**

Tekstil/Kurucu Ortak

**Kavacık MEDİSTATE Hastanesi - İstanbul Anadolu Eylül 2009-Mart 2011**

Sağlık/Hastane - İnsan Kaynakları - Müdür

**KİĞİLİ - Gebze - Kocaeli Temmuz 2005-Ağustos 2007**

Mağazacılık / Perakendecilik - İnsan Kaynakları - Müdür

**Management Plus - İstanbul Anadolu Aralık 2003-Kasım 2004**

Danışmanlık - İnsan Kaynakları - Uzman