

T.C  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİLERİ:  
İSTANBUL İLİNİN BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE ÖZEL  
SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Gülay TAMER**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN**

**İSTANBUL -2017**



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : GÜLAY TAMER
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 08.11.2017
- SAYFA SAYISI** : 319
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İşcan
- DİZİN TERİMLERİ** : Etik, Liderlik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı.
- TÜRKÇE ÖZET** : Etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performansına olan etkilerinin neler olduğu, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan özel sağlık kuruluşlarında incelenmiştir. Etik liderlik yaklaşımları: iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik olarak dört temel başlıkta ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak incelenmiş, etik liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa ve çalışan performansına olan etkileri bilimsel olarak analiz edilmiştir. Ayrıca etik lider olarak bilinen kişilerin güçlü karakterlere sahip kişiler olması ile onların rol model olmalarının önemi üzerinde de durulmuştur. Etik liderlerin güven ve bağlılık uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını ne derecede etkilediği çalışmada esas alınmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** :  
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Gülay TAMER

T.C  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİLERİ:  
İSTANBUL İLİNİN BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE ÖZEL  
SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİMDALİ  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Gülay TAMER

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2017

## BEYAN

Doktora tezi olarak sunmuş olduğum “Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma” adlı doktora tezinin ilk adımı olan proje safhasından, son adımı olan sonuçlanma kısmına kadar olan tüm süreçler boyunca bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı olabilecek/düşecek herhangi bir yardıma başvurulmadan yazılmış olan “Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma” adlı doktora tezi için yararlanmış olduğum tüm eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden ibaret olduğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanıldığını belirtir ve onurumla beyan ederim.

GÜLAY TAMER

.../.../2017

**T.C**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MÜDÜRLÜĞÜNE**

Gülay Tamer'in, "Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof.Dr.Orhan İŞCAN*

Üye

*Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN*

Üye

*Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI*

Üye

*Yrd. Doç. Dr. Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ*

Üye

*Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ / 2017

İmzası  
Prof. Dr. Nezir KÖSE  
Enstitü Müdürü



**ÖZET**  
**ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA**  
**VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: İSTANBUL İLİNİN BAĞÇELİEVLER**  
**İLÇESİNDE ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA**  
**Gülay TAMER**

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
Doktora Tezi, XVII + 290 Sayfa, 8.Kasım. 2017  
Danışman: Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Tez çalışmasında İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesinde bulunan özel sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına , performansına olan etkileri ve örgütsel bağlılığın performans üzerindeki aracı rolü araştırılmıştır. Ayrıca, demografik farklılıkların örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerine olan etkilerini belirleyebilmek adına tanımlayıcı bir alan çalışması yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak hastane yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına olan etkilerini belirlemek için 1999 yılında Karayel'in tasarlamış olduğu beş seçenekli likert ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve güvenilirlik durumu (Cronbach Alfa) katsayısı ile incelenmiştir.

Araştırmanın evreni 750 kişiden oluşmakta olup özel sağlık kuruluşlarındaki 366 sağlık çalışanına tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır ve örneklem büyüklüğü % 48.8 dir. Araştırmada etik liderlik ölçeği olarak Pillai Rajnandini'nin 1999 yılında gerçekleştirmiş olduğu "Leadership and Organizational Justice, Similarities and Differences Across Cultures" adlı çalışmasından ve Brown ile Harrison'ın 2005 yılında geliştirmiş oldukları "Ethical Leadership Scale" isimli ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada performans ölçeği için de Kirkman ve Rosen'in 1999 yılında, Fuentes, Saez ve Montes'in ise 2004 yılında gerçekleştirmiş olduğu ve bu çalışmalara ek olarak da Rahman ve Bullock'ın yine 2004 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalardaki ölçeklerden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak da Allen ve Meyer'in 1997 yılında geliştirmiş oldukları ölçek kullanılmıştır ki bu ölçek ilerleyen yıllarda Yavuz'un 2008, Günel'in 2009, Tekbalkan'ın 2010 ve Kaş'ın 2012'deki çalışmalarında da kullanılan üç boyutlu bir çalışma ölçeğidir.



Örgütlerde gözlemlenen etik davranışlar hizmet kalitesini beklenenin en üst seviyesinde sağlayabilmektedir ve söz konusu hizmetler çalışanların örgütsel bağlılığı ve performansı üzerinde olumlu etkiler göstermektedir.

Çalışmanın amacı; sağlık alanında hizmet sunan örgütlerin etik liderlik yaklaşımları gösteren liderler tarafından yönetildiklerinde çalışanlarının demografik farklılıklarına göre örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının ne seviyede etkilendiğini bilimsel olarak açıklayabilmektir. Sonuç olarak içinde bulunduğumuz bilgi çağının modern yöneticilerinden olarak kabul edilen ve etik değerler doğrultusunda çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarına ve performanslarına olumlu katkılar sağlayacak yöneticilerin sergiledikleri davranışlar değerlendirilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Etik, Lider, Örgütsel Bağlılık, Performans, Demografik, Sağlık.

## **SUMMARY**

# **IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP APPROACH ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES; STUDY IN HOSPITALS PRIVATE PRACTICE IN BAĞÇELIEVLER IN ISTANBUL**

**Gülay TAMER**

Istanbul Gelişim University, Institute of Social Sciences, Department of  
Business Administration  
Ph.D. Thesis, XVII + 290 Pages, 8. November .2017  
Supervisor: Prof. Dr. Orhan İŞCAN

In this thesis study, the effects of ethical leadership approaches of managers in private health institutions on the organizational commitment and performance of employees were researched in Bağçelievler district of Istanbul province. In addition, the effects of ethical leadership behaviors on demographic factors and demographic characteristics on organizational commitment and performance of employees were examined.

A five-point Likert scale was used by Karayel in 1999 to determine the effects of ethical leadership approaches on staff organizational performance and performance of hospital managers as data collection methods. Validity and reliability were tested and the reliability condition (Cronbach Alfa) coefficient was examined.

The universe of the research was 750 people and 366 healthcare workers in private health institutions who were easily sampled by non-random sampling methods and sample size % 48.8 .Scales used in the research: Ethical Leadership Scale: Pillai Rajnand's "Leadership and Organizational Justice, Similarities and Differences Across Cultures (1999)", Brown & Harrison's "Ethical Leadership Scale (2005)" has benefited from his work. Performance scale used by Kirkman and Rosen's Project from 1999, Fuentes, Saez and Montes's work from 2004 and additionally Rahman and Bullock's work from 2004. Organizational commitment scale is a three dimensional measure developed by Allen and Meyer in 1997 and this scale used in previous studies in Yavuz's work from 2008, Günel's work from 2009, Tekbalkan's work from 2010 and Kaş's work from 2012.

The obtained findings were analyzed in the statistical program .As a result of the research, it has been observed that ethical leadership approaches are not effective organizational commitment dimension other than emotional commitment when organizational commitment is influenced by employee performance. Ethical

behaviors in organizations can provide service quality at the highest level expected and have positive effects on employee performance.

The aim of this study is to scientifically explain how healthcare organizations are influenced by employees' demographics and organizational commitment and performance when directed by leaders who demonstrate ethical leadership approaches. As a result, it is evaluated that the information age we are in can provide positive contributions to the organizational commitment and performance of employees in the direction of ethical values of modern managers.

**Key Words:** Ethics, Leader, Organizational Commitment, Performance, Demographic and Health.

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
EKLER LİSTESİ.....	XVI
ÖN SÖZ.....	XVII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
ETİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, KÖKENİ, İLKELERİ, DEĞERLERİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR, ETİĞİN UNSURLARI, TÜRLERİ, TEORİLERİ.....	3
1.1.ETİK KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.2. ETİĞİN ÖNEMİ.....	3
1.2.1. Etiğin Çalışanlar Açısından Önemi.....	6
1.2.2. Etiğin İşletmeler Açısından Önemi.....	7
1.2.3. Etiğin Toplum Açısından Önemi.....	8
1.3. ETİĞİN AMACI.....	9
1.4. ETİĞİN KÖKENİ.....	9
1.5. ETİĞİN İLKELERİ.....	10
1.5.1. Dürüstlük.....	10
1.5.2. Sadakat.....	11
1.5.3. Sorumluluk.....	11
1.5.4. Sözünde Durmak.....	12
1.5.5. Erdemlilik.....	12
1.6. ETİK DEĞERLER.....	13
1.7. ETİKLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR.....	14
1.7.1. Etik ve Ahlak İlişkisi.....	14
1.7.2. Etik ve İş Etiği İlişkisi.....	15
1.7.3. Etik ve Değer İlişkisi.....	16
1.7.4. Etik ve Hak İlişkisi.....	16
1.7.5. Etik ve Adalet İlişkisi.....	17
1.7.6. Etik ve Sorumluluk İlişkisi.....	17
1.7.7. Etik ve Erdem İlişkisi.....	18
1.7.8. Etik ve Vicdan İlişkisi.....	18
1.8. ETİĞİN UNSURLARI VE TÜRLERİ.....	18
1.8.1. Etiğin Unsurları.....	18
1.8.1.1. Görev ve Sorumluluk.....	19
1.8.1.2. İyi Niyet ve Vicdan.....	19
1.8.2. Etiğin Türleri.....	19
1.8.2.1. Mesleki Etik.....	20
1.8.2.2. Örgütsel Etik.....	20
1.8.2.3. Yönetimsel Etik.....	21
1.8.2.4. Normatif Etik.....	22

1.8.2.5. Betimleyici Etik.....	22
1.8.2.6. İletişimsel Etik.....	23
1.8.2.7. Meta Etik.....	23
<b>1.9. ETİK TEORİLERİ.....</b>	<b>24</b>
1.9.1. Adalet Teorisi.....	24
1.9.2. Faydacılık Teorisi.....	24
1.9.3. Haklar Teorisi.....	25
1.9.4. Bencillik Teorisi.....	27
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>29</b>
<b>LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, KURALLARI, TEMEL TAŞLARI, VAZGEÇİLMEZLERİ VE LİDERİN BAŞARISINI OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER, BENZER KAVRAMLARDAN FARKI, LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....</b>	<b>35</b>
2.2.1. Liderliğin Bireyler Açısından Önemi.....	37
2.2.2. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi.....	37
2.2.3. Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi.....	37
2.2.4. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi.....	38
2.2.5. Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi.....	41
<b>2.3. LİDERLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4. LİDERLİK KURALLARI.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5. LİDERLİĞİN TEMEL TAŞLARI.....</b>	<b>49</b>
<b>2.6. LİDERLİĞİN VAZGEÇİLMEZLERİ.....</b>	<b>49</b>
<b>2.7. LİDERLİĞİ OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>50</b>
2.7.1. Liderliği Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler.....	50
2.7.2. Liderliği Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler.....	52
<b>2.8. LİDERLİĞİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI.....</b>	<b>53</b>
2.8.1. Liderlik ve Popüler Kişilik Farkı.....	54
2.8.2. Liderlik ve Şeflik Farkı.....	55
2.8.3. Liderlik ve Başkanlık Farkı.....	57
2.8.4. Liderlik ve Yöneticilik Farkı.....	58
2.8.5. Liderlik ve Komutanlık Farkı.....	61
<b>2.9. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR.....</b>	<b>62</b>
2.9.1. Büyük Adam Kuramı.....	63
2.9.2. Özellikler Kuramı.....	64
2.9.3. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	65
2.9.3.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	66
2.9.3.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	67
2.9.3.3. Michigan Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları.....	70
2.9.3.4. Takipçilerin Kişiliğine Önem Veren Liderlik Kuramları.....	73
2.9.4. Modern Liderlik Kuramları.....	73
2.9.4.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Liderlik Kuramı.....	75
2.9.4.2. House'ın Amaçlara Bağlı Liderlik Kuramı.....	77
2.9.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı.....	79

2.9.4.4. Vroom – Yetton'un Normatif Durumsallık Liderlik Kuramı.....	80
2.9.4.5. Lider-Üye Değişimi Kuramı .....	83
2.9.4.6. Liderlikte Atıf Kuramı.....	86
2.9.4.7. Etkileşimci Liderlik Kuramı .....	89
2.9.4.8. Dönüşümcü Liderlik Kuramı .....	92
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>97</b>
<b>ETİK LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETİK LİDERE İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ, ETİK LİDERİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI, ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>97</b>
<b>3.1. ETİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....</b>	<b>97</b>
<b>3.2. ETİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....</b>	<b>102</b>
3.2.1. Etik Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi .....	104
3.2.2. Etik Liderliğin Yöneticiler Açısından Önemi.....	104
3.2.3. Etik Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi .....	105
3.2.4. Etik Liderliğin Toplum Açısından Önemi.....	105
<b>3.3. ETİK LİDERLERE İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ.....</b>	<b>106</b>
<b>3.4. ETİK LİDERLİĞİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI.....</b>	<b>107</b>
<b>3.5. ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>111</b>
3.5.1. İletişimsel Etik.....	111
3.5.2. İklimsel Etik.....	112
3.5.3. Örgütsel Karar Vermede Etik .....	113
3.5.4. Davranışsal Etik.....	114
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>115</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL BOYUTLARI, TÜRLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>115</b>
4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI.....	115
4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ.....	116
4.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi.....	120
4.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi .....	121
4.2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının İşletmeler Açısından Önemi .....	121
<b>4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI.....</b>	<b>122</b>
4.3.1. Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu .....	123
4.3.2. Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu.....	124
4.3.3. Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu.....	124
<b>4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....</b>	<b>125</b>
4.4.1. Duygusal Bağlılık .....	126
4.4.2. Devam Bağlılığı .....	126
4.4.3. Normatif Bağlılık .....	127
<b>4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>128</b>
4.5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	129
4.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	132
<b>4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR... 133</b>	

4.6.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	133
4.6.2. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	134
4.6.3. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	135
4.6.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	136
4.6.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	137
4.6.6. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	137
4.6.7. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	138
4.6.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	139
<b>4.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>140</b>
4.7.1. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri .....	141
4.7.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi .....	142
4.7.1.2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi.....	142
4.7.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi.....	143
4.7.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	143
4.7.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları .....	144
4.7.2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları .....	145
4.7.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları .....	146
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>148</b>
<b>PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ, AMACI VE YARARLARI, SÜRECİ, KRİTERLERİ, YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....</b>	<b>148</b>
<b>5.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI.....</b>	<b>148</b>
<b>5.2. PERFORMANSIN ÖNEMİ .....</b>	<b>151</b>
5.2.1. Performansın Çalışanlar Açısından Önemi .....	151
5.2.2. Performansın Yöneticiler Açısından Önemi.....	152
5.2.3. Performansın İşletmeler Açısından Önemi.....	153
<b>5.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>153</b>
<b>5.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMACI.....</b>	<b>155</b>
<b>5.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI.....</b>	<b>158</b>
5.5.1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Yararları .....	160
5.5.2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları.....	161
5.5.3. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Yararları .....	162
<b>5.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ .....</b>	<b>162</b>
5.6.1. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi .....	164
5.6.2. Çalışanlar ve Yöneticilerle Hedeflerin Belirlenmesi .....	164
5.6.3. Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi .....	165
5.6.4. Çalışanların Performanslarının Standartlarla Karşılaştırılması ....	165
5.6.5. Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek.....	166
5.6.6. Düzenlemelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Başlatılması .....	166
<b>5.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ .....</b>	<b>167</b>
<b>5.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>167</b>
5.8.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	168
5.8.1.1. Grafik Sıralama.....	168

5.8.1.2. Sıralama Yöntemleri .....	169
5.8.1.3. Kritik Olay Yöntemi .....	175
5.8.1.4. Derecelendirme Yöntemi.....	176
5.8.1.5. Deneme Yöntemi.....	176
5.8.1.6. Anlatım–Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi .....	177
5.8.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	177
5.8.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemleri .....	177
5.8.2.2. Alan İnceleme Yöntemi .....	178
5.8.2.3. Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri.....	179
<b>5.9.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR</b>	<b>187</b>
5.9.1. Hale Etkisi.....	187
5.9.2. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme .....	188
5.9.3. Yeni Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme .....	188
5.9.4. Kontrast Hatalar .....	189
5.9.5. Bireysel Ön Yargılar.....	189
<b>5.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN</b>	
<b>SORUNLAR .....</b>	<b>190</b>
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>193</b>
<b>ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA</b>	
<b>VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: İSTANBUL İLİ BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE</b>	
<b>ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>193</b>
<b>6.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>193</b>
6.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	193
6.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	193
6.1.3. Araştırmanın Modeli.....	194
6.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları .....	194
6.1.5. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	196
6.1.6. Araştırmanın Sınırları.....	196
6.1.7. Verilerin Toplanması .....	196
<b>6.2. BULGULAR.....</b>	<b>198</b>
6.2.1. Araştırmanın Örneklemiyle İlgili Bulgular.....	198
6.2.2. Güvenilirlik Analizi.....	199
6.2.3. Demografik Değişkenlere İlişkin İstatistiksel Analizler .....	201
6.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler.....	202
6.2.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler .....	206
6.2.6. Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Analizler.....	208
6.2.7. Unvan Değişkenine İlişkin Analizler .....	212
6.2.8. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Analizler .....	216
<b>6.3. KORELASYON ANALİZİ.....</b>	<b>219</b>
<b>6.4. REGRESYON ANALİZİ .....</b>	<b>222</b>
<b>6.5. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ .....</b>	<b>226</b>
<b>6.6. UYUM İNDEKSLERİ.....</b>	<b>227</b>
<b>6.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANALİZLER .....</b>	<b>228</b>
6.7.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler .....	228
6.7.2. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler.....	229
6.7.3. Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Analizler .....	230



6.7.4. Eğitim Değişkenine İlişkin Analizler .....	230
6.7.5. Unvan Değişkenine İlişkin Analizler .....	231
<b>6.8. ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI</b>	
<b>ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ .....</b>	<b>232</b>
6.8.1. Açıklamalar .....	234
6.8.2. Önemli Notlar .....	235
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>236</b>
<b>SONUÇLAR .....</b>	<b>255</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>262</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>263</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>—</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	: ADI GEÇEN ESER
<b>AR-GE</b>	: ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME
<b>A.Ş.</b>	: ANONİM ŞİRKET
<b>Bk .</b>	: BAKINIZ
<b>ÇEV.</b>	: ÇEVİREN
<b>DER.</b>	: DERLEYEN
<b>ED.</b>	: EDİTÖR
<b>IBID</b>	: AYNI ESER
<b>NO.</b>	: SAYI
<b>P.</b>	: PAGE (SAYFA)
<b>PP.</b>	: PAGES (SAYFALAR)
<b>S.</b>	: SAYFA
<b>SS.</b>	: SAYFALAR
<b>H</b>	: HİPOTEZ
<b>EL</b>	: ETİK LİDERLİK
<b>ÖB</b>	: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
<b>PÖ</b>	: PERFORMANS ÖLÇEĞİ
<b>ELÖ</b>	: ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ
<b>İKLETİK</b>	: İKLİMSEL ETİK
<b>İLEETİK</b>	: İLETİŞİMSEL ETİK
<b>DAVETİK</b>	: DAVRANIŞSAL ETİK
<b>KARVERETİK</b>	: KARAR VERMEDE ETİK
<b>ETİKLİDDAVR</b>	: ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI
<b>S.B.E.</b>	: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
<b>SPSS</b>	: STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES (SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKETİ)
<b>VB.</b>	: VE BENZERİ / VE BENZERLERİ
<b>VD.</b>	: VE DİĞERLERİ (ÇOK YAZARLI ESERLERDE : İLK YAZARDAN SONRAKİLER)
<b>VOL.</b>	: VOLUME (CİLT)
<b>ÇP</b>	: ÇALIŞAN PERFORMANSI İFADELERİ
<b>D</b>	: DUYGUSAL BAĞLILIK İFADALERİ
<b>DV</b>	: DEVAM BAĞLILIĞI İFADELERİ
<b>N</b>	: NORMATİF BAĞLILIK İFADELERİ

## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
<b>TABLO-1</b> YÖNETİCİ – LİDER FARKLARI.....	60
<b>TABLO-2</b> LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMLAR VE TARİHSEL SÜREÇ.....	63
<b>TABLO-3</b> LİKERT'İN ARAŞTIRMALARI SIRASINDA GELİŞTİRDİĞİ SİSTEM DÖRT LİDERLİK MODELİ .....	72
<b>TABLO-4</b> LİDERİN DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEBİLECEK DURUMSAL FAKTÖRLER.....	74
<b>TABLO-5</b> FİEDLER'İN LİDERLERE TAVSİYELERİ .....	77
<b>TABLO-6</b> ETİK LİDERLİK KAVRAMI HAKKINDA TANIMLAMALAR .....	101
<b>TABLO-7</b> ETİK LİDERLİĞİN TEMEL DAVRANIŞ BİÇİMLERİ, KARAKTER ÖZELLİKLERİ VE BUNLARI ORTAYA KOYAN ARAŞTIRMACILAR .....	108
<b>TABLO-8</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	133
<b>TABLO-9</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİNİN BİLEŞENLERİ.....	139
<b>TABLO-10</b> ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DAĞILIMLARI.....	198
<b>TABLO-11</b> CRONBACH'S ALPHA KATSAYILARI.....	200
<b>TABLO-12-</b> ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARININ YAŞA GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER .....	202
<b>TABLO-13</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARININ YAŞA GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	204
<b>TABLO-14</b> PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN YAŞA GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	205
<b>TABLO-15</b> ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ CİNSİYETE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER .....	206
<b>TABLO-16</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ CİNSİYETE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	207
<b>TABLO-17</b> PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN CİNSİYETE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	207
<b>TABLO-18</b> ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ EĞİTİM SEVİYESİNE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	208
<b>TABLO-19</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ EĞİTİM SEVİYESİNE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	210
<b>TABLO-20</b> PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN EĞİTİM SEVİYESİNE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	211

<b>TABLO-21</b>	ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ UNVANA GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	212
<b>TABLO-22</b>	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ UNVANA GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	214
<b>TABLO-23</b>	PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN UNVANA GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	215
<b>TABLO- 24</b>	ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ KURUMDAKİ HİZMET SÜRESİNE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	216
<b>TABLO- 25</b>	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARININ KURUMDAKİ HİZMET SÜRESİNE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	218
<b>TABLO-26</b>	PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN KURUMDAKİ HİZMET SÜRESİNE GÖRE İNCELENMESİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	219
<b>TABLO-27</b>	ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ÖLÇEKLERİNİN ALT BOYUTLARA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ.....	221
<b>TABLO-28</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	222
<b>TABLO- 29</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	223
<b>TABLO-30</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMI ALT BOYUTLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	223
<b>TABLO-31</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMI ALT BOYUTLARININ DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	224
<b>TABLO-32</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMI ALT BOYUTLARININ DEVAM BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	225
<b>TABLO-33</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMI ALT BOYUTLARININ NORMATİF BAĞLILIĞA ETKİSİNİN REGRESYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ.....	225
<b>TABLO- 34</b>	UYUM DEĞERLERİ VE UYUM ARALIKLARI.....	228
<b>TABLO- 35</b>	MODEL UYUMUNUN TEST EDİLMESİ.....	228
<b>TABLO-36</b>	CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ANALİZLERİ.....	229
<b>TABLO-37</b>	YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ANALİZLERİ.....	229
<b>TABLO-38</b>	KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ANALİZLERİ.....	230
<b>TABLO-39</b>	EĞİTİM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ANALİZLERİ.....	231

<b>TABLO-40</b>	UNVAN DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS ANALİZLERİ.....	232
<b>TABLO-41</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ MODELİ .	232
<b>TABLO 42</b>	ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ.....	233
<b>TABLO-43</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ.....	234
<b>TABLO-44</b>	ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ.....	234

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>ŞEKİL-1</b> LİDERLİK KÜMESİ .....	31
<b>ŞEKİL-2</b> YÖNLENDİRİCİ LİDERLİK.....	40
<b>ŞEKİL-3</b> LİDERLİK KODU .....	48
<b>ŞEKİL-4</b> OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ARAŞTIRMALARI .....	68
<b>ŞEKİL-5</b> YAŞAM DÖNGÜSÜ MODELİ .....	80
<b>ŞEKİL-6</b> VROOM – YETTON KARAR AĞACI MODELİ.....	83
<b>ŞEKİL-7</b> LİDER VE TAKİPÇİ ETKİLEŞİMİ.....	91
<b>ŞEKİL-8</b> DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	95
<b>ŞEKİL-9</b> DAVRANIŞSAL ETİK ÇIKTILARI VE KATEGORİK ETKİLER .....	109
<b>ŞEKİL-10</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....	125
<b>ŞEKİL-11</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	129
<b>ŞEKİL-12</b> ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ .....	141
<b>ŞEKİL-13</b> PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ .....	163
<b>ŞEKİL-14</b> 360° DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ŞEMATİĞİ .....	185
<b>ŞEKİL-15</b> ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	194

## **EKLER LİSTESİ**

- EK-A1** ANKET ÇALIŞMASI UYGULAMA ESASLARI
- EK-A 2** DEMOGRAFİK BİLGİLER
- EK-A 3** ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI
- EK-A 4** ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI
- EK-A 5** PERFORMANS ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI

## ÖN SÖZ

“Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışmamda, günümüzün elzem konu başlıklarından olan “Etik Düşünce, Liderlik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı ” konu başlıklarını incelemeyi, etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına olan etkilerini ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki aracılık etkisi araştırılarak demografik faktörlerin değişkenler üzerinde ne derece etkili olduğunu araştırmayı tercih ederek insanlık tarihinin başlangıcından bu yana yaşanmakta ve yaşanacak olan, gerek ülkeler, gerek örgütler ve gerek de bireyler üzerindeki etkisi ile etik kavramının aslında bireylere, örgütlere ve ülkelere gereken dönüşümleri işaret ettiği ve izlenmesi gereken dönüşüm ve gelişim mücadelesinin yol göstericisi olabileceğini akademik bir çalışmayla vurgulama fırsatını elde ettim.

Çalışmamın tüm aşamalarında bilgi ve birikimleriyle yanımda olan, yoğun iş temposu arasında ihtiyacım olduğu her an desteğini ve zamanını esirgemeyerek hoşgörü gösteren değerli hocam ve aynı zamanda danışmanım Prof.Dr. Orhan İŞCAN'a, araştırmam süresince desteğinin yanısıra beni her zaman güler yüzle karşılayan ve manevi olarak da yanımda olan çok değerli bir diğer danışman hocam olan Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, yine her türlü problemimizin çözümünde pozitif enerjisiyle ve güler yüzüyle destek sağlayan Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ hocama, araştırmamın en başından beri önerileriyle beni yönlendiren değerli görüşlerini benimle paylaşarak mantıklı ve yapıcı yaklaşımlarıyla desteklerini sağlayan Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN ve Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Tezimin her safhasında yanımda olarak motivasyonumu yükselten ,aynı yolda yürüdüğüm yakın arkadaşım Binnur GÜRÜL'e, kızım Ece TAMER'e ve eşim Ali Caner TAMER'e çok şey borçlu olduğumu belirtmek isterim.

Gülay Tamer



## GİRİŞ

Dünya piyasalarında rekabettin hızla artması tüm örgütleri yeni yönetim anlayışlarına yöneltmektedir. Bu yönetim anlayışları ile birlikte son yıllarda işletmeler arasında etik liderlik anlayışı hızla önem kazanmaya başlamıştır. Etik liderlik uygulamaları ve çalışanların verimliliği; örgütlerin rekabet başarısı ve sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Kurumların başarısı için çalışanların etik kurallara uygun şekilde yönetilmesi ve performans düzeylerinin artırılması gerekmektedir.

Etik liderler; dürüst, güvenilir ve adil insanlar olarak tanımlanırlar. Bu tipteki liderler toplumu en iyiye ulaştırmaya çalışan ve insanlar hakkında kaygı duyan kişilerdir. Bu görüşlere bakarak etik liderin belirgin bir özelliklerinden birinin moral gücüne dayanıyor olduğu söylenebilir. Etik lider olarak tanımlanan kişiler içerisinde buldukları örgütün amaçlarını gerçekleştirirken o anda mevcut olan yasa ve politikalarla beraber mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilerler. İşte etik liderlik böyle bir liderlik türüdür. Etik liderlik temelde liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlamaktadır. Etik liderlik olgusu insan kaynağını boşa harcamamak adına etkin, yeterli ve mükemmeliyetçi bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Etik lider olabilmek adına lider konumundaki kişilerin davranışlarında etik olması yeterli olmayacaktır. Etik liderlerin davranışları dışında amaç – bilgi – otorite – güven kavramlarından oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olmaları ve söz konusu kavramları kavrayarak gelişim göstermeleri gerekmektedir.

Etik liderlikle ilgili yaklaşımlar; iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik ve davranışsal etik olarak sınıflandırılabilir.

Örgütsel bağlılık kavramı örgüt içerisindeki takımların ve elbette bireylerin daha verimli hâle gelmesini amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı bilgi – beceri – yeterlikler – çalışma ve geliştirme konu başlıklarıyla ilgilenmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı örgütün amaçlarına, içerisinde bulunduğu koşullara, hazırlamış olduğu veya hazırlamakta olduğu planlara, tüm bu olguları anlamaya ve geliştirmeye bağlı kalarak örgütün duygusal, devam ve normatif bağlılık gibi unsularını da incelemektedir.

Örgütsel bağıllık kavramı temelde öğrenmek ve geliştirmek konuları üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca performansın yönetilmesi sürecinde de örgüt içerisinde herkesi hiyerarşik olarak değil de takım arkadaşları olarak görmesi, mevcut sorumluluklar üzerinde gölgelerin kalmaması, örgüt ile ilgili tüm beklenti ve geliştirme planlarına dayandırılmaktadır. Bu şekilde performansın yönetilmesini yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan ilişkinin normal bir etkisi olarak değerlendirmek mümkün olmaktadır. Performans yönetimi temelde bireylerin performansı ile olduğu kadar takımın performansı ile de ilgilidir. Ayrıca bu süreç devamlı bir süreçtir.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan özel sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin sergilemiş oldukları etik liderlik yaklaşımlarının, çalışanların örgütsel bağıllığına ve performansına olan etkilerinin belirlenmesi, örgütsel bağıllığın çalışan performansı üzerindeki aracılık rolünün araştırılmasıdır.

Araştırmada, etik liderlik uygulamalarının, örgütsel bağıllığın, performansın önemi, örgütsel bağıllığın aracılık rolü ve demografik faktörlerin verimliliğe olan etkilerinin ne yönde olduğu anket-analizler yoluyla tespit edilen sorunlara çözüm önerilerinin oluşturulması hedeflenmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ETİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, KÖKENİ, İLKELERİ, DEĞERLERİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR, ETİĞİN UNSURLARI, TÜRLERİ, TEORİLERİ

#### 1.1. ETİK KAVRAMI VE TANIMI

Etik, tüm davranışlarımıza rehberlik eden ve davranışlarımıza yön veren kuralları kapsamaktadır. Etik, davranışlarımız hakkında açıklamalar yapan, davranışlarımızla ilgili mantıklı kurallar geliştiren bir dizi sosyal ilkeleri içermektedir. Ayrıca etik ile insan davranışlarında doğru olan ilkeler ortaya konulmaktadır.

Özetle etik, davranışlarımıza yön veren, toplumda benimsenen davranış biçimlerini izah eden ve sosyal içerikli prensipleri oluşturan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Ahlakın temellerini belirlerken etik yaklaşım ile topluma ve toplumdaki bireylere, toplumsal ve bireysel davranışlara belli normlar sunulmaktadır. Bu normlara göre etik; doğru veya yanlış davranışlar ile ilgili belli ilkeler ve kanunlar sistemi olarak tanımlanabilir. Toplumda olan ahlak kuralları ile etiği kıyasladığımızda, bu kurallara göre etik, daha özel ve felsefi olarak nitelendirilebilir. İnsanın, bütün davranışlarının, eylemlerinin temelinde yatan sebeplerin araştırılması etiğin ilgi alanına girebilmektedir.

Etik; ahlaklı davranışı, eylem ve yargıları merkez kabul eden; felsefe ve bilimin önemli bir parçası hâline gelen; sistematik bir çalışma alanı olan etik, insanların uyması gereken kuralları ve belli prensipleri içermektedir. Etik kavramı, teorik çalışmalarda bireylerin günlük faaliyetlerini yürütmesi için gerekli olan kurallar şeklinde tarif edilmeyebilir fakat literatürde yapılan açıklamaların aksine birçok birey etiği, “insanların günlük kullandığı kurallar” olarak değerlendirmeyi tercih edebilmektedir.

Örneğin, hırsızlık “yanlış bir davranış” olarak, ihtiyacı olan insanlara yardım etmek ise “doğru bir davranış olarak” kabul edilebilmektedir.

#### 1.2. ETİĞİN ÖNEMİ

Bireylerin davranışlarına yön veren, onlara rehberlik eden kurallar olarak tanımlanan etik, çalışanların iş verimliliğini ve onların işe bağlılığını artıran değerlerden biridir. Etik kuralların yerleştiği işletmelerde, çalışanların motivasyonu artabilir, iletişimi güçlenebilir ve bunun sonucu olarak da işletme kârlılığı

arttırabilmektedir. Etik kavramı, çalışanlar, işletmeler ve toplum açısından büyük bir önem göstermektedir.

Geçmişte olduğu gibi günümüzün modern iş dünyasında da organizasyonlarda etik iklimin gerekli ve önemli olduğu düşüncesi kabul edilmektedir. Bireysel olarak sergilenen görüntü, organizasyon olarak verilen resim ve elbette itibar sahibi olmak demek kişilerin ve/veya organizasyonların toplum tarafından benimsenebilmesinin temel yolu etik düşünceye ve etik kurallara uygun bir ortamın oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir.

Yine aynı şekilde, içerisinde buldukları iş alanlarında söz konusu kişi ve/veya organizasyonların güven vermeleri ve kaliteli olarak kabul edilmeleri de ahlaki değerlere sahip çıkmaları, işlerini sahiplenmeleri ve etik davranışlar sergilemeleri ile mümkün olabilmektedir. Bahsettiklerimiz çerçevesinden baktığımızda herhangi bir organizasyonun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşarak başarılı olabilmesi, modern yönetim tarzlarından en az birinin benimsenerek uygulanmasıyla sağlanabilmektedir. Modern yönetim tarzlarından en az birinin benimsenmesi ve uygulanması ile söz konusu organizasyonun hizmet ve/veya üretimini yükseltmesi, verimlilik konusunda artış sağlanması, söz konusu organizasyonda çalışmakta olan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve bu kişilerin tatmin edilmesi ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

İnsanoğlu, özellikle bireysel gereksinimlerinin karşılanıyor olmasını, harcadığı emeğin ve verdiği mücadelenin sonucunda gerçekleştirdiği aksiyonların karşılığını bulabilmiş olmayı ve çalışmakta olduğu organizasyonun içerisinde yönetim kademesinin karar alma sürecinde kendisinin ve diğer çalışma arkadaşlarının da fikirlerinin alınmasını önemsemekte olan bir varlıktır. Söylediklerimiz açısından bakıldığında bireylerin hem beklentilerinin hem de iş ile alakalı olan ve/veya bireylerin içerisinde buldukları toplumda yaşanan gelişimler ve değişimler sürecinde yönetici ve/veya lider konumunda olan kişi/kişilerin devamlı olarak mevcut olan etik değerleri ve söz konusu değerlerin seviyelerini geliştiriyor olmaları gerekmektedir.

Etik davranışlarda öncülük yönetici ve/veya liderindir. Yönetici ve/veya lider konumundaki kişi ve/veya kişilerin organizasyonda var olması arzulanan etik davranış hakkında ilk adımı atması ve söz konusu etik davranışı hayata geçirerek gerçekleştireceği aksiyonlarla bu davranışı, içerisinde bulunduğu organizasyonun

tamamına yansıtması gerekmektedir. Bu şekilde hareket edilmesinin sonucu olarak yönetici ve/veya lider konumundaki kişi ve/veya kişiler örnek olarak görülecek, bu kişi ve/veya kişilerin ve tutumlarının da birlikte çalışmakta oldukları diğer bireyler tarafından benimsenerek uygulanmaya başlaması sağlanabilecektir. Etik ilkeler, toplumsal hayatın içerisinde insanın huzurunu ve iyiye ulaşarak mutlu olmasını sağlayacak yönlendirici ve hareket ettirici aksiyonları temsil etmektedir.<sup>1</sup>

Etik kuralların içeriğinin, hangi eylemin iyi olarak kabul edildiğini, hangi eylemin hatalı yani kötü olarak benimsendiğini belirten genel olarak kabul görmüş ilkelerden oluştuğu bilinmektedir. Bireylerin kendilerine ve/veya topluma pozitif veya negatif olarak etki edebilecek durumları ayırt edebiliyor olması ve söz konusu bireylerin birarada yaşayabilmelerinin sağlanabilmesi adına bir zorunluluk olarak etik değerlerin ve etik davranışların önemi gözler önüne serilmektedir. Bireylerin özgür olmaları, zeki olmaları, kişisel çıkarlarını her daim ön planda tutuyor olmaları ve elbette topluluk hâlinde bir yaşama şeklini nasıl ve ne şekilde sürdürebileceklerini düşünerek özlüklerinde yani doğalarında var olan birtakım özellikleri bireysel çıkarları doğrultusunda kullanmayı tercih etmeleri, çevrelerindeki diğer bireyler adına negatif sonuçlu durumlara yol açabilmektedir. Bahsettiğimiz açılardan baktığımız zaman, etik ve dinî kuralların belirleyici kurallar olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu tür belirleyici kurallar, insanların, negatif olarak kabul edilen aksiyonlardan kaçınmasını sağlayarak ve onların eylemlerini belirli bir düzene sokarak toplumsal hayatın sürdürülebilirliğini sağlayabilmeyi amaçlamaktadır.<sup>2</sup>

Her ne kadar etik kurallar kesin tanımlarla yazılı olmasalar da pek çok teorisyen tarafından farklı durumlarda yazılı olan kurallara göre büyük ve önemli etkilere sahiptir. Ayrıca, etik ilke ve davranışların özellikle iş dünyasında öneminin artış göstermesinde organizasyonların “ne olursa olsun daha fazla kâr elde edilmeli” düşüncesinin var olduğu söylenebilir. Organizasyonların, kârlarını sürekli yükseltme arzusu, yönetim faaliyetlerinin gelişmesini tetiklemekte ve bu organizasyonlar daha fazla kâr elde edebilmek adına yeni ve farklı yöntemler ortaya çıkarmaktadır. Yönetici kademesindeki kişilerin, organizasyon adına uygun ve gerekli koşulları sağlamış olması bunun ilk adımı olarak görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Gilbert Harman, “Moral Philosophy Meets Social Psychology: Virtue Ethics and the Fundamental Attribution Error”, *Proceedings of the Aristotelian Society*, 1999, Vol. 99, 315-331, p. 316, Joanne B Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership*, ABC-CLIO LLC, California, 2014, pp.15-18.

<sup>2</sup> Joseph Fletcher, *Situation Ethics: The New Morality*, Westminster John Knox Press, Louisville Kentucky, 1966, pp. 1-6.

Sonrasında, yönetimin çalışanlara sağlamış olduğu ödüller, ücret zamları vb. uygun fiziki ve/veya sosyal ortamların sağlanmış olması da bu duruma katkıda bulunmaktadır. Kısaca, çalışanların ön planda tutulmasıyla ve gerçekleştirilen aksiyonlarla organizasyonun verimliliğine ciddi derecede katkılar sağlanmaktadır. İş dünyasında gerçekleşen ihmallerin sonucunda ise etik ilkelere ve etik davranışların önemine dikkat çekilmektedir. Zaman içerisinde toplumun içinde bu kurallara uymayan kişi ve/veya organizasyonlar talep görememektedir. Bu çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde, organizasyonların etiğin önemini kavramış olduğunu ve gerekli adımları attıklarını ve/veya atmaya başladıklarını söylemek mümkün olmaktadır. Organizasyonlar; içerisinde buldukları her türden sosyal projeye katkıda bulunarak, etik ilkeleri sahiplenerek ve örgüt politikası olarak etik ilkeleri benimseyerek iç ve dış çevrede etik olarak değerlendirildikleri bir hayatın içerisinde var olmaya çalıştıklarının farkında olarak faaliyetlerini devam ettirebilmektedir.

### 1.2.1. Etiğin Çalışanlar Açısından Önemi

Etik davranışın, çalışanlar arasındaki etkisinin sorgulanması birçok nedene dayanmaktadır. Etik ile ilgili uygulamalar, işletme yöneticilerinin yalnızca etiğe değil, aynı zamanda çalışanlarının düşünce ve fikirlerine de değer verdiğini göstermektedir. Çalışanlara verilen eğitimler, onların, etik konusunda farkındalıklarının artmasına katkı sunabileceği gibi, etik ile ilgili, işletmelerde yapılan AR-GE çalışmaları da işletme çalışanlarının motivasyonlarına katkı sağlayabilmektedir.

Çalışanların işe veya işletmeye bağlılığını arttırabilmek için onlara, etik hakkında belli zaman aralıklarında eğitimler verilmesi yararlı olabilmektedir. İş görenlerin etik ya da etik dışı davranmasının temelinde birçok sosyal ve bireysel faktör etkili olabilmektedir.<sup>3</sup>

Bu faktörler; kişilik, arka plan ve yönetim felsefesi şeklinde sıralanabilir.

Çalışanlar bakımından etiğin önemi; çalışanların, gelişen ve yeni oluşan durum ve pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olabilmesi, yeniliklere açık olması, hizmetten faydalanan ve çalışan bireylerin yönetime dâhil olabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Etik; karar alma sürecinde, kurumların kararlarının halka duyurulması konularında da oldukça etkili olabilmektedir. Ayrıca etik, vatandaşlara

<sup>3</sup> Melisa Erdilek Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 106.

karşı tarafsız tutum sergilemeyi ve gerekli resmî belge ve bilgilerin yönetimden istenebilmesine olanak sağlayabilmektedir.<sup>4</sup>

Bu durum kamu hizmeti yapan kurum ve kuruluşların kişilere; adil ve dürüst olmaları, hakkaniyetli davranmaları, doğru tutum sergilemeleri ve gerektiğinde hesap sorulabilir olmaları için olanak sağlamaktadır.<sup>5</sup>

Kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde, bu hizmetler ile ilgili işlemlerin ve iş ile ilgili izlenen yolun, denetim ve değerlendirmelere açık olmasını, hizmet talebinin, ilgili en yakın birim tarafından karşılanmasını sağladığı görülmektedir.

### 1.2.2. Etiğin İşletmeler Açısından Önemi

Etik konusu, toplumun her kademesi tarafından önemsenmeye devam edilse de, etik kavramı ile ilgili standartların gelişmesi ve oluşmasında her bir sektörde ayrı bir tablo karşımıza çıkmaktadır.<sup>6</sup> Bu durum göstermektedir ki hizmet alımı ya da mal temininde bulunan işletmeler için, müşteriyle yakın ilişkilerde etik davranışın önemi daha da artmaktadır. Liderler, işletmelerin bir çalışanı olarak, dinamik bir nitelik göstermek durumundadırlar. Her işletmede liderler, iş birliği içerisinde çalışmalarını başarıyla sürdürmektedirler. Liderlerin tecrübesinin artmasıyla birlikte, yönetim kalitesi de artabilmektedir.<sup>7</sup>

İşletme yöneticilerinin sürekli kendilerini geliştirmeleri, işletme amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemli bir husustur. İş dünyası, bakıldığında oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı, iş etiği açısından iş uygulamalarında, kişileri birçok zorlukla karşı karşıya bırakmaktadır. İş etiği, işletmelerin çalışanlarıyla birlikte amaçlarına ulaşabilmesi açısından önemli kuralları kapsamaktadır. İşletmelerin, iş etiği uygulamalarında, diğer bireylerin haklarını korumalı ve kurumsal beklentilere uygun şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Etik kurallar, değişik toplumlar ve ülkelerde, değerler ve beklentiler yönünden farklılıklar gösterebilmektedir. Bu işletme etiğindeki farklılıklar, uygulama ve

<sup>4</sup> Virginia Held, *The Ethics of Care: Personal, Political and Global*, Oxford University Press Inc., New York, 2006, pp. 9-13.

<sup>5</sup> Mustafa Lütfi Şen, *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2012, s. 28.

<sup>6</sup> Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, a.g.e., s.151.

<sup>7</sup> Jennifer E. Behrens, *Leadership in Collaborative Governance: Understanding the Relationship of Leadership and Collaborative Performance of Local Departments of Social Services Executives*, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, USA, 2014, p. 5, (**Unpublished PhD Thesis**).

yaklaşımlarda olabilmektedir.<sup>8</sup> Bazı zamanlarda bir ülkede uygulanan etik kural, başka bir ülkede de uygulanabilmekte; bu uygulamalarda, uygulanan ülkedeki farklılıkların da göz önünde bulundurulması yararlı olabilmektedir.

### 1.2.3. Etiğin Toplum Açısından Önemi

Etik değerlerin oluşmasında, toplumsal gelişmelerin etkisinin ne kadar etkili olduğu görülmekte ve bu etki yaşam içerisinde defalarca kendini göstermektedir. Son dönemlerde tüm dünyada yaşanan maddi ve manevi değişimlerin etik davranışlara etkisi açık bir şekilde kendini göstermektedir. Yaşanan örgütsel ve kurumsal değişimler, mali sıkıntılar, kamu borçlarının idaresi, siyasi gerilimler, sistemin tekrar gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Kamu hizmet kalitesi, özellikle kalkınma aşamasında yetersiz kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. Kamu hizmet kalitesi önemi, kamu idaresinin yanı sıra ekonomik ve toplumsal alanları da oldukça etkilenmiş olup çeşitli sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Bu durum; devletin varlığını sürdürmesi, demokrasinin geleceği, siyasi istikrar, insan haklarının korunması ve hukuk devleti gibi kavramlarda, kamu yönetiminin önemiyetinin oldukça çok ağırlık kazandığını göstermektedir. Toplumsal açıdan bakıldığında ise tüm bu gelişmelerin yol açtığı bireyselleşme ve karmaşık ortam, farklı değerlerin ortaya çıkması ve denetimin güçlenmesi şeklinde kendini göstermektedir. Ana ilkeleri ve hedefleri belirleyen siyasi otorite, daha kaliteli bir kamu hizmeti sunmak amacıyla devletin tekrardan yapılanmasını ve yenilenmesini sağlamakla yükümlüdür. Yeni yapılanma süreci devam ederken kamu hizmetinin de birtakım hedefler üzerinde durması gerekmektedir. Bu hedefler şu şekilde sıralanabilir:<sup>9</sup>

- Kamu hizmetleri verilirken vatandaşlar ve devlet ilişkisinde gücdengesinin sağlanması,
- Yeni yapılanma konusunda toplumun bilgilendirilip bilinçlendirilmesi,
- Vatandaşlık teriminin yeniden tanımlanması,
- Devletin yeniden yapılandırılması ve kamu görevlilerinin verimliliği ve hizmet kalitesi.

<sup>8</sup> Lynn Fountain, The Definition of Business Ethics, *Lynn Fountain, CPA, CGMA, Fountain GRC LLC*, 2012.

<sup>9</sup> Linda K. Trevino and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons Inc., USA, 2010, pp. 2-4.



Etik; kuramsal ve soyut bakış açısının yanı sıra, kişilerin bazı taleplerine de yurttaşlar tarafından, evrensel değer verilmesi gerekebilmektedir.<sup>10</sup>

Diğer yandan toplumun ortak taleplerini kişilere benimsetme atılımı olarak açıklanabilir.

### 1.3. ETİĞİN AMACI

Alman filozof Immanuel Kant'a göre insan, yalnızca çevresindekileri kavrayarak bunlar hakkında varsayımlarda bulunan teorik akla sahip yaratılıştadır. Diğer bir deyişle, sadece bilme ihtiyacı ile yetinmeyip, ne yapılması gerektiğini de kendinde barındıran sade ve pratik zekâyâ sahip olan insan, davranma ve eylemde bulunma ihtiyacı taşıyan bir varlıktır. Kant ahlakının amacı veya endişesi; ahlaki kurallara itaat etmek, aklın sesini dinlemek ve akla uygun tutum sergileyebilmektir.<sup>11</sup>

Kant, ayrıca her davranışın her zaman olumlu olmadığını ve ahlakın kaynağının bireyin kendisi olduğunu ifade etmiştir. Etiğin amacı, bireye arzu edilen bir yaşamın araştırılmasında ve yaşamın anlaşılmasında yol gösterici olabilmektir. Diğer bir ifadeyle, nelerin yapılacağı ya da nelerin yapılmayacağını, neye sahip olunacağını ya da neye sahip olunamayacağını bilmesi, etik kavramını oluşturmaktadır. Etik, toplumun bakış açısını dikkate almaktadır.<sup>12</sup> Bu bakış açısı ile bireylerin uygun olmayan davranışlarının belirlenmesi, etiğin amaçları arasında bulunmaktadır.

### 1.4. ETİĞİN KÖKENİ

Etik kelimesi köken olarak eski Yunanca bir kelime olan *ethos* kelimesinden türemiştir. *Ethosun* kökeninde ise *ethika* vardır; *ethos* kelimesinin çoğul hâli olan *etheye*, "dair konular" manasını taşımaktadır. *Ethe*, kelimesinin eski manası "bir canlılığın mekânı, her zaman gittiği ve sığındığı yer" olarak tanımlanmıştır.<sup>13</sup> Tekil hâli olan *ethos* ise "huy, karakter, mizaç" anlamını taşımaktadır. Kökeninde bu manayı taşıyan "etik" kelimesinin, çok sonra Batı dillerinde bir felsefe disiplininin, bir bilgi alanının, adı olarak kullanılmış olan *ethos* sözcüğünün "karakter" manasında

<sup>10</sup> İnayet Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2015, s. 16.

<sup>11</sup> Ülker Öktem, "Kant Ahlakı", *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 2007, Cilt 18, 11-22, ss. 11-17.

<sup>12</sup> İnayet Aydın, *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara, 2010, s. 8.

<sup>13</sup> Patrick E. Murphy, "Marketing, Ethics", *Wiley Encyclopedia of Management*, 2010, 83-98, pp. 83-84.

kullanılan anlamını günümüze kadar taşıdığı görülmektedir. Eskiye dayalı anlamı bakımından “huy, karakter” demek olan etik kelimesinin günümüzde, kişiyle ilgili durumu ve ona bağlı olarak kişiye has bir yönü anlatılmaktadır.<sup>14</sup> Oysa *ethosun* çoğul hâli olan *ethe* ise “gelenek, görenek” manasını taşımakta ve bir topluluğun yaşam tarzını belirtmektedir.

## 1.5. ETİĞİN İLKELERİ

İşletmeler, etikle ilgili uygulamalarda birtakım belirlenmiş ilkeleri izlemek ve uygulamak durumundadır. Etik ilkeler; dürüstlük, sadakat, sorumluluk, sözünde durmak ve erdemlilik olarak sıralanabilir.

### 1.5.1. Dürüstlük

Dürüstlük kelimesi, “sağlam ahlaki karakter, ahlaki ve etik kurallara bağlılık, sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak” şeklinde ifade edilebilir. İnsanın kendisiyle barışık, huzurlu ve mutlu olmasının temelini oluşturan dürüstlük, aynı zamanda onurlu ve sağlıklı bir toplumun mihenk taşıdır. Dürüstlük genetik bir özellik olmadığından, kişiler dünyaya iyi veya kötü olarak gelmemektedir. Çocuklar, ergenlik çağına kadar ailesi ve toplumun yönlendirmesiyle belirli birtakım karakteristik özellikler kazanmakta ve tercihlerini bu özelliklerine göre yaparak yollarını çizmektedir. Dürüstlük, işletme faaliyetlerinin temel özelliğidir. Bu özelliğe sahip olmayan kişilerin işletmeye, topluma veya gruba liderlik edebilmesi olanak dahilinde olmamaktadır.<sup>15</sup> Liderler, gizliliğe ihtiyaç duymaksızın kendi duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koyabilmektedirler. Hatalı oldukları durumları sakınmadan kabul edebilmektedirler.

Bu bağlamda, dürüstlüğün öğretilerek kazandırılan karakteristik özelliklerden biri olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla ilk sorumluluk ailenindir. Dürüstlük öncelikle kişinin kendisine karşı dürüst olması ile başlamaktadır. Dürüst olarak betimlenen bir birey; yalan söylemek, aldatici tutumlar içine girmek, gerçekleri saptırmak gibi davranışlar sergilememektedir.<sup>16</sup> Günümüzde birçok anlamda olduğu gibi etik anlamda da yozlaşma ve yıpranma söz konusudur; yaşanan çoğu skandaldan biri

<sup>14</sup> Bernard Williams, *Ethics and the Limits of Philosophy*, Routledge Taylor & Francis Group, London, 2011, pp. 1-9.

<sup>15</sup> Sean Valentine and Tim Barnett, “Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values and Organizational Commitment”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003, 23 (4), 359-367, pp. 359-361.

<sup>16</sup> Ibid., Mehmet Albayrak, Hüseyin, “İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Yıldız Teknik Üniversitesi SBİ, 2009, s. 66.

de bireylerin ve kurumların işlerini gereği gibi yerine getirmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Böylece kişi, hata ve kusurlarını kabul edebilen, kendisine saygılı ve mutlu bir birey olarak hayatını sürdürebilmektedir.

### 1.5.2. Sadakat

Sadakat, temel etik ilkelerden olup insanların birbirlerine karşı güçlü dostluklar ve sağlam ilişkiler kurmalarını sağlayan değerlerden bir tanesi olarak ifade edilebilir. Sadakat ilkesi; bireylerin ülkelerine, arkadaşlarına, aile üyelerine ve çevrelerine karşı içten bağlı olmasını gerektirmektedir. İlişkilerinde sadakat kavramına önem ve değer veren bireyler arasındaki iletişim daha güçlü olabilecek ve amaçlar da daha rahat gerçekleştirilebilecektir.<sup>17</sup> İşletme çalışanlarının da kendi aralarında sadakatle hareket etmeleri başarılarını arttıracak bir unsur oluşturmaktadır.

### 1.5.3. Sorumluluk

İşletme faaliyetlerinde liderler, mutlak suretle “sorumluluk duygusu taşıyabilen kişiler” olarak tanımlanmaktadır. Fakat liderin yalnızca sorumluluk duygusunu taşıması yeterli olmayacağından liderin bu duyguyu etrafına da benimsetmesi gerekmektedir.<sup>18</sup>

Böylelikle grup üyeleri vazifelerini mümkün olan en kısa sürede yerine getirebilmekte ve bu sayede grup, amacına ulaşabilmektedir. Sorumluluk, insanla var olmuş bir duygu olarak kabul edilmektedir. Var oluştan bu yana her birey, kendi davranışlarından kaynaklı tüm olayların sorumluluğunu taşımakla yükümlü görülmektedir. Çağımızda bu durumun yalnızca bireyleri değil, topluma yön veren tüm yönetim ve kurumları kapsadığı bilinmektedir.<sup>19</sup>

Çalışanların, yaşamlarını sürdürdükleri topluma yönelik yerine getirecekleri sosyal sorumlulukları bulunmaktadır.

<sup>17</sup> Duygu Anıl Keskin, *Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014, s. 20.

<sup>18</sup> Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 364.

<sup>19</sup> Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2011, 61-87, s. 61.

Davranış biçimleri iyi veya kötü olarak ayırt edilirken kötü davranışlar da “etik olmayan davranış”, sorumluluk gibi iyi davranışlar ise “etik davranış” olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, mesleki açıdan ele alındığında karşımıza meslek etiği kavramı çıkmaktadır.<sup>20</sup>

Toplumsal içerik ve mesleki nitelikle doğrudan bağlantılı başka bir durum ise sorumluluk alanına girebilmektedir.

#### 1.5.4. Sözünde Durmak

Sözünde durmak kavramı; verilen sözü tutmak, güven sağlamak, sözleşme hükümlerine uymak, prensipleri bozmamak gibi ilkelerin yerine getirilmesi tutumlarını kapsamaktadır. İnsan olmanın en önemli özelliklerinden birisi de sözünde durmak olarak görülmekte, bu da insanlar arası ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır. İşletme çalışanlarının görevlerini yerine getirirken sözlerini tutmaları gerekmektedir.<sup>21</sup> İşletme amaçlarının gerçekleşebilmesi yazılı veya yazılı olmayan her türlü görevin yerine getirilmesini gerektirmektedir.

#### 1.5.5. Erdemlilik

Bireylerin erdemli olabilmesi için dürüst, doğru, tarafsız ve ön yargısız davranması gerekmektedir. Erdemli olmayan bireyler; fırsatçı, hileci, vurguncu olabilmekte ve küçük menfaatler peşinde koşabilmektedir. Bireylerin erdemli davranabilmesi için toplumun ahlaki kurallarını içselleştirmeleri ve bu düşünceleri davranışlarına yansıtmaları gerekmektedir.<sup>22</sup> Erdemli çalışanların, faaliyetlerini sürdürürken ve amaçlarını gerçekleştirirken işletmeye önemli katkılar sağlayabileceği öngörülmektedir.

Günlük hayatta her meslekte insanın erdemli olması gerekmektedir. Erdem sahibi olmayan insanlar sosyal hayatta birçok problemin de çıkmasına neden olabilmektedir. Bir toplumda görev alan mühendis, öğretmen, avukat, gazeteci, sporcu, politikacı gibi bireylerin erdemli insanlardan oluşması ülkenin gelişmesi açısından da önemlidir. Erdem kavramının genelde dört adet özelliğinden bahsedilmektedir. Bunlar; bilgelik, yiğitlik, adalet ve iffet olarak sıralanabilir. Erdemli

---

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ali Korkmaz, “Etik Bağlamda Haber Fotoğrafçılığının Manipülasyon Ve Propaganda Aracı Olarak Kullanılmasının Değerlendirilmesi”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 4, 26-52, ss. 34-35.

<sup>22</sup> Aydın, a.g.e., s. 25.

bireylerin; bilge olması, adaletli davranması, cesaret göstermesi ve toplumdaki ahlak kurallarına uyması gerekmektedir.<sup>23</sup>

İşletmelerde çalışan bireylerin erdem kavramının içeriğinde olan değerlere uyumlu olması çalışanlar, yöneticiler ve hizmet alanlar açısından çok önemli yararlar sağlayabilmektedir.

## 1.6. ETİK DEĞERLER

Etik değerlerin insan hayatı için önemi ve gerekliliği göz ardı edilemez. Etik ahlaki hangi tutumların iyi olduğunu, bunların hayata nasıl bir mana kazandırdığını ifade eden ve inceleyen ahlak bilimidir. Her bireyin, bu tanımın sınırladığı tüm değerlere saygılı olması gerekmektedir. Kabul görmüş bu değerleri reddedebilmek olanaksız denilebilmektedir.

Etik değerler, insanları “birey”; insan kümelerini ise “toplum” yapabilecek yeterli altyapıyı kurmaktadır. Etik, yanlış ve doğru tutumların teorisini oluştururken ahlak onun tatbiki olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu ilkeler olduğunda etik; davranış olduğunda ise ahlak anlamı kullanılabilir.

Kişinin ifade etmek istediği değerler etik, bunu hayata geçiriş biçimi ise ahlak olarak adlandırılmaktadır. Etik; değerler ve yasalar tarafından çizgileri belirlenmiş tutumların dışında bireyin, toplumun kendisine duyduğu güven ve beklentilere uygun davranış biçimi sergileyebilmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Toplumsal uyumu kazanabilmek ve koruyabilmek adına kamu görevlilerinin özen göstermesi gereken ilkeler etik olarak kabul edilmektedir.

Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir.<sup>24</sup>

- Toplumun çıkarlarını kendi menfaatlerinin önünde tutmak,
- Maddi anlamda başkalarına bağımlı hâle gelecek ilişkiler içerisine girmemek,
- Hesap verebilir olmak,
- Tarafsız olmak,

<sup>23</sup> Mehmet Türkeri, *Etik Değer Açısından, Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim*, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015, s. 75.

<sup>24</sup> Pirjo Honkanen et al., “Ethical Values and Motives Driving Organic Food Choice”, *Journal of Consumer Behaviour*, 2006, 5 (5), 420-430, pp. 420-421.

- Şeffaflık,
- Davranışlarla birimin etik ilkelerini uygulamak,
- Açıklık ve dürüstlük.

Etik ilkeler etik düşüncenin temelini oluşturan ve etik düşüncenin sağlamlaşmasını sağlayan prensipler olarak kabul edilmektedir.

## **1.7. ETİKLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR**

Etik, farklı düşünürler tarafından farklı açılardan açıklanabilen kapsamlı bir kavram olarak izah edilmektedir.

Etiğin anlaşılabilmesi açısından etikle ilgili, ahlak, iş etiği, değer, hak ilişkisi, adalet, sorumluluk, erdem ve vicdan ilişkisi kavramlarının incelenmesi yararlı olabilmektedir.

### **1.7.1. Etik ve Ahlak İlişkisi**

Etik ve ahlak birbirlerinden farklı iki kavram olarak görülmektedir. Etik, insan davranışlarını irdeleyen düşünsel sosyal bir etkinlik iken ahlak, insan davranışlarını belirleyen toplumsal somut bir düzendir. Ahlak; toplumların ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda ortaya çıkan alışkanlıkları, gelenekleri kapsayan aynı zamanda kamuoyunun da gücünden beslenen, kendiliğinden biçimlenmiş ve genel kabul görmüş bir kurallar sistemi olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ahlak, toplumlar arasında hatta bazen toplum içinde bile farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla ahlak görecelidir, denilebilir. Ahlak, nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içermektedir. Etik ise ahlak üzerine söz söyleme etkinliği olarak değerlendirilmektedir. İnsanlık için fayda sağlarken başkalarının haklarını gözetmeyi ve saygılı olmayı gerekli kılmaktadır.

Etik; ahlakın genel doğasını ve kişi tarafından yapılan belirli ahlak tercihlerini, bilimi, ahlak felsefesini belirlemektedir.

Etik ve ahlak ilişkisi, bir kişinin veya bir uğraşın üyelerinin davranışlarını belirleyen standart kurallar bütünüdür. Bu tür ilkeler her zaman tek bir "ahlaki" davranış biçimini dikte etmemekle birlikte, birbiri ile çelişkiye düşen seçeneklerin değerlendirilmesine ve bunların hakkında karara varılmasına vesile olmaktadır. Etik,

tüm bu standartların her birinin ötesindedir. Etik, doğru olanı, yapmak gerektiği veya yapılması beklendiği için değil, doğru olduğu için yapabilmektir.<sup>25</sup>

Kısaca etik; ahlaki norm ve kurallara uygun tavır sergilemeyi, fayda sağlamaya yönelik tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Günlük hayatta, etik kavramı ile ahlak kavramı arasında anlam farkı oluşabilmektedir. Felsefi metinlerin bir kısmında etik ve ahlak aynı anlamda kullanılsa bile, bazı eserlerde etik ve ahlak kesin olarak birbirinden ayrı anlamda kullanılmaktadır. Tarihsel olarak “etik” terimi insanların adet, alışkanlık ve töreleri anlamına gelen Yunanca *ethos* kavramından gelmektedir. “Ahlak” Latince *moos* kelimesinden türetilmiştir. Cicero tarafından şu şekilde izah edilmektedir: “Ahlak, amaca ulaşmak için ahlaki normların neler olduğunu ve bu normlara nasıl ulaşılabileceğini belirten tavsiyelerdendir.”<sup>26</sup>

Etik ve ahlak kavramları aynı anlamda ve farklı anlamlarda kullanılmasına rağmen, etik ve ahlak içerik olarak farklılıklar arz etmektedir. Etik, kurallar dizgisi olarak görünürken ahlak kuralları, tavsiyeler niteliğinde ortaya çıkmaktadır.

### 1.7.2. Etik ve İş Etiği İlişkisi

İş etiği; etiğin kuruluşlarda, işletme faaliyetlerinde, işletmelerin sosyal ve ahlaki sorumluluklarıyla ve neyin doğru neyin yanlış olduğuyla ilgilenmektedir. Çalışanlar tarafından, ahlaki prensip olarak, iş etiği konusuna ve iş ortamındaki idari standartlara çok dikkat edilmelidir. Diğer taraftan yöneticiler, çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için zaman ayırmalı, personele etik ve ahlaki konularda eğitimler düzenlemelidir. Yöneticiler, bu konularla alakalı gözlemlere ve araştırmalara çoğunlukla ilgi duymamaktadır. Etik prensiplere sahip idareciler, iş yerinde iş etiği uygulamalarını daha hızla geliştirebilmektedirler.<sup>27</sup>

Sahip olunan etik değerler, kurumsal başarıyı ve hedeflere kolay ulaşmayı sağlamaktadır. İş etiği, kanunların veya yönetmeliklerin kapsamında olmayan ancak işletmelerin günlük faaliyetlerinde ihtiyaçları olan kuralları kapsamaktadır. İş etiği kapsam olarak iş hayatında gerçekleştirilen faaliyetlerin hangilerinin etik olup

<sup>25</sup> Kadir Aktaş, “Etik-Ahlak İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, 22-32, ss. 23-24.

<sup>26</sup> Henry Sidgwick, *The Methods of Ethics*, Hackett Publishing, USA, 1981, pp. 1-12.

<sup>27</sup> Mahmut Arslan ve Ümit Berkman, *Dünya’da ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, TUSİAD Yayınları, İstanbul, 2009, s.15.

olmadığı konusuna yer vermektedir. Bir işletmede, çalışanların aralarındaki ilişkilerin etik açısından düzenlenmesini etik kurallar belirlemektedir.<sup>28</sup>

Diğer bir ifade ile işletmelerde çalışanların uyması gereken kural ve normları etik kurallar belirlemektedir. İşletmelerin rekabette başarılı olabilmeleri, uluslararası gelişmelere, standartlara, yeniliklere, sosyal sorumluluk projelerine ve etik değerlere gerekli önemi vermelerini gerektirmektedir.<sup>29</sup>

Her işletmenin, amaçlarını gerçekleştirebilmek için iş etiği konusunda kendi norm ve kurallarını mümkün olan en iyi şekilde geliştirmesi öngörülmektedir.

### 1.7.3. Etik ve Değer İlişkisi

Etik ve değer ilişkisi; etik değer ve ilkelerin belirginleştirilmesi, özümsemesi, tartışmaya açık ortamda incelenmesi ve uygulamalı etik ile olasıdır. Etik kavramı, genelde özel gruplar adına geliştirilmiş belirli kural, davranış ve normları kapsamaktadır. Etiğin esasları içinde kişisel beklentilerimiz, isteklerimiz ve doyumumuz yer alırken toplumun “iyi–uygun–doğru” gördükleri önemiyet taşıyacaktır. Etiğin toplumsal esaslarını temsil edenlerden biri de toplumsal kurumların değer yargılarından oluşmaktadır.

Bu anlamda etik ve değer ilişkisi; aile, komşuluk, insanlık, okul, din, meslek, ticaret, siyaset, hekimlik, avukatlık, basın ve benzeri kurumların etik anlayışından ve kurallarından bahsetmektedir.

### 1.7.4. Etik ve Hak İlişkisi

Etik düşünce ile modern hukuk benzerlikler içermektedir. Bunun nedeni de etik düşüncenin zaman içerisinde hukuki normlara dönüşmüş olabmesidir. Örneğin iş güvenliği, tüketici hakları ve çevre konusu ABD’de 1950–1960’larda gündeme gelmiş ve bunlara ilişkin yasal düzenlemeler 1960–1970’lerde yapılmıştır. Ayrıca günümüzde artan bir biçimde etik ilke ve kurallar özellikle kurum ve kuruluşlarda yazılı hâle getirilmiş maddi yaptırımlara bağlanmaktadır. Örneklendirmek gerekirse, iltimas geçilmesi ve ayrımcılıkta bulunulmasına karşı çıkabilmek adına belirli bir ölçüğün üzerinde büyüklükteki firmalarda yazılı etik ilkeler belirlenmektedir. Etik

<sup>28</sup> Joseph Raz, *Ethics in the Public Domain*, Clarendon Press, Oxford, 1994, pp. 194-195 & pp. 206-210.

<sup>29</sup> Rana Atabay ve N. Öykü İyigün, *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 32.



ilkelerin bir nevi resmîyet kazandığı da ifade edilebilmektedir. Kanunların ve etikle ilgili ilkelerin uyumu önem arz etmektedir ki bunun da sebebi söz konusu ilişkinin toplum düzenini sağlamasıdır. Aksi bir durumda ise karışıklık olması kaçınılmaz olarak ifade edilmektedir.

Öteki açıdan baktığımızda ise birtakım etik ilkelerin, tıpkı ahlaki değerler gibi, yazılı olmadığı ve söz konusu ilkelere uymamanın toplum tarafından ayıplanma ile karşılaşacağı söylenmesidir. Bunun cezası ise kınamadan dışlanmaya kadar giden sosyal cezalardan oluşmaktadır.

#### **1.7.5. Etik ve Adalet İlişkisi**

Etik ve adalet kural ve politikalara dayalı davranışları ifade ederken, ahlak kavramına duygusal ve değerlerle ilgili anlamlar yüklediği görülmektedir. İş dünyasında ahlak kavramı, değerler ve özellikleri, etik ise ilke ve standartlara dayalı yargılamaları ifade etmektedir.

Etik kavramıyla ilgili yargılamalar, eğitim ve adalet gibi toplum sistemlerinin şekillendirilmesinin yanı sıra, yönetim ve karar alma gibi konularda da yol gösterici olmaktadır.

#### **1.7.6. Etik ve Sorumluluk İlişkisi**

Etik ve sorumluluk terimlerinin doğrudan birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu söylenebilir. Tarihten günümüze baktığımızda, birçok davranışın bazen iyi bazen kötü olarak değerlendirildiği görülmekte, bunlardan kötü davranış olarak tabir edilenlerin etik dışı davranış olduğu ifade edilmektedir. Bu durum meslekler açısından incelendiğinde de meslek etiği terimi ile karşılaşılmaktadır. Sorumluluk alanının meslek özelliği ve toplumsal içeriği bakımından etikle doğrudan ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Hazırlanan bu çalışmada, sorumluluk ve etik konusu ele alınarak, sorumluluk kapsamındaki etik davranışlar anlatılmaktadır.<sup>30</sup>

Bu konu çerçevesinde, etik olan ve olmayan ögeler ve sorumluluğun bir meslek hâlini almasının meslek etiği açısından etkileri konusu dikkate alınmaktadır.

---

<sup>30</sup> Vural ve Coşkun, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik*, a.g.e., s. 61

### 1.7.7. Etik ve Erdem İlişkisi

Erdem yaklaşımı, etik ile ilgili en eski yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmekte ve etik davranışın, insanlığımızın tam olarak gelişmesine olanak sağlayan belirli ideal erdemler ile istikrarlı olması gerektiği savunulmaktadır. Bu erdemler, kişiliğimizin en yüksek potansiyeline ve gerçek ile güzellik gibi değerlere göre hareket etmemizi sağlayan eğilim ve alışkanlıklardan oluşmaktadır. Dürüstlük, cesaret, merhamet, cömertlik, tolerans, sevgi, sadakat, doğruluk, açıklık, irade ve sağduyu bu erdemlerden bazıları olarak ifade edilebilmektedir.

Erdem etiği ile her bir eyleme, “Bunu yaparsam nasıl bir birey olurum?” veya “Bu eylem benim iyi davranışlarım ile uyumlu mu?” soruları sorulmaktadır.

### 1.7.8. Etik ve Vicdan İlişkisi

Adil kişiye, başkalarına karşı açık, tarafsız ve eşit davranmayı ilke edinmiş, vicdanını ön planda tutarak ön yargılı olmamaya özen gösteren kişi denilmektedir.<sup>31</sup>

İş hayatında ise sınırlı kaynakların dağılımında, performans kistasına göre pay alma hakkını savunan olarak ifade edilebilmektedir.

## 1.8. ETİĞİN UNSURLARI VE TÜRLERİ

Etüğün unsurları, görev ve türleri detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.8.1. Etiğin Unsurları

Sosyal bir varlık olarak kabul edilen insan, gelişmiş veya ilkel, küçük veya büyük olsun her daim bir topluluğun ya da toplumun üyesidir. Sosyal toplum üyesi olan bir insanı insan yapan davranış ve yaklaşım; başkalarının yaptıkları ve söylediklerine karşı ilgisiz kalmamak ve şahsının neyi doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü bulduğunu belirterek saf tutmaktır.<sup>32</sup> Özgür insan, olup biteni öylece kabullenmeyip yerine göre onay veya ret, hoşgörü veya hoşgörüsüzlük, övgü veya kınama türünden davranışlar sergilemektedir.

---

<sup>31</sup> Keskin, a.g.e., ss. 20-21.

<sup>32</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadir Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 481.

Etiğin temel unsurları şöyle sıralanabilir.<sup>33</sup>

#### 1.8.1.1. Görev ve Sorumluluk

Görev, kişi veya kişiler tarafından uygulanması gereken faaliyetlerdir. Sorumluluk ise görevin ifa edilmesi ve sonucunun müeyyidesini kapsamaktadır. Etiğin başlangıç ve ana yapısını oluşturan değerler görev, sorumluluk bilinci ve sorumluluk duygusu olarak ifade edilebilir.

#### 1.8.1.2. İyi Niyet ve Vicdan

İyi niyet, toplumsal olaylar ya da ilişkiler karşısında kişinin ahlaki bakımdan eylemlerine yön vermek için sergilediği düşünce ve tavidir. İyi niyet, kişinin eylem ve işlemleri sonucu ortaya çıkan ve dışarıdan fark edilemeyen bir olgudur. Etik bakımından tahkiye, yanıltma, sahtecilik gibi önemli bir sorunu açığa çıkarmaktadır. Vicdan ise, bireyin kendini ve sergilediği tutumları yargılaması neticesinde uygulama ve eylemlerinin ahlaki değerlere uygunluğunu gösteren yargısal bilinç olarak ifade edilmektedir.

Kişinin, bir toplulukta hem kendi inançları ve çıkarları hem de ulaşılmaya değer toplumsal bir amaç için kişisel tavrını ortaya koyma imkânının olması, onun özgür olduğunu göstermektedir. Fakat özgürlük, kişilerin istediği gibi kuralsız bir biçimde davranabileceği anlamına gelmemektedir. Ahlaki özgürlük; kişilerin dürtülere ve ihtiyaçlara bağımlı, ancak tamamen bunlarla belirlenmemiş duyu-varlığı şeklinde ve bu özgürlüğünün muhafazası adına kendine kurallar koyması, aynı zamanda toplumun koyduğu kurallara da riayet etmesi anlamına gelmektedir.<sup>34</sup> Ahlaki davranışın ana unsuru, insana has eylem ve isteklerin sınırsızca hür olmadığı, kişinin diğer insanlarla ilişkileri sebebiyle özgürlüğün de belli kıstaslar içinde tutulması gerekliliğini öngörmektedir.

#### 1.8.2. Etiğin Türleri

Etik, birçok bakımdan farklılıklar gösterebilmektedir. Etiğin konusuna göre türleri; mesleki etik, örgütsel etik, yönetsel etik, normatif etik, betimleyici etik, iletişimsel etik ve meta etik olarak sıralanabilir.

---

<sup>33</sup> Stephen M Gardiner, "Ethics and Global Climate Change", *Ethics*, 2004, 114 (3), 555-600, pp. 555-559.

<sup>34</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 481.

### 1.8.2.1. Mesleki Etik

Mesleki etik, iş yaşamındaki davranışları yönlendiren, onlara öncülük eden standartların ve etik prensiplerin tamamını kapsamaktadır. Mesleki etik, herhangi bir meslek grubunun belirli bir düzende hareket etmesini sağlamak adına söz konusu meslek grubundaki kişilerin bireysel istek ve düşüncelerine sınır koyan, yetersiz olarak görülenleri meslekten uzaklaştıran, hizmet ideallerini korumayı hedefleyen ve mesleki rekabeti biçimlendiren mesleki ilkeler olarak ifade edilmektedir.<sup>35</sup>

Geçen zaman sürecinde insanoğlunun gereksinim duyduğu her çeşit hizmet veya mal üretimi, birçok meslek grubunun oluşmasını sağlamaktadır. Mesleki etikten beklentiler, gün geçtikçe artış göstermektedir. Müşteriler, işverenler ve çalışanlar temel etik kuralları tanımlayanları tercih etmektedir. Bunun sebepleri olarak :<sup>36</sup>

Mesleki etik gerekçelerine ek olarak, bir mesleki kimlik (statü) aracına, bir mesleki olgunluk standardına sahip olmak, kabul edilebilir ya da kabul edilmiş davranışları saptamak, işin standartlarını yükseltmek, mesleki sorumluluk ve davranışlar için bir çerçeve oluşturulmaktadır. Meslek grupları zaman içerisinde etik–ahlaki değerler başta olmak üzere birtakım ilkeler belirlemektedir. Osmanlı dönemindeki Ahi birlikleri son derece katı kuralları olan bir teşkilattır. Örneğin, yine bu dönemde etik–ahlaki sebeplerle bu birliklerden çıkartılan esnaf, bir daha ülkenin hiçbir yerinde aynı mesleği yapamamaktadır. 1980’li yıllarda akademik çalışma alanı hâline gelen iş etiği alanı, 1990’lı yıllardan sonra çalışma alanına tesir eden önemli öğelerden biri hâline gelmektedir. Meslek grupları; birçok zanaatkâr ve esnaf tarafından çeşitli şekillerde kurulmuş, o mesleğin kurallarını, dayanışmasını yansıtan kendine has ilkeleri olan birlikler olarak ifade edilebilmektedir.

Bir hizmetin ya da mesleki etkinliğin tüketici ihtiyacını karşılayabilmesi için kendi alanında oluşturulmuş öz denetimden geçmesi gereklilik oluşturmaktadır.

### 1.8.2.2. Örgütsel Etik

Örgütsel etik, işletmelerin rekabet yapılanmasını kurallı bir biçimde oluşturmalarında oldukça etkili olmaktadır. Bu ilkelerin varlığı, işletmelerin iç

<sup>35</sup> Oğuz Sarvan, "Mesleki Etik", *Toplum Bilimleri Dergisi*, 2011, 1-7, s. 1.

<sup>36</sup> Manuel G. Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Vol. 111, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002, pp. 3-22.

yapılarındaki düzeni sağlarken onları, dış çevre etkileşimlerini denetim altında tutabilme yetisine sahip kılabilir. <sup>37</sup>

Bu durumda işletmeler için öncelikli çalışma, etik ilkeleri oluştururken küresel ve toplumsal rekabet yapılanmasının ortak değerlerinin göz önünde tutulması olarak ifade edilmektedir. Örgütsel etik, 1980'li yılların sonlarında literatürümüze yerleşen bir kavramdır. Etik, önceleri kavramsal manada ahlak kelimesi ile ifade edilmeye çalışılırken günümüzde kavramın, "ahlak felsefesi" şeklinde incelenmesi kabul edilmektedir. Bu alanda çalışmalarını yürüten birçok filozof, doğru-yanlış, iyi-kötü, gibi temaların üzerinde odaklanmaktadır.

Etik ilkeler, ahlaki davranışların kaynağını inceleyerek, bu ilkeler üzerinde düşünme gerekliliğini belirginleştirmektedir.

### 1.8.2.3. Yönetmel Etik

Yönetmel etik, çağımız akademilerinde disiplin olarak ele alınmakta ve oldukça yoğun biçimde tartışılmaktadır. Bu yapılanmanın sebebi, özellikle kamu sektöründe yönetimsel dejenerasyon ve kirliliğin önüne geçebilme düşüncesidir. Yolsuzluğun egemen olduğu bir yönetmel oluşumda belirlenen temel ihtiyaç, adaletli ve etkin bir denetim sisteminin tesisidir. Günümüzde yargısal denetimin pahalı ve uzun sürüyor olması, yönetmel ve siyasal denetimin fazlasıyla politize olması sebebiyle, yolsuzluk ve yozlaşmalarla mücadelede yeterli olunamamaktadır. Bu nedenle, denetmel sistemler konulu tartışmalar gündemi sürekli olarak meşgul etmektedir. <sup>38</sup>

Bu bağlamda yönetmel etik olgusunun, bu tartışmaların cevap bulması ve kamu gücünün keyfi kullanımını önleme çalışmalarında etkili çözüm üretilebilmesine fayda sağlaması umulmaktadır. Yönetmel etik, etiğin asıl sorunu olan iyi ve kötü ayrımının ortaya çıkarılması amacından hareketle yöneticilerin, işin kendisine ve iş görenlere karşı davranışlarında iyi ve kötüyü ayırt etmeye çalışmaktadır.

Yönetmel etiğin esas hedefi, normatif bir metodoloji ile yönetici davranışlarının "nasıl olması veya olmaması gerektiğinin" belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

<sup>37</sup> Gül ve Gökçe, a.g.e., s. 377.

<sup>38</sup> İlhan Dağdelen, "Yönetmel Etik", *Mevzuat Dergisi*, 2005, 75-97, s. 82.

#### 1.8.2.4. Normatif Etik

Normatif etik, ahlaki faaliyetlerimiz ile ilgili kararlar almamızla ilgilidir.<sup>39</sup> Normatif etik kuramları, uygulamalara rehberlik etmeyi hedeflemekte ve eylem öncesi kendimize, “Ne yapmalıyım?” sorusunu sordurarak, cevabını bulma aşamalarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Normatif etik; tıpkı belirlenimci etikte olduğu gibi, değer etiğinin ve faydacılığın da olduğu gibi çeşitli etik türlerinden bir tanesidir. Normatif etik, temel olarak etik felsefi düşünce üzerinde var olmaya çalışan bir eğilimdir. Burada bahsedilen şey normatif olan, kural koyucu konumundaki bir etikdir. Bir başka açıdan baktığımızda ise herhangi bir kuralın veya ilkenin ışığında değerini bulan etik düşünce türü normatif etikdir. Normatif etik, ödev ahlakı olarak da ifade edilmektedir. Bireyin iyilik istemesi bir ödev olarak görülmektedir. Bahsini ettiğimiz ödev normatif etikte koşulsuz olarak kabul edilen bir buyruk olarak görülmektedir.

Gerçekleştirilen bir aksiyonun ahlaken ne derece değerli olduğunun değil, dayandığı ahlaki form veya etik ilkenin önemli olduğu normatif etiğin bir diğer adı da formalist etikdir. Normatif etikte bahsedilen formlar veya etik kurallar tüm eylemler için aynı olmakta, değişkenlik göstermemektedir. Hizmet sektöründe yer alan kuruluşların en önemli örgütsel felsefesi bireylerin mutluluğuna önem vermek olarak ifade edilmektedir.<sup>40</sup>

#### 1.8.2.5. Betimleyici Etik

Diğer yönden, betimleyici iş etiği, ticaret hayatındaki ilişkilerin ahlaki sorunlarını ve boyutunu inceleyerek ticari hayattaki davranış ve tutumların nasıl olması gerektiğini ortaya çıkarma çabası olarak görülmektedir. “Kısacası, ticari hayattaki etik davranışların çeşitlerini ve nedenlerini irdeleyerek çözümleyici bir tutum sergilemektedir.

---

<sup>39</sup> Aydın, a.g.e., s. 17.

<sup>40</sup> Hilal Demirel, “Çalışanların İş Tatminlerinin Etik Davranma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Ankara'daki Seyahat Acentaları Üzerine Bir Alan Araştırması” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009, s. 25.

### 1.8.2.6. İletişimsel Etik

İletişimsel etik, iş yeri ve personel arasında iletişimi sağlayarak iş yerinin değerlerini, ilkelerini ve etik anlayışını, karar ve uygulamalarına yansıtarak personel ile iş yeri değerleri arasında bağ kurabilmelerini gerektirmektedir.<sup>41</sup>

Elde edilen etik kodlarının farkındalık içinde uygulanabileceği ortam oluşturabilmesi öngörülmektedir.

### 1.8.2.7. Meta Etik

Meta etik, etiğin ahlaki sebepleri ve doğası konulu yorumlar yapılmaktadır. İnsanın bencil mi yoksa değil mi, hep kendi menfaatleri doğrultusunda mı hareket ettiği ya da etiğin göreliliği olup olmadığı şeklindeki tartışmalar meta etiğin alanına girebilmektedir.<sup>42</sup>

Aslında normatif etik, uygulamalı etik ve meta etik arasında bir çizgi çizmek üzerine yapılan tartışmalar da meta etik bakımından gerçekleşen tahlilin kendisini oluşturmaktadır. Meta etik, temel olarak etik biliminde bahsedilen etik özelliklerin, anlatımların ve elde edilen bildirimlerin, sergilenen davranışların ve elde edilen yargıların özünü saptamak ve bunların altında yatan olguları bulmak amacıyla olan bir etik türüdür. Meta etik, etik biliminin felsefecilerin genel kabul göstermiş olduğu dört temel etik türünden birisi olarak görülmektedir. Felsefecilerin, üzerinde genel kabul göstermiş olduğu diğer etik türleri ise normatif etik, betimleyici etik ve uygulamalı etik olarak görülmektedir. Meta etik, temel olarak normatif etik sistemlerini ve bu sistemlerin temel ilkeleri olan ahlaki değerler ile etiğin temel kavramlarını çözümlenmeye çalışmaktadır. Normatif etiğin saptamış olduğu yargılara eleştirel bir açıdan yaklaşmakta olan meta etik, yargının gerektiği ve ahlaki kavramların dil ve ahlak ilişkisi içerisinde analiz edildiği bir etik dalı olarak kabul edilmektedir. Bireyler, normatif etik aracılığı ile “Bu durumda ne yapılması gerekir?” vb. sorulara cevap bulmaya çalışırken meta etik, iyiliğin ne olduğu ve bir şeyin iyi veya kötü olarak kabul edilip edilemeyeceği gibi soruların cevaplarını bulmaya çalışmaktadır. Özetle meta etik, etik değerlerin özünü arayan bir etik dalı olarak ifade edilmektedir.

---

<sup>41</sup> Halil Sayılı ve Duygu Kızıldağ, “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 231-250, s. 243.

<sup>42</sup> Aydın, a.g.e., s. 16.

## 1.9. ETİK TEORİLERİ

İşletme yöneticilerinin etikle ilgili konularda daha önceki bilimsel düşünceleri ve araştırmaları incelemeleri önemli yararlar sağlayabilmektedir. Etik konusunda ortaya atılan teoriler; adalet teorisi, faydacılık teorisi, haklar teorisi ve bencillik teorisi olarak sıralanabilir.

### 1.9.1. Adalet Teorisi

Adalet teorisi işletmeler açısından; çalışanların çalıştığı kurumlara emeksel katkıları ve örgütün belirlemiş olduğu kurallara uymaları karşılığında, ceza veya ödül dağılımında karar mercilerinin adil yansız ve eşitlikçi olmalarının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Suç ve ceza, eşitliğini hata–tahrik dengesini önemseyen eşit davranışçı, eşit özgürlükçü gibi adalet deyimlerini kapsamaktadır.<sup>43</sup>

Eşit davranışçı adalet, "iş yerinde kıdem gibi konularda eşit durumdaki" bireyler için eşit bir tutum benimsemekte, eşit özgürlükçü adalet de herkesin özgürlük esasında denkliliğini öngörmektedir. Suç–ceza eşitliğini kapsayan adalet kavramı, "işlenen suça verilecek cezanın, suçun tam karşılığı olmasını, fazlası veya az olmamasını", hata–tahrik dengesini koruyan adalet deyimini de hatalardaki tahrik unsuru değerlendirilerek bir denge sağlanmanın gerekli olduğunu esas kabul etmektedir.<sup>44</sup>

Bu bağlamda adil karar, belli hâllerde geçerli olan kuralların ışığında ayırım gözetmeyen makul ve eşitlikçi bir karar olmasının gerekliliğini doğurmaktadır.

### 1.9.2. Faydacılık Teorisi

Bazı etik bilimciler tarafından etik davranışın en çok faydada bulunan veya en az zarar veren davranış olduğu vurgulanmaktadır. Bir diğer deyişle etik davranış, kötüye kıyasla iyiyi en çok dengede tutulandır, denilebilir. Etikte faydacılık teorisi, insanın temel amacının iyi olana ulaşmak olduğunu düşünen bir öğretiyi olarak kabul edilmektedir. John Stuart Mill'in 1863 yılında kaleme aldığı *Utilitarianism* adlı eserde bahsedilen bu düşünce yapısı, sonucu itibarıyla insanoğlunu, iyi olana götüren ve mutlu olmasını sağlayan davranışların etik olarak doğru, insanoğlunun acı

---

<sup>43</sup> Sayılı ve Kızıldağ, a.g.e., s. 234.

<sup>44</sup> Mehmet Ali Gürol, *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 94.



çekmesine sebebiyet veren davranışların ise yanlış olarak görüldüğünü belirten bir öğreti olarak ifade edilmektedir.<sup>45</sup>

Mill'in ifadelerine göre gerçekleştirdiğimiz aksiyonlar, iyi olanı yani bizi mutlu edecek olanı sağladıkları sürece doğru olarak kabul edilmektedir. Bahsettiğimiz iyi olanın, bizi mutlu edenin tersi olanın, bizi yanlış olana götüren ve mutsuz eden aksiyonlar ise bize olumsuz etki ettiği sürece yanlış olarak değerlendirilmektedir.

İnsanoğlunun sahip olduğu duygular adeta insanlar gibi doğal, etkin ve hassastır. Sosyal olan insanların daha etkin ve güçlü karakterlere sahip olmaları gibi sosyal olan duygular da eğitim ve iletişimle güçlenebilmektedir. Ahlak duygusu doğuştan gelen bir özellik olmamaktadır. Farklı duyguların birleşerek oluşturduğu birleşik bir duygudur. Söz konusu bileşimin temel üyeleri; sempati, korku, inançlar, deneyimler, öz saygı, saygı görme arzusu olarak ifade edilebilir. Ahlak duygusunu oluşturan öğelerden ancak sempatinin doğuştan gelen bir özellik olduğu iddia edilebilir.

Faydacılık düşüncesini benimseyenlere göre ahlaken belirsizliklerle dolu olduğu düşünülen dünyada herhangi bir eylemin doğru veya yanlış olup olmadığına karar verebilmenin tek yolu söz konusu eylemin insanoğluna ne derece zevk veya acı vermesi nedenlerinden dolayıyla faydacılık teorisine göre, etik olan kurumsal davranış, tüm müşterilere, çalışanlara, hissedarlara, camiaya ve çevreye en az zarar veren ve en çok fayda sağlayan davranış olarak ifade edilebilmektedir.

Faydacı yaklaşımda sonuçlara odaklanılmaktadır: Yapılan menfaati artırmakla beraber yapılan zarar azaltılmaya çalışılmaktadır.

### 1.9.3. Haklar Teorisi

Bireylerin hayatlarını idame ettirirken ve tercihlerini belirlerken sınırsız bir özgürlük ve egemenlikleri bulunmamaktadır. Mevcut normlar ve yasaların belirlediği çizgiler içerisinde, bireyler ilkelere uymak durumundadırlar. Kişiler, başkalarına müdahale etmediği sürece yasaların belirlediği çizgiler içerisinde kendi haklarını ve özgürlüklerini kullanabilmektedir.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Cengiz Toraman, "Muhasebe Denetiminde Etik ve ENRON Örneği", *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 2003, 24-59, ss. 24-33.

<sup>46</sup> Cennet Uslu, *Doğal Haklar ve Doğal Hukuk İnsan Haklarının Felsefi Temelleri*, Liberte Yayınları, Ankara, 2009, s. 31.

Haklar teorisinin temelinde ise insanların saygıyı hak ettikleri ve başkalarının amaçları için kullanılmamaları gerektiği yatmaktadır. Deontoloji olarak da bilinen haklar teorisi, Immanuel Kant tarafından ileri sürülmüştür. Kant'ın teorisine göre, bazı aksiyonların sonuçları ne olursa olsun bu eylemler insanlık adına ahlaken bağlayıcı aksiyonlar olarak kabul edilmektedir. Eğer örneklendirmek gerekirse; birini öldürmek, birine tecavüz edilmesi, kişi veya kişilere işkence edilmesi veya soykırım yapılması gibi durumlar, sonuçları her ne olursa olsun, kötü/yanlış olarak kabul edilen aksiyonlardır. Kant'ın haklar teorisine göre evrenselleşmiş birtakım doğrular vardır. Bu doğrular, zamana ve içerisinde bulunulan durumun şartlarına göre değişiklik göstermemektedir. Sabit kalmaktadır. Kant'ın ifadelerine göre ahlakın temelinde değişmez bir olgu bulunmalıdır. Söz konusu olgu ise iyilik istemek ve ahlak yasası olarak ifade edilmektedir. Kant'a göre ahlak yasası, herhangi bir koşul veya kayda bağlı değildir. İnsanoğlunun aksiyonları ve eylemleri hem kendisi hem de başkaları için bir ilke ve yasa görevi görmelidir.

Kant'ın öne sürmüş olduğu görev ahlakının genel olarak benimsenmiş ve herkesin benimsemesi istenen evrensel ve tarafsız ilkelerden oluştuğu da söylenebilir. Haklar teorisine iş dünyası özelinde yaklaşacak olursak sorulması gereken temel sorunun, etik düşüncenin ve etik aksiyonların organizasyonların çıkarları adına mı veya toplumun iyiliği için mi gerekli olduğudur. Bu sorunun şu sorularla genişletilmesi de mümkün olabilmektedir: Organizasyonların, sırf çıkarlarına uygun olduğu için, etik düşünceye uygun hareket etmesi etik midir?<sup>47</sup>

Kant'ın teorisine göre böyle bir durum etik değildir. Yine örneklendirmek gerekirse, bir organizasyonun çalışanlarına sağladığı sağlık ve güvenlikle ilgili yan hakların var olma nedeni, Kant'ın teorisine göre insanoğlunun yaşama hakkına saygı duyulmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Etik düşüncenin standartları, genel olarak Kant'ın teorisine yakın bir görüntü sergileyebilmektedir.

Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, insanlar yalnızca insan olmalarından dolayı iş dünyasında da belli başlı haklara sahip olabilmektedirler.

Özellikle iş dünyasında etikle ilgili olarak uygulanabilecek birtakım evrensel ilkeler vardır. Bu evrensel ilkeler şu şekilde sıralanabilir:<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Murray N. Rothbard and Hans-Hermann Hoppe, *The Ethics of Liberty*, New York University Press, New York, 2002, pp. 133-147.

<sup>48</sup> David Tilman, "Causes, Consequences and Ethics of Biodiversity", *Nature*, 2000, 208-211, pp. 208-210

- Hâlihazırda birlikte çalışılan ve ileride birlikte çalışma imkânı olabilecek müşterilerin, çalışanların ve/veya etkileşimde bulunulan diğer kişi ve kurumların ve elbette toplumun aldatılmaması,
- Kişilerin fiziksel veya ruhsal olarak taciz edilmemesi,
- Doğru olmak, dürüst olmak ve adil olmak ilkelerine uyulması,
- Çevrenin korunması, en azından çevreye zarar verilmemesi,
- Organizasyon ile ilişkisi ne olursa olsun (müşteri, çalışan, paydaş vb.) haklarına saygı duyulması,
- Yolsuzluk, rüşvet, torpil ve kayırmacılık gibi uygulamalardan kaçınılması,
- Verimlilik ilkesinin etik sınırlar içerisinde gerçekleştirilmesi.

Bir genelleme yaparak etik kurallara uyan organizasyonların başarılı olacağını söylemek mümkün olmayacak olsa da genel olarak etik düşünceye uyum gösteren, etik kurallara uygun hareket eden bir organizasyonun uzun dönemde amaçlarına ulaşacağı/yaklaşacağı söylenebilir.

#### **1.9.4. Bencillik Teorisi**

Bencillik, yalnızca kendini düşünen, başkalarını dikkate almayan manasını taşımaktadır. Kişinin sadece kendi için uygun olanı iyi ölçütü sayması fikri olarak da adlandırılabilir. Hobbes, kendini koruma, kendini sevme içgüdüsünün, insan için yönlendirici olduğunu savunmaktadır.<sup>49</sup>

Bu düşünceye göre evrensel ahlak yasasının varlığından söz edilememektedir.

Thomas Hobbes'un temsilcisi olarak kabul edildiği bencillik teorisi yani egoizm, Hobbes'a göre bireylerin ben sevgisiyle dolduğu, her daim öncelikli olarak kendilerini düşünerek hareket ettikleri bir öğreti olarak ifade edilebilmektedir. Bencilliğin temel var olma sebebi ve insanların sergilemiş olduğu eylemlerin gerçekleşme nedeni, bireylerin, kendi hayatlarını korumak ve sürdürülebilirlik istemesi olarak açıklanabilmektedir.

Ahlaklı olmak, bireylerin kendilerini koruma güdülerinin dışı vurulmasının bir sonucu olmaktadır. Bireyin gerçekleştirmiş olduğu eylemleri iyi veya kötü olarak nitelendiren yine bireyin kendisi olabilmektedir. Bireyler, doğaları gereği her zaman

---

<sup>49</sup> Keskin, a.g.e., s. 28.

kendi çıkarlarına uygun olan eylemleri gerçekleştirebilmektedirler. Elbette herkesin çıkarı aynı olamamaktadır. Bu nedenle de evrenin bir ahlak yasası olamamaktadır.

Bencillik teorisi, genel olarak kişilerin bireysel kazançları yönünde eylemlerde bulunmasıdır. Bencillik teorisi ile ahlaki bencillik, psikolojik bencillik veya rasyonel bencillik kavramlarından birinden bahsediliyor olabilmektedir. Ahlaki bencillik, bireyin daima bireysel çıkarlarına uyan eylemleri gerçekleştirmesinin doğruluğunu savunan bencillik türü olarak görülmektedir. Psikolojik olarak bencillik; bireyin daima kendi çıkarı adına aksiyonlarda bulunması gerektiğini savunan bencillik türü olarak ifade edilmektedir. Rasyonel bencillik ise bireyin şahsi çıkarları yönünde eylemlerde bulunmasının rasyonel bir olgu olduğunu savunan bencillik türü olarak ifade edilebilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, GELİŞİM SÜRECİ, KURALLARI, TEMEL TAŞLARI, VAZGEÇİLMEZLERİ VE LİDERİN BAŞARISINI OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER, BENZER KAVRAMLARDAN FARKI, LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Başarılı liderlik uygulamaları, çalışanların motivasyonlarını arttırmakla birlikte grupların birlikte çalışma isteğini yaygınlaştırarak işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmakta ve sonuç olarak, ekonomik açıdan kazançlı yatırımların artmasını sağlamaktadır. Bireyler, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek ve çeşitli ihtiyaçları ortadan kaldırıp ilerlemeye devam edebilmek amacıyla sosyal ilişkiye ihtiyaç duymaktadır. İnsanoğlunun duygusal bir varlık olması da bahsi geçen iletişimi kolaylaştırmakta ve böylece bireyler sosyalleşmeye başlamaktadır. Bireylerin sosyalleşmeye başlamasıyla birlikte gruplar oluşmakta ve kişilerin, yalnız başlarına halledemedikleri sorunlar birbirlerinden destek alınarak çözülmeye çalışılmaktadır. Bireysel olarak güçsüz kalan insanoğlu, kendisine benzer şeyleri hedefleyen kişilerle biraraya gelerek bu şekilde güç kazanmakta ve hedeflerine ulaşmada başarılı olabilmektedir.<sup>50</sup>

Zaman içerisinde bahsi geçen gruplarda üstünlük sağlamak amacıyla çatışmalar yaşanmıştır. Grup üyeleri arasında fikir uyuşmazlıkları oluşmuştur. Mevcut grupların bölünmesi ya da farklı grupların biraraya gelerek yeni gruplar oluşturmasına sebebiyet veren bu durum, yaşanan tersliklere rağmen insanoğlunun topluluk hâlinde yaşamayı mümkün kılmasını sağlayan kuralların da ortaya çıkmasına ön ayak olmaktadır.

<sup>50</sup> Beverly Alimo-Metcalfe and John Alban-Metcalfe, "Leadership: Time for A New Direction?", *Leadership*, 2005, 1 (1), 51-71, pp. 51-55, H. İbrahim Özmen, *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009, s. 6, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)., Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayın, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul 1993, s. 17. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 3, *Nawal War Collage Review*, Winter, 2014, Volume 67, Number 1, s. 135, K. Gallagher vd. *People Orgazational Behavior*, Blackwell Publishers Ltd. UK. s. 527; Aktaran Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 11, Osman Uysal, *Liderliğin Anatomisi*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2007, s. 17., Acar Baltaş *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul, 2005, s. 128.

Gruplar, aralarında saygı duydukları ve takip edebileceklerine inandıkları kişileri liderleri olarak belirlemekte ve onların gereken kuralları belirlemesini, sorunları çözmesini ve grubu ileriye taşımasını beklemektedirler.

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren var olan konulardan birii olarak görülmektedir. Ancak, liderlik ile ilgili bilimsel çalışmaların 20. yüzyıldan itibaren başladığı da söylenebilir. Bu dönemden itibaren liderlik, yeni bir çalışma alanı olarak kabul edilmekte ve akademik araştırmalarda sıkça görülmeye başlamaktadır.

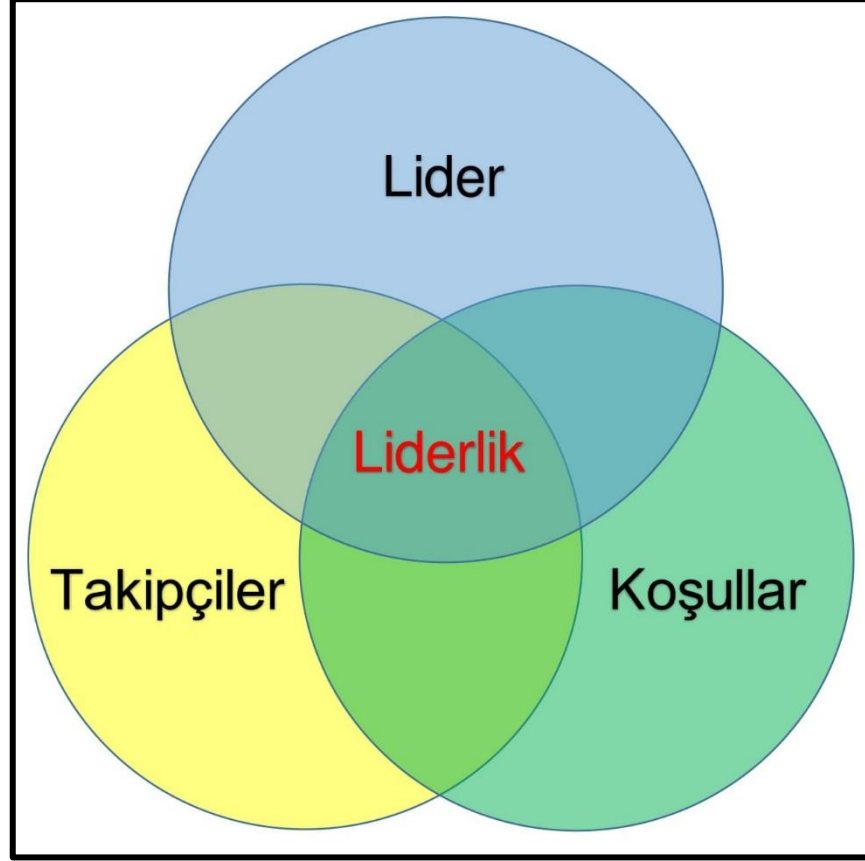
Kuzey Amerika kökenli olduğu bilinen liderlik çalışmaları, Amerika'nın ardından Avrupa'ya, oradan da dünyanın geri kalanına hızla yayılmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya atılan küreselleşme olgusu da liderlik ile ilgili araştırmalarda hız kazanılmasını sağlamıştır. Küreselleşme olgusunun popüler bir düşünceye dönüşmesi ile birlikte işletmelerin ve özellikle de devletlerin, dış çevre koşullarına ve dış çevrenin değişimine adapte olması için rasyonel aksiyonlar gerçekleştirme ve hızlı hareket edebilmesi önem kazanmaktadır.

Toplumların ekonomik düzeylerinde, sosyokültürel yaşamlarında, içerisinde oldukları politik ortamda, demografik değişimler ve teknolojik ilerlemeler yalnızca bireyleri değil, işletmeleri de ilgilendirmekte ve etkilemektedir. İşletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri buldukları çevrelere ve söz konusu çevrelerdeki değişime gösterdikleri uyum ile doğru bir orantı göstermektedir. Toplumların ve işletmelerin, değişimi önceden fark edebilmesi ve gerekli aksiyonları sağlayabilmesi için de lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik, toplum ve işletmeler açısından olmazsa olmaz bir konuma gelmiştir. Bu nedenle de liderlikle ilgili gerçekleştirilen araştırmaların sayısında artış görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda ise pek çok farklı liderlik tanımı ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı da tek ve kapsayıcı bir tanımdan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Farklı tanımlamaların elde edilmesindeki temel fark, lider ve liderin içerisinde bulunmuş olduğu koşullardan oluşan kompleks bir kavram olması nedenlerinden dolayı olmaktadır.

Kimi araştırmacılar liderlik için gereken ideal karakter yapısı ve davranış özelliklerine, kimileri lider–takipçi ilişkisine, kimileri de liderin lider hâline geldiği koşullara odaklanarak çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Araştırmaların sonucunda elde edilen verilerin ortak noktası, liderliğin bir pozisyondan öte bir süreç olmasından

kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı liderlik yalnızca formel yapılanmalarda değil, formel olmayan yapılanmalarda da görülmektedir.

Liderlik süreci aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



Şekil 1- Liderlik Kümesi (Kaynak: Hughes, Ginnett ve Curphy, a.g.e, s. 1)

Yukarıda da belirtildiği gibi liderlik, lider, takipçiler ve koşullar kümelerinin kesişim noktasında bulunmaktadır.<sup>51</sup>

Warren G. Bennis'e göre 1984 yılına kadar liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, üç yüz elliden fazla tanımın ortaya konulduğu görülmektedir. Bu sayının, araştırmamızın gerçekleştiği döneme dek arttığı tahmin edilmektedir.

Liderlikle ilgili yapılan tanımlamaların bazıları şu şekil de ifade edilmektedir:

<sup>51</sup> Warren G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority." *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4 (3), 259-301, pp. 260-268.

- Liderlik kavramı, toplumsal yapıda insanları birleştiren ve insanları hedeflere ulaştırmak adına onları harekete geçiren tüm bilgi ve yeteneklerin bir bütünüdür.
- Liderlik süreci, bireylerin veya kitlelerin önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek adına gerekli eylemleri yönlendirecek ve etkileyecek bir kişi etrafında biraraya gelmesi ile oluşan süreç olarak açıklanılmaktadır.
- Liderlik, astların üstleri tarafından yönlendirilmesidir.
- Liderlik, belirlenmiş koşullar altında hedefe giden yolda benimsenmesi gereken değerleri liderin yanındakilere benimsetmesi ve onları etkilemesidir.
- Liderlik, bir statü olmaktan ötedir; lider kişinin bir işin yapılmasını takipçilerine istetmesi ve bunu, onlara benimsetmesidir.
- Liderlik, amaçlara ulaşabilmek için sürdürülen tüm çalışmaların hedeflere yöneltilmesi ve bunun sadece etkileşim ile gerçekleştirilmesidir.
- Liderlik, bir grubu önceden belirlenmiş hedefler etrafında birleştirebilmek ve söz konusu hedefler adına o grubun aksiyona geçmesini sağlayabilmektir.
- Liderlik, toplumsal sistemde öne çıkan bir figürün diğer figürleri ikna etmesi ve etkileyerek aksiyona geçirmesidir.
- Liderlik kavramından tıpkı güzellik kavramı gibi bahsedilebilir: Liderlik de güzellik gibi anlatılması zor ancak görüldüğünde mutlaka tanımlanabilecek bir olgudur.

Liderlik kavramı geçtiğimiz yüzyılda hem teorisyenlerin hem de praktisyenlerin ilgiyle yaklaştıkları ve üzerinde çalıştıkları bir konudur. Bu sebeple de liderlik düşüncesini tanımlamak adına pek çok tanım ortaya konulmaktadır. Bu tanımlar kronolojik olarak şu şekilde sıralanabilir.

- C. H. Cooley'in 1902 yılında yaptığı tanımlamaya göre liderlik, tüm ortak hareketlerin merkezinde olmaktır.
- E. F. Mumford'un 1906 yılındaki tanımına göre ise liderlik, tüm ortak aksiyonların kontrol edilmesi için bir kişinin ön planda olmasıdır.
- F.W. Blackmar'ın 1911 yılında yaptığı tanımlamaya göre de liderlik, ortak amaçlar uğruna birleşen bir grubun güçlerini aynı anda sunmalarıdır.
- E. L. Munson'ın 1921 yılındaki tanımına göre liderlik kavramı, minimum tartışma, maksimum kolektivite sağlayarak hedeflere ulaşabilmektir.
- F. S. Chapin'in 1924 yılında yapmış olduğu tanıma göre de liderlik, biraraya gelen bireylerin yapmakta oldukları şeye anlam yüklemeleridir.



- L. L. Bernard'ın 1927 yılında yaptığı tanıma göre liderlik kavramı, öne çıkan bir kişinin, beraberindekilerin amaçlarını fark ederek sahip oldukları gücü hedeflerine yönlendirmesidir.
- C. M. Bundel'in 1930 tarihli tanımına göre liderlik, bir kişinin gruptaki diğer üyeleri ikna etmesi ve istediklerini onlara yaptırmasıdır.
- C. E. Kilbourne'ün 1935 tarihli tanımına göre lider, belirli bir amaç için biraraya gelen bir grubun üyelerinin, hayranlık duydukları özelliklerin çoğuna sahip olduklarını düşündükleri kişidir.
- T. R. Phillips'in 1939 tarihli tanımına göre liderlik, belirli amaçların gerçeğe dönüştürülebilmesi için çalışanlara ilham ve moral vermek ve bunu sürdürebilmektir.
- N. Copeland'ın 1942 tarihli ifadesine göre insanları fiziki, duygusal ve zihinsel olarak etkileyebilmektir.
- Knickerbocker'in 1948'deki ifadesine göre liderlik, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bu amaca giden yolda kontrolü elinde tutmaktır.
- R. M. Stogdill'in 1950 tarihli ifadesine göre liderlik, var olan amaçlara ulaşabilmek adına çalışanların etkilenmesi sürecidir.
- H. Koonetz ve C. O'Donnell'in 1955 tarihli ifadesine göre liderlik, bir kişinin grubun amaçlarına ulaşması için diğerlerini etkileyebilmesidir.
- G. Terry'nin 1960'taki tanımına göre liderlik, çalışanların ortak amaçları gerçekleştirebilmeleri için etkilenmeleridir.
- J. Lipham'ın 1964 yılında yaptığı tanıma göre liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına yeniden bir yapılanma süreci başlatmaktır.
- R. Dubin'in 1968'deki ifadesine göre liderlik, karar alma gücü olarak ifade edilmektedir.
- C. Norris'in 1990'daki ifadesine göre liderlik, sezgilerle ve mantığın yardımıyla yaratıcı olmaktır.
- E. Jaques ve S. D. Clement'in 1991'deki tanımlarına göre liderlik, bir kişinin çok kişiyi kolektif amaçlar doğrultusunda aksiyona geçirebilme ve başarılı yapabilme mücadelesidir.
- W. Pagonis'in 1992 tarihli tanımına göre de liderlik, insanların, belli bir amaç uğruna uzmanlıklarını ve iletişimlerini bir uyum içerisinde etkileyebilmesi sürecidir.
- T. J. Kowalski ve U. C. Reitzig'in 1993'teki ifadesine göre de liderlik, kaotik ve sorunlu bir işe adım atabilme cesaretidir.

- R. Heifetz'in 1994 tarihli ifadesine göre liderlik, farklı davranışlara, içerisinde bulunulan koşullara göre farklı anlamlar adayabilmektedir.
- R. T. Ogawa ve S. T. Bossert'in 1995 yılındaki tanımına göre liderlik kavramı, çalışanların etkileşimine bağlı olarak anlamlı hâle getirip şekillendirebilmektedir.
- G. R. Sullivan ve M. V. Harper'ın 1996 tarihli tanımına göre liderlik kavramı; ortak amaç, kültür, plan ve kimlikler gibi bir işletmenin temel varlıkları ile akla yatkın ve planlanmış eylemleri yöneterek geleceği var etmek ve ileride de devam edecek bir ekip kurabilmektedir.
- K. Gallagher'ın 1997 tarihli tanımına göre liderlik, fırsatlar ve arzularla birlikte amaca erişim mücadelesi göstermek adına çalışanları etkileme çabasıdır.
- Immagert'in 1988 tarihli tanımına göre de liderliğin tanımının yapılmasının güç olduğu ifade edilmektedir.
- Yukl'un 1989'da ifade ettiği üzere liderlikle ilgili çok sayıda tanımlama bulunmakta ve bu tanımların hepsinde bir ortak nokta göze çarpmaktadır. Sözü edilen bu ortak nokta ise liderliğin iki veya daha fazla sayıda insanın biraraya geldiğinde ortaya çıkabilmesidir. Yukl'a göre liderlik, amaca ulaşmak için bireyleri etkileyebilmektedir.

Paylaşılan tüm bu tanımlamalardan yararlanarak liderlik şu şekilde tanımlanabilir:

Bir topluluğu oluşturan bireylerin, belirlenen hedeflere ulaşmak için, onlara ilham veren ve arzuladıkları eylemlerini hayata geçirme eğilimlerini, seçilen kişinin zihinsel dehası, karizması, cesareti, stratejisi, taktikleri ve motivasyonu yoluyla etkileşime sokarak ve bu kişileri belirli bir organizasyona dâhil ederek örgütsel aksiyonlar hakkında ortak bir güç yaratmaya çalışmalarını ve hedefler doğrultusunda oluşturulan vizyona inanmalarını sağlayarak bir güven ortamı içinde amaca ilerleme süreci olarak görülmektedir.

- Liderlik, bireylerin negatif yönlerini belirleyici bir şekilde ortaya koyabilme, hedefe giden yolda ideal zamanı ve aksiyonu belirleyebilme, takipçilerle empati kurabilme süreci olarak ifade edilebilmektedir.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Robert Goffee and Gareth Jones, "İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?", Çev. Melis İnan, **Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s.108. Güney, **Örgütsel Davranış**, a.g.e., s. 337, Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s. 431, Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, ss. 445-446, Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, ss. 445-446, Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 534, Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.534, Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınları,

- Liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek adına birinin diğerlerinin aksiyonlarını yönetmesi süreci olarak görülebilmektedir.
- Liderlik, hayal edileni gerçekleştirmek için hayalcileri biraraya getirme sanatı olarak tanımlanmaktadır.
- Liderlik, farklı insanları amaçlara ulaşmak adına birlikte çalışmaya ikna etmek ve bunun için gerekli aksiyonların gerçekleşmesini sağlamaktır.
- Lider, vizyonu tanımlayan ve vizyonu gerçekleştirebilme sürecidir.

Lider kişi; “yöneten, sürükleyen, önde giden” gibi özellikler taşımaktadır. Liderlik özellikle 20. yüzyılda yönetim alanında sık sık gerçekleştirilen bilimsel araştırmalardan biri olmaktadır. Yoğun gayretler sonucunda liderlikle ilgili çok sayıda araştırma da ifade edildiği gibi toplulukların idare edilmesi ihtiyacından doğmaktadır ve etkili bireylerin topluluğu yönetme arzusunun doğal bir sonucu olmaktadır. Sıralanan bu nitelikler, liderin sahip olduğu ve lider konumuna gelmek isteyen bireylerin de gerçekleştirmesi gereken unsurlar olarak görülmektedir.

## 2.2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

İşletmede yönlendirme görevini üstlenen liderlik pozisyonu, bireylerin veya grupların amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Liderliğin, gruplar ve bireyler, işletmeler ve çalışanlar ile toplum açısından faydalarının incelenmesi işletmeler açısından önemli yararlar sağlamaktadır.

Özetle, liderlik tüm beşerî faaliyetler için geçerli ve elzem bir konu olmaktadır. Lider konumuna gelen kişiler, sosyal hayatlarında da tıpkı iş hayatlarındaki gibi politik yaşamda da yer almaktadırlar. Bu nedenle, liderlik kavramının, bireyler için

---

Bursa, 2010, s. 309, M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya, 2002, s.192, İnan Özalp vd., “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1-2, 1992, s. 163, <sup>52</sup>İnan Özalp v.d., “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1-2, 1992, s. 163, Hasan Tağraf, İskender Çalman, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, s. 136, Salih Paşa Memişoğlu, “Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”, **7-9 Haziran 2001 10. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, s. 88, Nuri Baloğlu, Engin Karadağ, “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 15, Sayı 58, Yeditepe Üniversitesi, 2009, s. 168, Seher Armağan Ören, “Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2006, ss.5-8, Gülşen Vural, “Liderlik ve Hemşirelik”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1997, s. 16. Barine A. Kirimi, **Successful Leadership**, ABC Book Publishing, USA, 2007, p. 52.

olduğu kadar işletmeler açısından da önem arz ettiği bilinmektedir. Etkin olarak tanımlanan bir lider yöneticisi konumunda bulunduğu toplulukları potansiyel tehditlerden koruyabilmekte ve lideri olduğu işletmenin başarılı olmasını sağlayabilmekte veya kâr amacı gütmeyen dernek ve vakıflar gibi kurumların belirlemiş oldukları misyonlarını tamamlamalarına yardımcı olabilmektedir. Liderlik kavramı yalnızca toplum ve işletmeler için önem arz etmez, bireyler için de ayrıca önemli görülmektedir. Örneğin, anne babaların lider olmasının çocuklarının da etkin kişiler olmasını sağlayacağı öngörülmektedir.

Modern iş dünyasında, yönetim kadrolarının organizasyonlarda etkinliği sağlayabilmesi için çalışanların, hatta onlardan daha fazla, bu kadrolarda yer alan yöneticilerin etkili vizyoner kişiler olması gerekmektedir. Bu düşünce üzerinde genel bir kabul etme durumunun olduğunu da söylemek mümkün olabilmektedir. Bahsettiğimiz düşünceler çerçevesinden baktığımızda liderin, yöneticinin veya lider-yönetici gibi tanımlamaların günümüzde vizyon ve vizyonerlik kavramlarıyla yan yana anılmakta olduğunu söylemek mümkün görülmektedir.<sup>53</sup>

Vizyon ve vizyonerlik kavramlarının ise zaman içerisinde yeni bir boyut kazanarak ve liderlikle birleşerek vizyoner liderlik kavramını ortaya çıkardığını da söylemek mümkün görülmektedir. Konuya genellemeler yaparak bakıldığında ise liderlik hakkında gerçekleştirilen çalışmaların ve bu çalışmaları gerçekleştiren kişilerin çoğunluğunun farklı tanımlamalar yaptığını ve bu tanımlamaların da çoğunluğunun net olmadığını söylemek gerekmektedir. Nitekim bu durum, liderliğin önemine herhangi bir sekte vuramamaktadır. Liderlik üzerine çalışmalar gerçekleştirenlerin genel kanısı, liderliğin temelde bir süreçten ibaret olduğu yönündedir. Söz konusu süreç, lider ve takipçilerinin ortak vizyonlarını ve hedeflerini belirleyerek benimsedikleri ve söz konusu hedeflere ulaşabilmek adına yapılması gerekenlerin sağlandığı bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Lider de bu süreci

---

<sup>53</sup> Brigid Carroll et al., "Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm", *Leadership*, 2008, 4 (4), 363-379, pp. 363-365. Isabel Werner, a.g.e., s. 17., Thomas Kempner, *A Handbook Of Management*, Penguin Books Inc., England, 1979, s. 196; aktaran Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul, 2013, s. 376., *Komutanlık ve Liderlik Ders Notu*, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1986 s. 1-2., Stephen P. Robbins ve Timotly A. Judge, *Örgütsel Davranış* Çev. İnci Erdem, 14. Basım. Nobel, İstanbul, 2012. s. 376., Peter G. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası, İstanbul, 1993, s. 139., Hüseyin Yılmaz ve Atilla Karahan, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma" *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Manisa, 2010, Cilt: 17, Sayı: 2, 145-158, s. 145., Kenan Mehmet Ekici, *Yönetim Becerileri*, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara 2013, s. 25.

doğru bir Şekilde okuyabilen ve yönetebilen kişi olarak ifade edilenilebilir. Lider, ortak sorumluluğu taşıyan değerli bir parçası olarak görülmektedir. Dolayısıyla, liderliğin önemi, organizasyonlar için hayati önem arz etmektedir. Lider, organizasyonları geleceğe taşıyan kişi olarak ifade edilebilir.

### **2.2.1. Liderliğin Bireyler Açısından nemi**

Liderlik, kişilerin veya grubun hedefe ulaŐabilmesini sağlayan bir etken ve bazı durumlarda kişileri yönlendiren bir g olarak ifade edilebilir.

Liderler, coŐkulu ve istekli bir Şekilde vizyona uygun amaçları benimseyen kişilerin, bu doğrultuda artan bir g ile tüm benliklerini ortaya koymalarına ve bu amaçlara katkıda bulunmalarına olanak sağlayarak aktif bir rol oynamaktadırlar.<sup>54</sup> Ayrıca kişiler tarafından yaratılan vizyona, diğer bireylerin dâhil olmasını olanaklı kılabilirler.

### **2.2.2. Liderliğin Gruplar Açısından nemi**

Liderlik sürecinde grupların oluşturulması önemli bir aŐamadır. Faaliyetlerin istenilen seviyeye ulaşmasında, bu faaliyetlerle istenilen hedeflerin gerçekleştirilmesinde gruplar oldukça etkili olabilir. Yönetim sürecini zorlaŐtırmada ya da bu süreci kolaylaŐtırmada grupların önemli bir etkisi bulunmaktadır. Tüm liderlerin, kişilerin gruptaki yerlerini ve konumlarını dikkate alarak hareket etmeleri, doğru sonuca ulaŐmalarında etkili olabilir. Liderlik baŐarisında gruptaki etkileşim oldukça önemli görülmektedir. Gruplar geniŐledikçe kendi bünyesindeki üyeler ile diğer gruplar ve bireylerle doğrudan iletişim kurmanın zorlaŐtıđı ve bu sebepten etkili iletişim kurmalarının güçleŐtiđi gözlenmektedir.<sup>55</sup> Bu gibi durumlarda grubu temsil etme görevini üstlenen lider aynı zamanda grubun dıŐarı ile olan iletiŐiminde haberleŐmenin en önemli kanalını oluŐturabilir.

### **2.2.3. Liderliğin alıŐanlar Açısından nemi**

Liderliğin takipçiler açısından önemli aŐamaları; i motivasyon, sosyal ve psikolojik motivasyon eğilimleri ve fizyolojik motivasyon ögeleri olarak nitelenebilir,

---

<sup>54</sup> Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 6.

<sup>55</sup> Ibid.

ancak bu ögeler işletmeler tarafından doğru algılanmalıdır. Bu süreçlere dikkat edilmesi, işletmenin verimliliğinin ve kalitesinin artmasını sağlamaktadır.<sup>56</sup>

Bu da, takipçilerin gönülden bağlı olduğu liderlerini desteklediklerini göstermektedir. Liderler tarafından düzenlenecek olan seminerler, kurslar, seyahatler, firma ziyaretleri ve mukayese çalışmaları, son derece etkili ve yardımcı unsurlar olarak kabul edilmektedir.<sup>57</sup> Bu unsurlar, iş görenlerin kendilerini geliştirmesini ve profesyonelleşmelerini daha da kolaylaştırmaktadır.

#### 2.2.4. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Liderler, geliştirdikleri stratejiler ile işletmelerinin, başarıya ulaşmasında, gelişmesinde ve rakiplerine karşı üstün gelmesinde oldukça etkili görülmektedir. Bu bağlamda, sıkça sorulması gereken sorulardan biri olan “Bizim ve rakiplerimizin stratejileri nedir?” sorusu, ehemmiyet kazanmaktadır. Başarıya ulaşmanın yolu, hangi alanda rakiplerinden daha iyi olduğunun tespit edilmesinden geçebilmektedir. İşletme, kendisinin zayıf ve güçlü yönlerini, rakiplerinin zayıf ve güçlü yönleri ile karşılaştırarak, bundan elde ettiği fırsatları, lehine iyi yönetebilme iradesine sahip olabilmelidir. Geliştirdiği stratejinin, diğer stratejilerden farklı olduğunu çalışanlarına hissettirmeli ve bu farklılığın getirilerini göstermelidir ve onları bu konuda isteklendirmelidir. Bu strateji, öyle akıllıca, cesur ve inandırıcı olmalı ki çalışanların gösterdiği azim, işletmeyi rakiplerine karşı daha güçlü kılabilir.

Bu güç, çalışanların her zorluğa göğüs gerebileceğini ve bunun karşılığında onlara pozitif dönüşlerin olacağını hissettirmelidir. Liderler, her şeyden önce tercih yapmaya ve tercihleri uğruna gerekli aksiyonları da gerçekleştirmeyi göze almış kişiler olmalıdır. Organizasyonların, strateji belirledikleri ve aksiyonlarını da bu belirlemiş oldukları stratejileri gerçekleştirebilmek adına şekillendirdikleri unutulmamalıdır. Yine, lider konumundaki kişilerin organizasyonların stratejilerinin belirlenmesinde kritik bir role sahip oldukları unutulmamalıdır. Bu sebeple, lider konumundaki kişilerin inisiyatif almaları, gereken tercihleri gerçekleştirmekten ve tercih yapmaktan çekinmemeleri gerekli görülmektedir. Öyle ki birçok firmanın, liderlerini, yalnızca karar verme ve uygulama süreçlerindeki gelişmeleri takip etmeleri ve süreci yönetmeleri için görevlendirdikleri bilinmektedir.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Şermin Şenturan vd., “Değişen Rekabet Ortamı ve Büro Yönetimi Arasındaki İlişkide Motivasyon Faktörünün Önemi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Meslek Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 2015, 293-300, ss. 297-299.

<sup>57</sup> İsmet Barutçugil, *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 413.

<sup>58</sup> Council, “Corporate Leadership, Driving Performance and Retention Through Employee Engagement”, *Washington, DC: Corporate Executive Board*, 2004, pp. 1-5.

Yine de liderin bir önemli görevi de çalışanlarına, organizasyonun stratejilerini benimsetmek ve doğru bir şekilde uygulanmasını öğretebilmektir. Lider konumundaki kişilerin var olmadığı durumlarda ise dramatik sonuçların yaşanabileceği unutulmamalıdır. Örnek olarak, firmaların çevrelerindeki dönüşümlere karşı tepkisiz kalmaları veya ağır hareket etmelerinin sürdürülebilirliklerini doğrudan etkilediği öne sürülmektedir.

Ayrıca liderleri daima üst kademe yöneticiler olarak düşünmenin yanlış olacağı da unutulmamalıdır. Lider konumundaki kişiler, organizasyonların hemen hemen her kademesinde görev alan kişilerden biri olabilmektedir. Modern organizasyonlarda orta kademedeki yer alan çalışanların liderlik rolünü üstlenmeye başladıkları görülmekte ve gün geçtikçe daha çok işletme bu durumu tercih etmektedir. Böyle bir tercihin en önemli nedeni, hızla değişen sektör koşulları ile mücadele edebilecek kapasitede çalışanın organizasyonun merkez noktalarında bulunması arzusundan kaynaklanmaktadır.

Organizasyonlarda yönetici konumundaki kişiler yaşanan zorluklarla mücadele edebilir ve çözümler bulabilirler. Buna rağmen yöneticilerin hızlı ve köklü değişimlere nasıl tepki vereceklerini bilemedikleri anlar ortaya çıkabilmektedir. Lider konumundaki kişiler ise değişimleri önceden sezebilmekte ve yapılması gerekenlerle ilgili olarak bir yol çizebilmektedir. Organizasyonun çevresinin hızlı ve köklü değişiminin dışında teknolojik gelişmelerin ve iş dünyasındaki uzmanlaşmaların giderek artması da organizasyonların sürdürülebilirliğini tehdit eden risklerdendir. Bu nedenlerden dolayı yöneticiliğin tek başına yetersiz kaldığı söylenebilmektedir. Firmalar da bu sebeple, topluluğu yönlendirecek ve hedeflere ulaştıracak lider bireylere ihtiyaç duymaktadır. Kimi firmalarda da lider-yönetici bireylerin bulunması ve eğitilmesi yöntemi tercih edilmektedir.

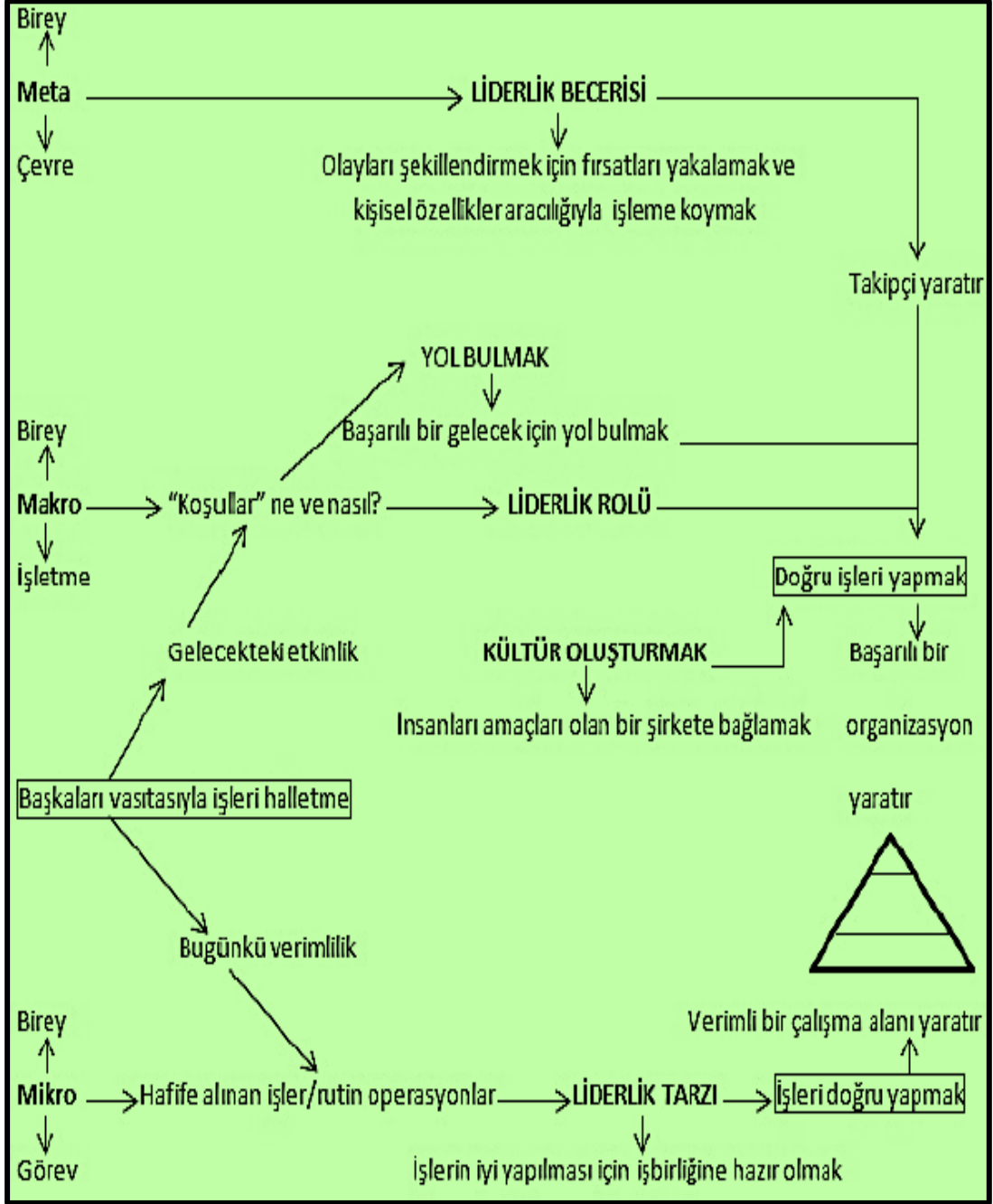
Organizasyonların liderlerinin, yalnızca firmanın sürdürülebilirliğini sağlama amacıyla değil, aynı zamanda topluluğun üyesi olan çalışanlar için de önemli olduğu bilinmektedir. Liderin takipçilerini etkileyip motive ederek onları hedeflere doğru yönlendirmesi de liderin görevlerindedir. Liderlerin takipçilerini etkilemesi ve yönlendirmesi hususunda farklı bakış açıları bulunmaktadır.<sup>59</sup> Liderlik olayı araştırmacılar tarafından uzun yıllardır incelenmektedir. Toplum bilimcilerin büyük

---

<sup>59</sup> Şahin Çetin, *Liderlik ve Örgütsel Hiyerarşi (Makro, Mikro ve Örgüt Düzeyinde Liderlik)*, Pegem Akademi, 2016, s. 181.

çoğunluğu liderlerin bireysel özellikleri üzerinde dururken başarılı liderlerin davranışsal özellikleri ve liderlik ortamı önemli görülmektedir.<sup>60</sup>

Bu bakış açıları Meta, Makro ve Mikro şeklinde ifade edilebilir:



Yukarıdaki yönlendirme modelinde, temel olarak liderlerin, özellikleri, organizasyon içerisindeki rolleri ve beceri tarzları ile takipçilerini etkileyip

<sup>60</sup> Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, 2004. s.. 39.



yönlendirmesi ifade edilmektedir. Sonuç olarak, başarıya ulaşabilmiş bir organizasyonun verimli bir çalışma alanına sahip olması gerekmektedir.<sup>61</sup> Yönlendirici liderlik modelindeki “Meta Liderlik” bireyleri çevresine bağlayan, “Makro Liderlik” bireyleri içerisinde buldukları kurumlara bağlayan ve “Mikro Liderlik” de bireyleri sahip oldukları görevlere bağlayan bir yönetim modeli olarak görülebilmektedir.

Lider konumundaki kişiler, organizasyonların iç ve dış çevrelerinin düzenlenmesinde de kritik bir role sahiptirler. Kısacası, başarılı bir organizasyonun yolu çalışanlarından optimum verim elde edebilen liderden geçebilmektedir.

### 2.2.5. Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi

Liderlik kavramının gelişimi, toplumsal yapılanmayla bağlantılıdır ve bu kavram tarihsel bir olaydır. Tarihte her toplum, ihtiyaç duyduğu ve arzuladığı lider modelini, kendi içinde yetiştirerek bu liderlerden, toplumun kültürel alışkanlıklarını takip etmelerini ve kendi beklentilerini karşılamalarını istemektedir. Her toplumun, tarih boyunca iyi veya kötü zamanlardan geçtiği bilinmektedir. Göçler, istilalar, fetihler, işgaller, dinî çatışmalar, doğal felaketler, çeşitli salgın hastalıklar gibi olaylar tarih sayfalarında yer almaktadır. Birçok toplumun, zulümler, baskılar ve hatta soykırımlar yaşadığı belgelerle kanıtlanmıştır. Bu toplumların, bütün zorluklara karşılık varoluşlarını devam ettirebilmesi, toplumsal değerlerinin, inançlarının ve kültürlerinin güçlü olması ile birlikte başarılı liderlere de sahip olmalarıyla mümkün olabilmektedir.

Bu durum, “Bir toplumun refah içinde ve kalıcı olarak var oluşu, sahip olduğu liderler ile bağlantılıdır.” tezinin ne kadar da yerinde olduğunun kanıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir toplumun iş dünyasında ve işletme politikaları üzerinde liderin etkisi oldukça fazladır; bu sebeple, liderliğin toplum bakımından önemi de büyük olabilmektedir. Toplumda uyumu sağlayabilmek, güç ve istikrar oluşturabilmek, temel inanç ve değerlerin gelişimine katkıda bulunarak gerçekleştirilebilir.

Toplumun çıkarlarına uygun hizmet verebilmek adına atılacak adımların ne şekilde ve nasıl olacağına iyi gözlenmesi ve de bu adımların doğru uygulanması gerekmektedir. Lider, takipçilerine gidilecek yönü belirten kişidir. İnsanoğlunun, toplum hayatının başlangıcından bu yana lider kişilerle hareket ettiği öne

---

<sup>61</sup> Dirks, Kurt T. and Daniel Skarlicki, *Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, Trust Within Organizations, Edited by R. Kramer & K. Cook. Russells Sage Foundation, Washington University in St.. Columbia U.S.A. 2002, pp. 611.

sürülmektedir. Yaşanan değişimler ve gelişmeler, neredeyse liderler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Liderler, karar almaktan çekinmeyen kişilerdir. Liderler, karşılarına çıkan engelleri aşarak hedeflerine ulaşmayı başarabilmektedirler. Lider konumundaki kişilerde mutlaka olması gereken temel özelliğin başarılı olabilmek olduğu ifade edilmektedir. Lider konumuna gelmiş bir kişinin aldığı kararları takipçilerine benimsetmesi ve gerçekleştirdiği aksiyonlar sonucunda başarılı olarak kendisini ve eylemlerini takipçilerine onaylatması gerekmektedir.<sup>62</sup>

Türkiye Cumhuriyeti üzerinden bir örnek vermek gerekirse, Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Cumhuriyetini kurmuştur ve Türk milleti onun önderliğinde bağımsızlık mücadelesinde zafer elde etmiştir. Mustafa Kemal Atatürk, çeşitli söylemlerinde, almış olduğu kararların ardından önüne çıkan engellerde asla moral ve motivasyonunu kaybetmediğini, engelleri aşabilmek adına yeni çözüm yolları aradığını ifade etmiştir. Liderler, bireysel olarak önemli gördükleri konu başlıklarını takipçilerine dayatmamakta, onların ihtiyaç ve önceliklerini göz önünde bulundurmakta ve söz konusu önceliklerin gerçekleşebilmesi adına izlenmesi gereken yol ya da yolları belirlemektedir. Liderler, takipçilerine karşı objektif olabilmek, onları ötekileştirmeden herkese eşit yaklaşabilmek için çaba sarf edebilmelidir. Liderler, takipçilerin görüşlerine ve düşüncelerine saygı içerisinde yaklaşmalıdır. Liderler, bunu gerçekleştirmedikleri zaman toplumda bölünmeler gerçekleşebilmektedir. Liderin ötekileştirdiği gruplar da birbirlerini ötekileştirmeye başlayabilmektedir. Bu nedenle, liderin toplumdaki herkese eşit mesafede yaklaşması gerekmektedir.<sup>63</sup>

Topluma liderlik etmek, aileye veya organizasyonlara liderlik etmeye benzememekte çok daha kapsamlı olabilmektedir. Toplumsal liderlerin temel alanı siyasal liderlik olarak görülmektedir. Toplumsal liderler din, dil, ırk ayrımı yapmadan tüm bireylerin ihtiyaç ve çıkarlarını gözetmelidir. Siyasi liderler de belirli görüşe sahip olan kişilerin ihtiyaç ve çıkarlarını gözetilemektedirler. Ebette, toplumsal liderler de siyasi liderler de toplumun tüm bireylerinin çıkarlarını ayırım yapmaksızın korumakla yükümlü olabilmektedirler.

---

<sup>62</sup> A. Baran Dural, *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, 3. Basım, YeniYüzyıl Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 1-12. <sup>62</sup>Erol Eren, a.g.e., s. 388, Kemal Erzurum, "Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü: Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi E.B.E., 2007, s. 74. John Adair, *Bir Lider Nasıl Yetişir*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2011, s. 23., SalihGüney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 374.

<sup>63</sup> İsmail Bakan ve İnci Fatma Doğan, "Hizmetkar liderlik", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 2 (2), 1-12, ss. 1-7.

### 2.3. LİDERLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ

Liderlikle ilgili yapılan çalışmaları kendi zaman diliminde ve kendi şartları içerisinde değerlendirmek yararlı olabilmektedir. Bireyin, gelişim çağında aileden aldığı olumlu eğitimin liderlik sürecine katkısı oldukça etkili olabilmektedir. Örneğin; dürüst, hoş görülme ve saygılı olmak, öncelikle aile içinde öğrenilen kavramlardır. Birey, ailesinden sonra birçok şeyi çevresinde ve okul ortamında öğrenmektedir. Değişim ve gelişimleri değerlendirmeyi, sağlıklı iletişim kurmayı, fikrini ikna yoluyla karşı gruba kabul ettirmeyi öğrenen kişi, sosyal ortamlarda yaşayacağı tecrübeler ile bu durumu pekiştirebilmektedir.

Üstün liderlik konusunda kabiliyetli olan kişilerin profesyonel bir eğitim alması liderlik konusunda onları daha üst seviyelere taşımada önemli olabilmektedir.. Liderlikle ilgili olarak 20. yüzyıldan önceki dönemlerde ortaya atılmış olan görüşlerde genel olarak toplumsal liderlerde bulunması gereken niteliklere odaklanılmaktadır.<sup>64</sup>

Bahsi geçen konu ile ilgili olan ilk görüşün Sokrates tarafından yapıldığı kabul edilmektedir. Sokrates, toplumsal yönetimlerin tamamen soylulardan oluşmasına karşı çıkmaktadır. Sokrates'e göre toplumlar liderlerinin erdemli ve bilgili kişiler olmasını istemektedir. Ayrıca Sokrates, bahsi geçen lider kişilerin soylu olmayan kişiler arasından da çıkabileceğini söylemektedir. Sokrates'in öğrencisi Platon da çalışmalarında öğretmeni gibi eğitimin önemine vurgu yapmaktadır. Platon, toplumsal yapının üç bölümden oluştuğunu ve bunların da besleyiciler, üreticiler ve koruyucular olduğunu söylemektedir. Platon, bunun dışında zorunlu eğitimin toplumun her kesiminde gerektiğini de belirtmektedir. Platon'un odaklandığı sınıf ise koruyucu sınıftır. Koruyucu sınıfın üyelerine çocukluk dönemlerinden itibaren beden eğitimi ve müzik eğitimi aldırarak Platon, daha sonraki süreçte koruyucu adaylarını savaşa götürerek onlara kahramanlıklarını sergilemiştir. Yirmi yaşına kadar eğitim alan koruyucu adayı olan kişiler, eğitimin sona ermesiyle birlikte 10 yıl süreli yeni bir eğitim sürecine başlatılmıştır. Platon tarafından bu süreçte, koruyucu adaylarının matematik, geometri, armoni ve astronomi bilimlerini öğrenmeleri sağlanmıştır. Bu eğitim sürecinin ardından otuz yaşına ulaşan koruyucu adayları, otuz ile elli yaş aralığında ise felsefe eğitimi almışlardır. Elli yaşına gelen ve eğitimlerini tamamlamış olan koruyucu adayları hazırlanan sınava girmişlerdir ve başarılı olanlar lideri olmaya hak kazanmıştır.

---

<sup>64</sup> Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt and Marloes L. van Engen, "Transformational, Transactional and Laissez – Faire Leadership Styles: A Meta–Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, 2003, 129 (4), 569-591, p.569.

Görüldüğü üzere toplum için zorlayıcı ve uzun süreli bir eğitim sisteminin olması gerektiğini savunan Platon, lider konumuna gelecek bireyin de bu eğitimin dışında, hayatla ilgili tüm hırslarından vazgeçmiş biri olması gerektiğini arzulamış, bunu gerçekleştirmeye çalışmıştır. Platon, yalnızca bilgi ve erdem sahibi olanların devlet için fedakârlık yapabileceğini ifade edilmektedir.

Bu söylemlerden yola çıkarak lider olacak kişilerin bilgi ve erdem sahibi olmaları gerektiği söylenebilir. Elbette kişilerin bilgi ve erdem sahibi olabilmesi için de uzun ve zorlu bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Avrupa'nın aydınlanması olarak bahsedebileceğimiz Rönesans Dönemi'nde yaşamış ve politikanın kurucusu olarak kabul edilen ünlü İtalyan düşünür Niccholó Machiavelli, insanların bencil varlıklar olarak doğduğunu, kötü karakterli ve menfaatçi olduklarını iddia etmektedir.

Machiavelli, yöneticilerin bahsettiği söz konusu özelliklerin farkında olarak takipçilerini yönetmesi gerektiğini de söylemektedir. Bunun dışında, yönetim sırasında dinî etkenler de dâhil olmak üzere her türlü mekanizmanın kullanıma uygun olduğunu da belirtmektedir. Machiavelli, gücün Tanrı tarafından bahşedilmediğini, gücün kuvvetten geldiğini ifade etmektedir.

Machiavelli, Sokrates ve Platon'un aksine siyasi başarının ahlaki duruştan daha önemli olduğunu söylemektedir. Liderin, halkını korkutabileceğini ifade eden Machiavelli, bahsettiği korkunun temelde sevgi ve merhamet kavramlarından kaynaklandığını da fikirlerine eklemektedir. Lider konumundaki kişilerin erdem sahibi kişiler olması gerektiği düşüncesinin, bu düşüncenin başlangıcı olarak da adlandırılabilen Antik Yunan'dan Rönesans'a kadarki sürede değer kaybına uğradığı görülmektedir. Bundan sonraki dönemde yani Rönesans'ta kişilerin lider olabilmek için güç sahibi olmaları gerektiği görüşü genel olarak kabul görmektedir.

Fransız Devrimi'nin ardından inanç konusu da üzerinde düşünülür hâle gelmiştir. Voltaire ve Immanuel Kant başta olmak üzere pek çok düşünür tarafından insanoğlunun akılcılıkla kaderlerini belirleyebileceği iddia edilmektedir. Bu düşüncelerin sonrasındaki dönemde yani 19. yüzyıla gelindiğinde ise rasyonalist anlayışın iki yeni inanç ortaya çıkardığı görülmektedir. Bunlar insanların mükemmelleşebileceği inancı ve ilerleme inancı olarak ifade edilmektedir.

Yine 18. ve 19. yüzyıllarda, toplumun Tanrı kavramını sorgulamasının da etkisiyle birlikte, insanoğlunun rasyonel davranışlarda bulunabilen varlıklar olduğu düşünüldüğü görülmektedir.<sup>65</sup>

Freud ve Weber gibi düşünürler rasyonalist düşüncenin karşısında durunca bahsini ettiğimiz inançlarda azalma hatta yok olmalar görülmeye başlanmıştır. Freud ve Weber'in rasyonalist düşünceleri çürütmeleri, liderlik kavramının keskin bir tanımının olmamasının sebebi olarak görülmektedir. Freud, bilinçaltı olduğunu keşfetmiş, insan davranışlarının önemli bir bölümünün bireyin rasyonel zihninin altındaki bilinçaltından dolayı kaynaklandığı teorisini öne sürmüştür. Weber ise insan aklının sınırları ile ilgilenmiş ve teknik rasyonalite adını verdiği, ahlaktan yoksun rasyonellik üzerinde çalışmıştır. Weber'e göre teknik rasyonalitenin en somut örneği bürokrasidir. Weber'e göre bürokrasi kavramının korkutucu yönü, verimliliği ve insanı insanlıktan çıkarabilme potansiyelidir. Ayrıca Weber'e göre, bürokrasinin karşısında ayakta kalabilecek tek şey karizmatik liderliktir. Ancak, 20. yüzyılın karizmatik liderlerinden biri olan Hitler'in baş sorumlusu olduğu soykırım olayları, bu inanca büyük bir gölge düşmesine sebebiyet vermektedir.

20. yüzyılda rasyonelliğe duyulan güvenin sarsılmasıyla birlikte liderlik ile ilgili çalışmalar da ivme kazanmaya başlamıştır. Liderlikle ilgili özelliklerin doğuştan itibaren mi edinilmiş olduğu yoksa zaman içerisinde mi edinildiği tartışması araştırılmaktadır. Sosyal bilimciler, liderlikle ilgili olarak doğuştan birtakım özelliklere sahip olunabileceğini, söz konusu yeteneklerin zamanla eğitilerek geliştirilebileceğini ve kişinin lider hâline gelebileceğini ortaya koymaktadır.

Liderlik için gerekli gelişimin ailede başladığı unutulmamalıdır. Ebeveynler, potansiyel bir lidere en değerli katkıyı sağlayacak kişiler olarak düşünülmektedir. Ailenin dışında bireyin yakın çevresi ve aldığı okul eğitimi de onun özelliklerine katkı sağlayabilmektedir.<sup>66</sup> İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan ve zamanla tüm dünyada benzerleri görülen lider yetiştirme merkezleri bulunmaktadır. Söz konusu merkezler lider olabilmenin gereklerini öğretmeyi amaçlamaktadır. 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlangıcı itibarıyla da firmaların lider-yönetici yetiştirmeye çalıştığı bilinmektedir.

---

<sup>65</sup> Daniel Goleman, "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, 2000, 78 (2), 4-17, pp. 4-7.

<sup>66</sup> Güney, *Örgütsel Davranış*, a.g.e., s. 346.

## 2.4. LİDERLİK KURALLARI

Etkili liderlerin başarılı olmaları için uygulayacakları kuralları bazı yazarlar “liderlik kodu” olarak adlandırmaktadır ve belirlenen etkili liderlik kodları ve kuralları son derece önemlidir. Strateji geliştirmede etkili olan bu kurallara göre strateji sahibi lider, “Biz nereye gidiyoruz?” sorusuna ustalıkla cevap verebilirken etrafındakilerin de bunu iyi anlamalarını sağlayacak yapıyı oluşturabilmektedir.

Bu liderler sadece geleceği öngörmezler aynı zamanda fikirlerinin var olan kaynaklara ne denli uygulanabilir olduğunu değerlendirerek gelecek yaratabilmektedir. Yaratıcılıklarının yanı sıra faydalı ve gerçekçi düşünme kabiliyetleri de mevcuttur. Buldukları durumdan arzu ettikleri geleceğe ulaşabilmek için bu süreçte etraflarındakiler ile uyumlu bir çalışma içerisine girmektedirler. Gelecek ile ilgili farklı bakış açılarıyla bakabilen bu liderler, takipçilerini istenilen yönde doğru yönlendirebilme yetisine sahip olabilmektedir. Onlar, nelerin olabileceğini ortaya koyarak ve anlatarak uygulamaya sağlam bir zemin oluşturabilmektedirler.

Lider kişi, öncelikle kendisini çok iyi tanımalı ve her alanda kendini geliştirmeyi amaç edinilmelidir. Böylelikle, liderliğin temel taşı olan bilgi ve donanımı elde etmiş olup, belirli potansiyele erişerek, kendisinden beklenenlere fazlasıyla cevap verebilecek duruma gelebilmektedirler. Sorumluluk duygusu taşıyan kişi, en kritik anlarda bile bu duyguyu kaybetmeyerek, liderliği döneminde, gerekli atılımlarda bulunabilmelidir. Bir liderin en önemli özelliği, yeni amaç ve hedefler belirleyerek takipçilerine yol gösterebilmesidir. Bu süreç, liderliğin gerçekleşmesinde son derece etkili olabilmektedir. Gerçek lider gerektiğinde anlık ve doğru zamanda doğru kararlar alarak derhâl uygulamaya geçirebilmelidir. Kişi, adaletli olmalıdır. Hak ve hukuku doğru şekilde kullanmalıdır ve bunu da yönetim tarzı hâline getirmelidir. Aksi bir durum, kişinin örgüt nezdinde lider olarak kabul edilmesine engel teşkil edebilmektedir. Liderliğin kimyasında yer alan bu temel özellikler liderlik kavramının olmazsa olmazı olarak nitelendirilmektedir. Lider, oluşturduğu sürecin yeni süreçlerini ve değişimini kabul edip sürece çabuk adapte olabilmelidir.<sup>67</sup> Çünkü bu süreci başlatan, sürdüren ve sonlandıran kişi yine liderin kendisi olabilmektedir.

---

<sup>67</sup> Barutçugil, a.g.e., s.159., Filiz Tahaoğlu ve Tokay Gedikoğlu, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2009, Cilt: 15, Sayı: 58, 274-298, ss. 274-281.

Liderlik insanların doğuştan edindiği bir özellik olmamakla birlikte bazı liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği de öne sürülmektedir. Bireyler eğitim görererek ve kendilerini geliştirerek de liderlik özelliklerini geliştirebilmektedirler. Ayrıca liderliğin yalnızca kişilik veya yetenek ile ilgili olmadığını da unutmaması gerekmektedir. Kişilerin lider konumuna gelebilmeleri için çalışacakları alan hakkındaki bilgiler ile kendilerini donatmaları, çevrelerinde bulunan kişilerle iletişimlerinin güçlü olması, sonuç odaklı yaşamaları ve devamlı olarak gelişimlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Liderlik üzerinde çalışan araştırmacıların, liderliğin kurallarıyla ilgili gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda birbirlerinden farklı noktalara değindikleri görülmektedir. Yine de gerçekleştirilen çalışmaların sonunda, liderin gelişimini devamlı olarak sürdürmek zorunda olması öngörüsüne, ortak bir kural olarak rastlanılmaktadır.

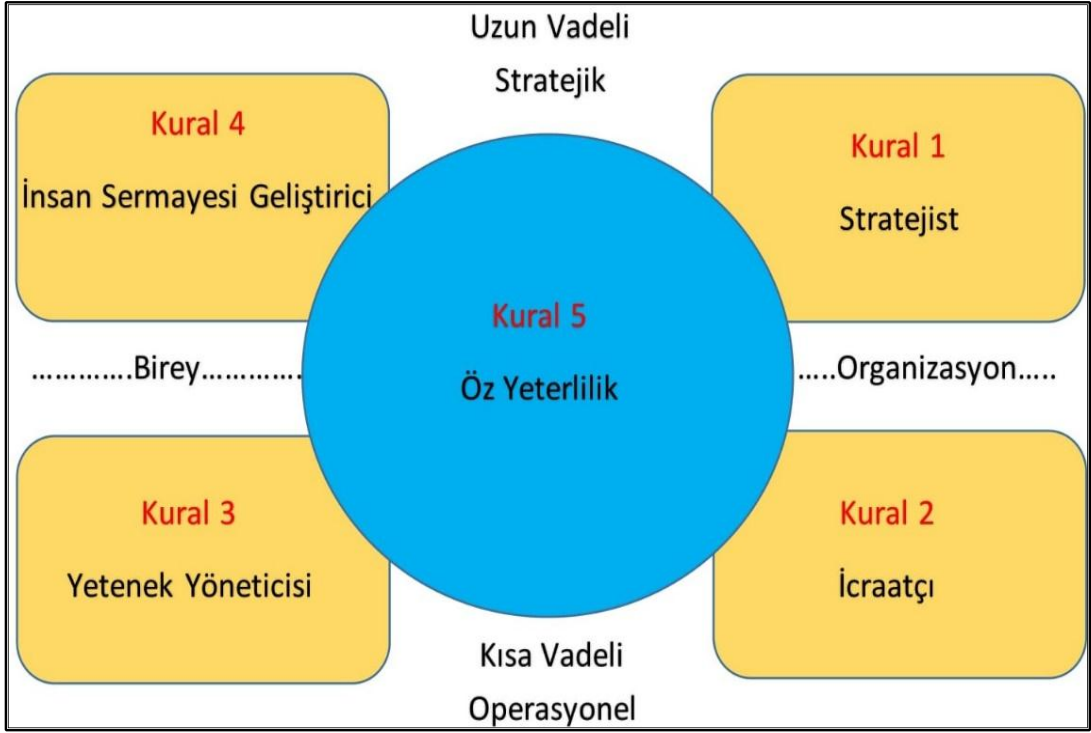
Drucker'ın tanımlamasına göre, dünya çapında tanınan liderlerin farklı karakterlere sahip oldukları, farklı davranışlar sergiledikleri, farklı değer yargılarına sahip oldukları ve yine farklı konularda yetenek sahibi oldukları görülmektedir. Drucker, lider olabilmek için sekiz temel ilke belirlemiştir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>68</sup>

- Kişi, kendisine, yapılması gerekenin ne olduğunu sormalıdır.
- Kişi, doğru olanın ne olduğunu sorgulamadır.
- Kişi, eylem planı hazırlamalıdır.
- Kişi, kararlarının sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Kişi, iletişimin ve sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Kişi, mevcut veya potansiyel problemlerden öte fırsatlara odaklanmalıdır.
- Kişi, üretken olmalıdır.
- Kişi, benden öte biz diye düşünebilmelidir.

Drucker, yukarıdaki ilkeleri eksiksiz uygulayan kişilerin, elde etmeyi amaçladıkları verilere ulaşacaklarını ve elde ettikleri veriyi ne şekilde kullanacaklarına da doğru bir şekilde karar vereceklerini ifade etmektedir. Ulrich, Smallwood ve Sweetman da tıpkı Drucker'ın yapmış olduğu gibi lider olabilmek için gereken ilkeler üzerinde çalışmış ve çalışmanın sonucunda ortaya koydukları ilkeleri **Liderlik Kodu** ismini verdikleri bir modelde toplamaktadır.

---

<sup>68</sup> Peter F. Drucker, "Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?", Çev. Melis İnan, **Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s. 37.



**Şekil 3 - Liderlik Kodu<sup>69</sup>**

Ulrich, Smallwood ve Sweetman'ın modelindeki ilkeler şu şekildedir:<sup>70</sup>

**a).Geleceği Şekillendir:** Liderin, bir strateji uzmanı olması öngörülmektedir. Lider, geleceğe dair bir bakış açısına sahip olabilmektedir. Lider, çalıştığı kurumun geleceğini şekillendirebilmelidir. Lider, potansiyel sorunlara çözüm üretmeye hazır olmalıdır.

**b).Sonuç Odaklı Ol:** Lider iş bitirici olmalıdır. Lider, çalışanlarının da iş bitirici hâle gelmesini sağlayacak çalışma sistemlerini hazırlamalıdır.

**c).İşe Bağlılık Yarat:** Lider, organizasyonlarında hangi yeteneklere sahip kişilerin bulunması gerektiğini bilmekte; ihtiyacı olduğu yeteneklere sahip kişileri ekibine katmakta ve onları geliştirebilmektedir.

**d).Gençleri Yetiştir:** Lider, organizasyonun devamlılığını ve verimliliğini sağlayıp devam ettirecek sonraki nesilleri ekibine katmalıdır. Lider ayrıca geleceğin liderini de tespit etmeli ve onu geliştirerek liderliğe hazırlamalıdır.

<sup>69</sup> Dave Ulrich, Norm Smallwood, and Kate Sweetman, *The Leadership Code: Five Rules to Lead*, Harvard Business Press, Boston, 2013, p. 22.

<sup>70</sup> Ibid.



**e).Kendini Geliştir:** Liderin kendisini geliştirmesi liderlik kodunun merkezinde yer almaktadır. Lider, öğrenmeye açık olmalıdır.

Liderlik kuralları ile ilgili gerçekleştirilen farklı araştırmaları da incelediğimizde lidelik ile ilgili çok sayıda prensip ortaya çıkmaktadır. Drucker'ın sunmuş olduğu ilkeler ile Ulrich, Smallwood ve Sweetman'ın ortaya koyduğu liderlik kodu adlı model diğer araştırmacıların kurallarını da içeren nitelikte olabilmektedir.

Özetlemek gerekirse liderliğin bir mucize olmadığı söylenebilir. Kişiler, liderlikle ilgili özellikleri doğuştan edinmemektedirler. Kendisini yetiştiremediği ve kendisini yeterli bilgiyle donatamadığı sürece liderin başkasını etkilemesi ve yönlendirmesi de mümkün olamamaktadır.

## 2.5. LİDERLİĞİN TEMEL TAŞLARI

Liderler, kişilerin yerine getirdikleri vazifelerine önem verirken, işin tamamlanmasına daha fazla önem göstermektedirler.<sup>71</sup> Bu tarz liderler çoğunlukla üyeleri yönlendirip, işin tamamlanması için direktifler verirken, gruptaki üyelerin gereksinim ve sorunlarına gerekli özeni pek göstermemektedirler. Bu liderlerin tatminindeki en büyük etken, işlerin en kısa sürede neticelendirilmesi olmaktadır. Buna karşılık çalışanların kişiliğine önem gösteren liderler için bireyler arasındaki ilişkiler daha önemli olmaktadır. Liderler, grup üyelerinin ilişkilerindeki uyuma, arkadaşlıklara ve destekleyici duyguların artmasına özen göstermektedirler.<sup>72</sup> Kısaca ifade etmek gerekirse, otoriter lider göreve önem verirken demokratik liderin ilişkilere önem verdiği görülmektedir.

## 2.6. LİDERLİĞİN VAZGEÇİLMEZLERİ

John C. Maxwell, geleceğin lideri olmayı arzulayanlar için vazgeçilmez olarak kabul görmüş olan yasaları belirlenmektedir. Bu yasalara gerçekten uygun olan kişiler herhangi bir kurum, kuruluş, işletme ya da gruba liderlik yapabileceği öngörülmektedir.<sup>73</sup> Liderliğin tüm yapısını oluşturan bu yasalar, liderlik yeteneğini, bireyin etkinlik seviyesini ifade edebilmektedir. Bir lider ön planda olmaktan kaçınmalıdır. Lider, takipçiler için yol göstermelidir. Liderliğin temelinde güven

<sup>71</sup> Salim Akyürek, "Lider Yöneticilerin Öğrenme Biçimleri ve Kontrol Odaklarının Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri ve Buna Yönelik Bir Uygulama", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, ss. 65-74 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>72</sup> Orhan Erdem ve Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 8 (29), 198-213, ss.198-206.

<sup>73</sup> James Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge*, Vol. 3, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2006, pp. 7-19.

duygusunun olması gerekmektedir. İnsanlar kendilerinden güçlü liderleri benimsemektedirler. Gerçek lider konuştuğunda herkesi etkisi altına alabilmektedir.

Liderliğin önemli bir diğer unsuru da etkilemektir. Liderlerin vazgeçilmezlerinden olan güven oluşturma, gözle görünmeyen ve manevi özelliği olan bir değer olarak görülmektedir.<sup>74</sup> Dolayısıyla, liderler güven oluşturabilmek adına özellikle işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye konsantre olabilmektedirler.

Liderlik rolünün temeli güvene dayalı olup, bireysellikten uzak bir yapı gösterebilmektedir.<sup>75</sup> Liderlerin güven oluşturabilmesi için ortak amaçlar doğrultusunda ve çalışanlarla birlikte hareket etmeleri gerekmektedir.

## 2.7. LİDERLİĞİ OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Liderliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin kısaca özetlenmesi gerekirse bunlar; liderin çalışanları ile empati kuramaması, gündemden uzak olması, yeni hedefler kuramaması, değişime açılmaması, yeni liderlerin önünü açmaması, çalışanların menfaatlerini arka planda tutması, ödüllendirme yanlısı olmaması, çalışanları cesaretlendirmemesi vb. durumlar şeklinde açıklanabilir.<sup>76</sup>

Liderler sergilemiş oldukları aksiyonların sonucunda olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Liderlerin gerçekleştirdikleri doğru veya yanlış olarak adlandırılan aksiyonlar, liderin içerisinde bulunduğu organizasyon başta olmak üzere, takipçilerini hatta bir devleti bile yönlendirebilmektedir. Liderin aksiyonları, onun etki alanı içerisinde bulunan herkesi etkilemekte, başarıya ulaştırabilmekte veya başarısızlığa götürebilmektedir. Burada da lideri etkileyen faktörler devreye girmektedir. Eğer liderler kendilerini etkileyen faktörlerin farkında olur ve aldıkları aksiyonlarla bu faktörleri yönlendirebilirlerse başarıyı, verimliliği ve bunların sürekliliğini sağlayabilmektedirler.

### 2.7.1. Liderliği Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

Liderlikle ilgili çalışmalarını ile tanınan araştırmacı John C. Maxwell, ilk olarak 1998 yılında yayımlanan "Liderliğin Reddedilemeyecek 21 Kuralı" adlı kitabında, lider olabilmek ile ilgili temel yirmi kural olduğunu ifade etmekte ve bu kuralları açıkladığı görülmektedir. Maxwell'in ifadesine göre söz konusu kuralları özümseyen

---

<sup>74</sup> Akyürek, a.g.e., ss. 66-69.

<sup>75</sup> Kurt T. Dirks and Daniel Skarlicki, "Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues, to Appear in *Trust Within Organizations*", Colombia, 2013, p. 20.

<sup>76</sup> Güney, *Liderlik*, a.g.e., s. 58.

bireyler etkili ve başarılı olabilmektedir. Yazar, bu sırada liderliği etkileyen faktörlerden de bahsetmektedir. John C. Maxwell'in düşüncelerine göre liderleri olumlu etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır.<sup>77</sup>

**a.Liderlik Yeteneklerinin Üst Seviyelerde Olması:** Liderin en kritik özelliği yönlendirebilme yeteneğidir. Liderler ancak yönlendirebildikleri sürece başarıya ulaşabilmektedir. Kısacası, yönlendirebilme yeteneği ile etkinlik seviyesi doğru bir orantı sergilemektedir. Liderler, başkalarını yönlendirebildiği ölçüde etkin olabilmektedir.

**b.Etkileme Gücünün Olması:** Liderlerin takipçilerini yönlendirebilmek için ilk olarak onları bir şekilde etkileyebilmesi gerekmektedir. İnsanoğlu ancak etkilendiği kişileri lider olarak kabul etmekte ve onun yönlendirmelerine izin **vermektedir**. Liderler statülerinden dolayı değil, etkileme güçleri yüksek olduğu için takip edilebilmektedir.

**c.Güvenilirlik ve Saygınlık:** Lider olmanın temeli güvendir. Liderin takipçileri, liderlerine ve onun kararlarına güvenirler. Liderin, sağlam bir karakterde ve tutarlı bir birey olması güven kazanmasını sağlamaktadır. Güven kazanan liderler saygı da edinmektedir. Güven kazanmış bir lider güç de kazanmaktadır.<sup>78</sup>

**d.Takım Oyunu Yaratımı:** Lider, koşullar ne olursa olsun başarılı olabilmek adına takımlarını kendileri seçer. Takımın başarılı olabilmesi adına üç temel koşulun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, takımın ortak bir vizyona sahip olabilmesidir. İkincisi ise takımdaki kişilerin farklı yeteneklere sahip olmasıdır. Üçüncü koşul ise liderin başarıya inanması ve takımını hedefe doğru ilerletmesidir. Birbirine bağlı olan bir takım yaratabilen lider başarılı olabilmektedir.

Bahsi geçen faktörlerin var olması durumunda liderin pozitif yönde etkileneceği ve güçleneceği öngörülmektedir.

---

<sup>77</sup> John C. Maxwell, **Liderlik Yasaları**, 2. Basım Çeviren: Alican Pınarbaşı, Beyaz Yayınevi, İstanbul, 2013, ss. 9-27.

<sup>78</sup> Craig L. Pearce et al., "Shared Leadership Theory", **The Leadership Quarterly**, 2007, 18 (3), 281-288, pp. 281-287.

## 2.7.2. Liderliği Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderler kararları ve tutumları ile ilerleme kaydedebilmektedirler. Söz konusu davranışlar her zaman başarıya götürmeyebilir. Liderin yanlışları yalnızca kendisini etkilememekte, takipçilerine ve bağlı olduğu organizasyonlara karşı da sorumluluğu olmaktadır. Bu nedenle, liderin her aksiyonu ve kararı önemli kabul edilmektedir.<sup>79</sup> Liderleri olumlu olarak etkileyen faktörler kadar liderleri olumsuz olarak etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Liderler bu faktörleri göz ardı ederlerse başarısız olabilmektedirler.<sup>80</sup>

**a.Çatışmaları Görmezden Gelmek:** Liderler, kurumlardaki veya toplumdaki çatışmaları görmezden geldiği sürece başarılı olamayacakları düşünmektedir.

**b.Takipçileri Değersiz Kılmak:** Liderler ve takipçileri arasında yakın ilişkiler olması gerekli görülmektedir. Lider, takipçilerini önemsemez ve onların ihtiyaçlarını görmezden gelirse hedeflere ulaşmak mümkün olmayacağı düşünölmektedir.

**c.Empati Kuramamak:** Yöneticilerin çalışanları ile empati kurma zorunluluğu yoktur. Yöneticilik görev odaklı olmaktır. Liderlik ise insan odaklı bir kavramdır. Lider takipçileri ile empati kurabilmelidir. Aksi bir durumda lider takipçilerini kaybedebilmekte ve başarısız olabilmektedir.

**d.Olgun Davranışlar Sergilememek:** Liderlerin ruhsal olarak olgun kişiler olması önemlidir. Ruhsal olarak denge kuramayan kişilerin lider olmaları veya başarılı olmaları beklenemez.

**e.Geleceğin Liderlerini Yetiştirmemek:** Lider kendisinden sonraki lideri belirleyip onu göreve hazırlamalıdır. Kendisinden sonrasını düşünmeyen liderler, takipçilerini, bağlı oldukları organizasyonu veya devleti kaos ortamına sürükleyebilmekte, bu kaos beraberinde çöküşü dahi getirebilmektedir.

**f.Değişmemekte İsrar Etmek:** Lider dış çevresinde yaşananları takip etmeli ve potansiyel değişimleri önceden fark ederek tedbir almalıdır. Değişimlerin doğru zamanda gerçekleştirilerek fırsata çevrilmesi ve önlemlerin alınması önemli liderlik özelliklerindedir. Değişime karşı direnen lider başarısız olabilmektedir.

---

<sup>79</sup> Joe Raelin, "From Leadership as Practice to Leaderful Practice", *Leadership*, 2011, 7 (2), 195-211, pp. 196-201.

<sup>80</sup> Salih Güney, a.g.e, ss. 59-61.

**g.Gündemden Uzak Kalmak:** Lider, gündemi takip etmek zorundadır. Gündemden uzak kalan lider, takipçileri tarafından da eleştirilmektedir. Bu durum da liderlik yapmayı zorlaştırmaktadır.

**h.Vizyonun Belirlenmemesi:** Lider, bağlı olduğu organizasyonun veya toplumun vizyonunu belirler ve vizyonu gerçek kılabilme adına bir yol haritası çizer. Vizyonun olmadığı ortamda kaos hüküm sürebilmektedir.

**i.Tarafli Olarak Ödüllendirmek:** Lider başarılı olanı motive edici ödüllendirmelerde bulunur. Liderin bu esnada hassas davranması gerekmektedir. Aksi durumda, takipçiler arasında sorunlar çıkmakta ve potansiyel sorunlar organizasyonu veya toplumu başarısızlığa doğru götürebilmektedir.

Liderin, bahsettiğimiz faktörleri olumsuzdan olumluya doğru çevirmesi ancak liderin aksiyonları ve tutumu ile mümkündür.<sup>81</sup>

Özetlendiğinde, liderliği olumsuz yönde etkileyen faktörlerin liderin aksiyon ve tutumundan ibaret olduğu söylenebilir.

## 2.8. LİDERLİĞİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Liderliğe uygun olmayan biri, yönetici durumunda görülebilir. Mühim olan yöneticinin sürükleyici ve etkili bir liderlik vasfını taşımasıdır. Örneklendirmek gerekirse; bir genel müdür ya da bir ustabaşı birer yöneticidir, ancak aynı zamanda liderlik yapabilen bazı ustabaşılar varken, bunun yanı sıra daha az liderlik yapabilen bazı müdürler de görülebilir. Her vazifenin başarı şartlarının kendine özgü olduğu bilinmektedir. Bu durum şunu gösterir ki iyi bir yönetici ve lider olan ustabaşının müdür yapılması onun bu görevde başarılı olacağı anlamına gelmemektedir.<sup>82</sup> Her lider, yönetici olabilirken her yönetici iyi bir lider olamamaktadır.

Liderlik kavramı, çoğu zaman benzeri kavramlarla aynı manada kullanabilmektedir. Aslında, liderlikle popüler kişilik, şeflik, başkanlık, yöneticilik ve

---

<sup>81</sup> Linda Smircich and Gareth Morgan, "Leadership: The Management of Meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, 18 (3), 257-276, pp. 257-263.

<sup>82</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 164.

komutanlık gibi terimlerin karşılaştırılması aralarındaki farkların anlaşılmasına yarar sağlayabilecektir.<sup>83</sup>.

Bilindiği üzere liderliğin kavram olarak net bir tanımı olmamakla birlikte sık sık farklı kavramlarla karıştırılmaktadır. Yöneticiler, başkanlar, komutanlar, şefler veya popülarite sahibi kişiler genellikle lider olarak görülebilmektedir. Yine unutulmamalıdır ki lider vasıflarına sahip yönetici, başkan, şef, komutanlar veya benzeri bireyler olabilir ancak bu kavramlar ile liderlik kavramı anlam bakımından birbirlerinden farklı bulunmaktadır.

### 2.8.1. Liderlik ve Popüler Kişilik Farkı

Yapılan sosyometrik uğraşlarda gruplarla ilgili liderlik ve popüler kişilik kavramlarının birbiriyle sürekli karıştırıldığı görülmektedir. Hemen vurgulamak gerekir ki kişinin popülaritesinin olması kendinde bazı özelliklerin bulunmasıyla ilişkili olmaktadır. Ancak bireylerin sahip olduğu bu özellikler, grup üyelerinin bir kısmına çekici gelirken diğer bir kısmı için bu durum itici olabilmektedir. Bu da kişinin popülaritesinin ve sahip olduğu özelliklerin, üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenmesiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen birçok araştırmada, liderin de belirli bir popülaritesinin olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak bu durum popüler kişi ve lider terimlerinin aynı anlamda olduğunu düşündürmemelidir. Birbirinden farklı bu kavramları örneklemek gerekirse; bazı tanınan kişiler oldukça popülerdir ve saygı görürler ama asla lider olarak adlandırılmaktadır. Şunu belirtmek gerekir ki lider olmasa bile popüler olan kişi, grup içerisinde bazı liderlik vasıflarını üstlenebilmektedir.<sup>84</sup> Sosyometrik açıdan bu iki kavram birbirinden oldukça ayrıdır. Popüler sözcüğü, Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğü'ndeki tanıma göre, "halk arasındaki motif ve öğelere yer vererek onlardan yararlanan, toplumun beğenilerine uyumlu ve sevilen" anlamına gelebilmektedir.<sup>85</sup>

Popüler olarak adlandırılan bireyler toplumda sevilir ve desteklenir. Ancak yalnızca popüler bireyler olduklarından dolayı toplum, söz konusu kişilerin

---

<sup>83</sup> Boas Shamir, Robert J. House and Michael B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 1993, 4 (4), 577-594, pp. 7-587.

<sup>84</sup> Polat Tunçer, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, 2011, Sayı:80, 57-83, ss. 87-95.

<sup>85</sup> Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 10. Basım, Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Ankara, 2005, s. 1619.

kendilerine yönelik yönlendirmelerini harfiyen uygulamaları mümkün olmamaktadır. bu telkinler doğrultusunda hareket etmemeleri gerekmektedir.

Aksi gerçekleşirse, popüler olarak adlandırdığımız tüm bireylerin, ne olurlarsa olsunlar, lider konumuna gelmeleri gerekmektedir. Popüler kişiler, toplumda lider konumuna gelemeseler de belli sosyal gruplar içerisinde çeşitli liderlik ve yöneticilik fonksiyonlarını idare edebilmektedirler.<sup>86</sup>

Popülarite sahibi kişiler toplumun her kesiminde eşit düzeyde ilgi ve saygı göremeyebilir. Popüler bireyler sahip oldukları hayran ve takipçi kitlesi üzerinde liderlik ve/veya yönetici vasıflarını sergileyebilmektedir. Ayrıca tahmin edilebileceği üzere, söz konusu bireyler sahip oldukları popülariteyi kaybettiklerinde büyük ölçüde liderlik ve/veya yöneticilik vasıflarını da yitirebilmektedir. Drucker'ın yazmış olduğu "Gün Gün Drucker" adlı eserde de belirtildiği üzere, liderler ve popüler kişiler farklı bireyler olarak nitelendirilmektedir. Drucker bu farkı, "Lider takipçileri olan kişidir. Popülarite lider olmak değildir. Sonuçlar popüler olur; liderler de göz önündeki kişiler olarak örnek olurlar. Liderlik demek rütbe, unvan, para veya ayrıcalık değildir. Liderlik bir sorumluluktur." şeklinde açıklamaktadır.<sup>87</sup> Kısacası, liderlik ve popülerlik yakın kavramlardır ancak birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadır.

## 2.8.2. Liderlik ve Şeflik Farkı

Lider ve şefin birbirlerinden farklı olduğunu belirten bazı bilim insanları, şu noktalara dikkat çekmektedirler; lider, çalışanlarına ve iş birliğinde bulunduğu kişilere yol gösterir; şef ise, personeli hep tedirgin etmektedirler, Lider, kişilerin istekleri doğrultusunda iş yapmaya yönlendirirken şef, otoritesini kullanarak iş yaptırmaktadır. Lider, çalışanlarına çalışma şevki verebilmektedirler; şef, korku ve kayıtsızlık duygusu yaratabilmektedir.<sup>88</sup> Lider, bencillikten uzak bir olgusuyla hareket etmektedir; şef ise daha çok bencil hareketlerde bulunabilmektedirler. Liderlik, düşünsel olarak hayata geçirilen beceri gerektiren uygulamalarla ilgili olabilmektedir. Liderler emirlerin yerine getirilmesi, uyum sağlama ve yönetim konularında liderliği kabullendirmek, benimsetmek ve hayata geçirebilmek için etkili bir ikna yeteneği gerektirmektedir. Liderlik uygulamalarıyla yeni fikirlerin ve yeni uygulamaların kabul görebilmesi için çalışanların katılım sağlanmasını gerektirmektedir.

<sup>86</sup> Güney, *Örgütsel Davranış*, a.g.e., s. 343.

<sup>87</sup> Dünya Gazetesi, "Liderlik Sorumluluktur", 2 Mayıs 2011.

<sup>88</sup> Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, 43-59, ss. 43-52.

Liderlik ve şeflik kavramları sosyal bilimcileri bir kavram karmaşasına sürüklemekte ve bu araştırmacıların iki gruba bölünmelerine sebebiyet vermektedir: liderlik ve şefliğin aynı şey olduğunu savunanlar ve liderlik ile şefliğin birbirinden farklı kavramlar olduğunu savunanlar. Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde şef kelimesi yetki ve sorumluluk sahibi, yöneten kimse olarak tanımlanmaktadır.<sup>89</sup>

Şef sözcüğünün bir diğer anlamı da yine Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde lider olarak belirtilmektedir. Fransız bir psikolog olan Gilles Ferry'ye göre lider ve şef tanımları kavram olarak aynı anlamı taşımaktadır. Ferry'ye göre şeflik yapan kişiler, otoriter karaktere sahiptir ve bu kişilere kendilerine verilen görevler benzer konumdaki kişilerden farklı bir konumda olarak ifade edilmektedir. Ferry, yine bu nedenle psikolojik terminolojide şef kavramının yerine lider kavramının daha çok görüldüğünü de ifade edilmektedir.

Liderlik ve şeflik kavramlarının birbirlerinden farklı olduğunu savunan sosyal bilimciler ise şeflerin otoriter bir karaktere sahip bireyler olduklarını ve bu nedenle toplumda tedirginlik yarattıklarını ve söz konusu tedirginlik hissinin toplumdaki insanlarda daimi bir tedirginliği hâkim kıldığını veya bir organizasyondaki takipçilere, yani onlarla çalışanlara da bu tedirginlik hissi ile iş yaptırdıklarını ifade edilmektedir. Aynı sosyal bilimciler, liderlerin de yönettikleri toplum veya çalışanları ile yakın ilişkiler içerisinde bulduklarını, toplumun ya da çalışanların işlerini tamamen kendi rızalarıyla tamamladıklarını söylemektedirler. Ayrıca sosyal bilimcilere göre bir farklı husus da liderlerin, toplumu ya da takipçilerini düşünmeleri, yani "benden öte biz" duygusu ile aksiyonlarını gerçekleştirmeleri ancak şeflerin, toplumun veya çalışanların çıkarlarını düşünmeden yalnızca "ben" duygusuyla hareket ediyor olmalarıdır.<sup>90</sup>

Konu hakkındaki iki görüşün de ortak özelliği, şeflerin birer otoriter karakter yapısına sahip olmalarıdır. Liderin davranışları ve karakteri ise farklılaşabilmektedir. Otoriter olarak tanımlanan liderler olabildiği gibi, demokrasiyi benimseyen liderlerin de varlığı bilinmektedir. Yapılan çalışmalarda konu hakkında hâkim olan görüş her iki kavramın da farklı kavramlar olabilmektedir.

---

<sup>89</sup>Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, a.g.e., s. 1854.

<sup>90</sup> Ibid.



### 2.8.3. Liderlik ve Başkanlık Farkı

Lider ve başkan farklı iki kavram olarak ifade edilebilmektedir. Kimball Young da liderlik ve başkanlık arasında yaptığı incelemeyle bunları birbirinden ayırmaktadırlar. İncelemeye göre başkanlar, biçimsel yetki şekliyle bu pozisyonuna atanmış kişilerdir. Başkanlar, yasal yetki ya da biçimsel çerçevede faaliyet göstermektedirler. Liderler ise yasal yetki ya da biçimsel çerçeve olmadan da üyeler üzerinde etki gösterip, iş yaptırabilmektedirler. Herhangi bir resmî yetkisi yokken bile geniş kitleleri etkileyen liderler bulunmaktadır. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk yetkisi olmamasına karşılık Kurtuluş Savaşı'nda üstün liderlik yeteneği sayesinde Türk milletini yönlendirip zafere ulaştırarak resmî yetki olmasa bile liderliğin büyük kitleleri etkilemesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Buna karşılık büyük yetkilere sahip fakat bunları kullanmayı bilmeyen ve toplumu yönlendiremeyen başkanlar da bulunmaktadır. Liderlik ve başkanlık kavramları birbiriyle alakalı görülmektedir.<sup>91</sup> Başkanlık, geniş toplumsal liderlik olgusunun herhangi bir şekli olarak açıklanmaktadır.

Başkan kavramının, tıpkı yönetici kavramında olduğu gibi lider kavramı ile aynı anlama geldiği sanılmaktadır. Liderler, sosyal grupların belirlemiş olduğu karar alıcı bireyler ve söz konusu grubu hedefe doğru yönlendiren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Liderler, kendilerini takip edenler yani takipçileri tarafından kabullenildikten sonra söz konusu grubunun içerisinde gerçekleştirilebilecek potansiyel problemlerin engellenmesi amacıyla yeni ve ek kurallar getirebilmektedir. Başkanlar ise, mevcut grubun kabullenmesi, saygı göstermesi, takip etmesi gibi kabullenilme etaplarının ötesinde konumlarına seçim yoluyla gelebilmektedir. Göreve seçilirler. Başkanların, liderlerden en büyük farkı yasal güce sahip olabilmeleridir.<sup>92</sup>

Her ne kadar başkan ve liderin farklı kavramlar olduklarını ifade ediyor olsak da başkanların çeşitli liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir. Aksi durumda, yani başkanların liderlik vasıflarına sahip olmaması durumunda, halkı veya organizasyondaki çalışanlarını yönlendirmekte zorlanmaları ve akabinde de güç kaybına uğramaları ihtimali bulunmaktadır. Kısacası, her ne kadar başkanlar seçimle göreve gelseler de liderler kadar etkili olamadıkları ve toplulukları yönlendiremedikleri sürece başarılı olamamaktadırlar.

<sup>91</sup> Güney, *Liderlik*, a.g.e., ss. 43-44.

<sup>92</sup> Lorna Smith Benjamin, "Structural Analysis of Social Behavior", *Psychological Review*, 1974, Vol. 81, No. 5, 392-425, pp. 395-398.

Türkiye Cumhuriyeti üzerinden bir örnek verilecek olunursa, Mustafa Kemal Atatürk'ün, 23 Nisan 1920'de TBMM'nin açılışı gerçekleşene kadar olan süreçte herhangi bir resmî yetkiye sahip olmamasına rağmen halkı yönlendirebilmeyi başarmış olması liderliğin en net örneklerinden biri olarak ifade edilmektedir. Bahsi geçen tarihte, Türkiye Büyük Millet Meclisinin açılmasının ve gerçekleştirilen seçimle başkanlık unvanının Mustafa Kemal Atatürk'e verilmesinin ardından vefatına kadar geçen uzun sürede de Atatürk başkanların lider de olabileceklerinin kanıtı olmayı başarmaktadır.

#### 2.8.4. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Liderlerin ve yöneticilerin amaçlara yönelik davranış ve tavırları birbirinden farklı görülmektedir. Yöneticiler, bireysel ve çekingen bir tavır sergilerken liderler, dinamikler; fikirleri uygulamaktan ziyade yenilerini üretebilmektedirler.<sup>93</sup>

Yöneticiler, "işlerin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiği" konusuna öncelik verirken liderler, yenilenmek ve değişmek için ne çeşit adımların atılması gerektiği ve belirlenmiş olan amaçlardan hangilerinin neticelendirileceği üzerinde, "sonuca odaklı" olarak çalışabilmektedirler.

Liderlik, herhangi bir yetki kullanıldığında ortaya konulan davranışlarla aynı olmamaktadır. Lidersiz bir işletmede yönetici bulunabilir. Bahsedilen işletmenin yöneticisi, işletmeyi liderden daha iyi yönetebilmektedir. Bunun aksine bir yönetici, lidersiz olarak yaptığı işi yerine getiremeyebilir. Yönetici, gerek işletmede olsun gerek devlette, işlerini belirli kurallara göre yapan, dikkatli kayıt tutan bir bürokrat olarak adlandırılabilir. Öte yandan lider ise düzenlemeleri, kuralları ve kaideleri bir tarafa koyup yönetici olmadan da etkin olabilmektedir. Yöneticiler, liderlik yapar ve lider yönetir ama her ikisi aynı anlamı ifade etmemektedir. Liderlik faaliyetleri, yönetim fonksiyonlarına katkı sağlamaktadır. Yönetim fonksiyonları da liderliğe olanak sağlayabilmektedir.<sup>94</sup>

Bununla birlikte, bazı liderler yöneticilik yapmaz, bazı yöneticiler ise liderlik etmemektedirler. Yönetici, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek adına kaynakları kullanma sorumluluğu ve yetkisi olan, örgütsel sistemi kuran ve örgütsel hedefleri

<sup>93</sup> Dilaver Tengilimoğlu vd., **Büro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012, s. 13.

<sup>94</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 10.

yerine getiren kişidir. Kısaca, örgütlerde koordinasyon, kadrolama, örgütleme, planlama, yöneltme ve denetim gibi yönetsel vazifeleri yerine getirebilmektedirler.<sup>95</sup>

Yönetici, örgütte, çalışanların iş kapasitesi ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini yasal yetkisini kullanarak dengelemeye çalışmaktadır. Yönetici ve lider ifadeleri genelde aynı manada kullanılsa da aralarında fark bulunmaktadır. İdeal olan, kişinin hem yönetici hem de liderlik (önderlik) özelliklerini taşımasıdır. Liderler, örgütü hedeflere yöneltirken gücünü ve karakter özelliklerini kullanmaktadır. Yönetici ise şahsına verilen yasal kudret ile örgütü hedeflerine yöneltebilmektedirler.<sup>96</sup>

Liderlerin en önemli vasıfları başkalarını etkileyebilecek ikna ve iletişim yeteneklerinin güçlü olabilmesidir. Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana bir tartışma konusu olabilmektedir. Yöneticilik kavramı ise 19. yüzyılda Henri Fayol'un geliştirdiği yönetim felsefesi ile birlikte çeşitli tartışmalara yol açmaktadır; bu kavram, liderliğe göre yeni bir kavram olarak kabul edilmektedir. Yaptığımız tanım ayrımlarından da tahmin edilebileceği üzere, lider ile yönetici farklı anlamlarda kullanılan kavramlardır. Liderler, yönetici konumundaki kişiler olmayabilir, yöneticiler de liderlik vasıflarına sahip bireyler olmayabilir. Her ne kadar tanımlama bu kadar basit olsa da modern iş dünyasında organizasyonlar, yöneticilerinde liderlik vasıflarını da aramaktadır.

Yöneticiler, kuruluşların çalışmalar sonucunda elde edilen kâr veya taşımış oldukları risk başkalarına ait olan mal veya hizmeti üretmek amacıyla gerekenlerin teminini gerçekleştiren ve bu aksiyonları belirli gereksinimleri ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştiren kişiler olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler, buldukları organizasyonları söz konusu organizasyonun girişimcisi adına faal tutan ve sorumluluğu sahiplenilen bireyler olarak ifade edilmektedir.<sup>97</sup>

Bahsettiğimiz tanımın ışığında, lider ve yönetici kavramlarının benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Liderlikte de yöneticilikte de bireylerin belirlenmiş hedeflere yönlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Hem yöneticiler hem de liderler takipçilerini yönlendirirken güç kullanmaktadır. Liderler de yöneticiler de

---

<sup>95</sup> Tengilimoğlu vd., a.g.e., s. 13.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Eda Eroğlu, "Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, ss. 6-7 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

çalışma arkadaşları ile yakın temas hâlinindedir.<sup>98</sup> Bu duruma rağmen yöneticilik ve liderlik eş anlamlı kavramlar olmamaktadır.

Lider ile yönetici arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi açıklanmaktadır.

**Tablo 1- Yönetici – Lider Farkları<sup>99</sup>**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdareyi sağlar	Yenilikçidir
Düzenin koruyucusudur	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sisteme önem verir	Kişi odaklıdır
Görev tanımına sahiptir	Görev tanımı yoktur
Uzun döneme ait bakış açısına sahiptir	Kısa döneme ait bakış açısına sahiptir
Formel organizasyonlarda bulunur	Formel yapısız da devam edebilir
Alt kademelere bakar	Çevreyi inceler
İçinde bulunulan durumu kabullenir	İçinde bulunulan durumu sorgular
İç yapıya önem verir	Dış çevreye önem verir
İşleri doğru şekilde yapandır	Doğru işleri gerçekleştirir
Tekrarcı bir yapıya sahiptir	Orijinal fikirler üreten bir yapıya sahiptir
Kurallara bağlıdır	Riske girebilir
Teşvik eder	Yönlendirir
Sorgular	Cevaplar
Düşünceyi önemser	Olaylara seyirci kalmaz
Esnektir	Katıdır

Liderlik ve yöneticilik, işin özüne indiğimizde farklılıklar göstermektedir. Lider, farklılık yaratan kişidir.<sup>100</sup> Lider, yaşanacak değişimleri önceden sezmekte ve adapte olabilmektedir. Yönetici, var olan düzeni sürdürmekte ve verimliliğin korunmasını

<sup>98</sup> Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, Vol. 110, University of Pittsburgh Press, USA, 1973, pp. 317-324.

<sup>99</sup> Beste Gökçe Parsehyan, "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 14 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>100</sup> Ali Doğanay, "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, ss. 9-11 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

sağlamaya çalışmaktadır. Lider ile yönetici arasındaki söz konusu fark, yöneticiliğin değişimden tamamen kopuk olması değildir. Böyle bir anlama da gelmemelidir. Yöneticilik ile liderlik uyum içinde olabilmektedir. Benzer bir şekilde lider de düzenden kopuk bir konumda değildir. Etkili liderlik, var olan veya potansiyel kaotik senaryoların kontrol altına alınarak düzenlenmesini gerektirmektedir.<sup>101</sup>

Lider tek başına herhangi bir faaliyet veya bütçe düzenlemesini yapamaz. Benzer şekilde bir yönetici de asla bireysel olarak kritik bir değişim gerçekleştiremez.<sup>102</sup>

Organizasyonlar başarılı olabilmek adına liderlik ve yöneticilik vasıflarını birarada bulunduran kişileri işe almak durumunda kalmaktadır. Bu gerçekleşmediği sürece organizasyonların ve söz konusu organizasyonda çalışanların işletmenin çevrelerinde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlaması süreci giderek daha komplike bir hâle gelmektedir.

#### 2.8.5. Liderlik ve Komutanlık Farkı

Askerî manada lider ve askerî komutan kavramı, sıkça birbirlerinin yerine kullanılmaktadır oysa bu kavramlar birbirine zıt bulunmaktadır. Komutanlar makam, kıdem, görev ve rütbeye bağlı olarak astları üzerinde yönetmelik, emir ve kanunlarla düzenlenmiş olan yetkilerini kullanarak etkinlik sağlamaktadırlar. Bir komutan bu yetkiler dışında hareket edememektedir. Lider ise yetkiyi, davranışları ve sahip olduğu özellikleri ile kazanmaktadır ve en makul yol ne ise onu seçmede özgür<sup>103</sup> olabilmektedir.

Ayrıca komutanın emrindeki kişilerinin sayısı yasalarla oluşturulmuşken lider kendi popülaritesi ile topladığı takipçilerinin sayısında herhangi bir kısıtlamaya gitmemektedir. Komutanların askeriyedeki liderlik anlayışının, komuta etmekten ve kontrol altına tutmaktan oluştuğu ifade edilmektedir. Yönetim gurusu olarak adlandırılan Peter F. Drucker'a göre, komuta ve kontrol etme fonksiyonları ile lider olunamaz. Drucker, komutanların görevlerini yerine getirebilmeleri için emirlerinin

---

<sup>101</sup> Doğanay, a.g.e., s. 10.

<sup>102</sup> John P. Kotter, *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press, USA, 1990, p. 7.

<sup>103</sup> M. Cengiz Alkın, "Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, ss. 8-13

altındaki askerlerin üzerinde belli bir otoriteye ve yönlendirme gücüne sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir.<sup>104</sup>

Komutanlar kendilerine verilen görevi yerine getirmekle yükümlüdür. Aynı zamanda da kendilerine tanınan hak ve sorumluluklar çerçevesinde astları olan askerlere de emir verebilmektedirler. Komutanların hakları yasa ve yönetmeliklerle oluşturulmuş ve güvence altına alınmıştır. Liderlerde ise böyle bir durum bulunmamaktadır. Liderin takipçileri, liderin yönlendirmelerini tamamen kendi istekleri ile yerine getirmektedirler. Liderler, insanlara emirler vermez, insanlarla yakın ilişkiler kurarak birlikte hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

## 2.9. LİDERLİK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN KURAMLAR

Liderlikle ilgili ortaya atılan teoriler; “büyük adam teorisi”, “özellikler teorisi”, “davranışsal liderlik teorileri” ve “modern liderlik teorileri” olarak sıralanabilir. Liderlikle ilgili teoriler, başarılı liderlik kavramını ve bu kavramın kapsamını incelemek ve liderlikle ilgili sorulara cevaplar bulabilmek için geliştirilmiştir. Araştırmacıların ortaya koydukları teoriler, lider olarak tanımlanan kişilerin göze çarpan karakteristik özellikleri ile bu özelliklerin hangi durumlarda belirginleştiği konularını irdelemekte veya liderlerin davranış ve tutumları üzerinde durmakta ve incelemeye çalışmaktadır.

Aşağıdaki Tablo – 2’de liderlikle ilgili kuramlar ve tarihsel süreç gösterilmektedir:

---

<sup>104</sup> William A. Cohen, **Drucker ve Liderlik**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2010, s. 16.

**Tablo 2 - Liderlikle İlgili Kuramlar ve Tarihsel Süreç<sup>105</sup>**

Geçerli Teori		Geçerli Periyot	Teorinin Özeti
Büyük Adamlar Teorisi		1950 Öncesi	Lider, -sözde-, "tarihin seyrine karar verir"
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910'dan İkinci Dünya Savaşı'na	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	Davranışsal Teoriler	İkinci Dünya Savaşı'ndan 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	Durumsallık Teorileri	1960'lardan 1980'lere	En iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
Yeni Liderlik Teorileri		1980'lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı, örn. Karizmatik Liderlik

### 2.9.1. Büyük Adam Kuramı

"Büyük adam" fikrinin temelinde, liderin doğuştan sahip olduğu bazı özellikleri neticesinde olağanüstü işler gerçekleştirdiği düşüncesi bulunmaktadır. Bu sebeple araştırmacıların, liderlik pozisyonundaki bu kişilere ilgi gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu kuramda liderler, faaliyet gösterdikleri dönemde birer kurtarıcı, birer kahraman ve birer öncü olarak kabul görmektedirler. Bu tarz liderlerin bazı ekonomik, ahlaki, sosyal ve yüksek duyguların neden olduğu gereksinimlerin karşılanması ve düzeltilmesi için en uygun zamanda ön plana çıkarıldıkları görülmektedir. Bu liderler kendilerinde mevcut olan güçlü karakter ve kişilik sebebiyle toplumlara liderlik yapmada oldukça başarılı olunmuştur.<sup>106</sup>

Birtakım yazarlar, toplumların değişiminin, faaliyetleriyle toplumu hareketlendiren "büyük adamlar" sayesinde olduğunu belirtmektedirler. Büyük Adam teorisi, özellikler kuramının geliştirilmesine öncülük etmiş en eski liderlik teorisi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu teori ilk olarak 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından öne sürülmüştür. Teoriye göre liderlik doğuştan gelebilmektedir.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Şeyda Bayram, "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2013, s. 12

<sup>106</sup> Faruk Şahin, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 13, Sayı: 1, 141-163, s. 144., S. Alexander Haslam, *Psychology In Organization*, 2. Edition, Sage Publications, Great Britain, 2004, p. 41

<sup>107</sup> S. Alexander Haslam, *Psychology In Organizations*, 2nd Edition, Sage Publications, Great Britain, 2004, p. 41.

Erdem kavramını temel kabul eden teoride yalnızca erdem sahibi bireylerin lider olabileceği düşüncesi hâkim olmaktadır. Erdem sahibi kişiler, doğuştan bu özelliğe sahip olduklarından, teoriye göre bu kişiler özelliklerinin farkına vardıklarında lider konumuna gelebileceklerdir. Thomas Carlyle'ın ardından başlayan araştırmalar, liderlikle ilgili niteliklerin neler olduğunu ve söz konusu niteliklerin etki etme alanını konu almıştır. Böylece özellikler kuramı ortaya çıkarılmıştır.

### 2.9.2. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramında bazı bireylerin “doğal lider” olduğu düşüncesi vurgulanmıştır. Ayrıca, söz konusu “doğal liderler”i diğerlerinden ayıran fiziksel ve zihinsel özelliklerin neler olabileceği de araştırılmıştır.

Liderleri farklı yapan özellikleri saptamak adına yapılan araştırmalarda sayısız liderlik özelliği bulunmaktadır. Örneklendirmek gerekirse, 1970'e kadar gerçekleştirilmiş 20 farklı araştırmada, 80'e yakın liderlik özelliği tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalarda belirtilen özelliklerden sadece 4 ile 5 tanesinin benzer olduğu saptanmıştır.

Teoriye göre, gerçekleştirilen çalışmalar, liderlerin farklılıklarını tam olarak tespit edebilseydi liderler de kolayca tespit edilebilecek, başarılı veya başarısız olan liderler de kolaylıkla ayırt edilebilecektir. Ancak araştırmaların bulguları yetersiz kalmıştır.<sup>108</sup> Hâlen liderde bulunması gereken özellikler araştırılmaktadır.

Özellikler teorisi hakkında çalışan araştırmacılar, liderlik ile güçlü ilişkileri bulunan özellikleri çalışmışlardır. Söz konusu özelliklerinin çeşitli faktörlere göre değişebileceğini göz ardı eden uzmanların çalışmaları bu sebeple eksik kalmıştır. Özellikler teorisi liderlerin davranışlarını ve bunun koşullarını tespit edemediğinden dolayı bu teori hakkındaki çalışmaların sonuçlarının kesin bilgiler içermediği söylenebilir.

Etkin liderliğin duygusal zekâdan kaynaklandığını iddia eden araştırmacılar da bulunmaktadır. Söz konusu düşüncenin mimarı Daniel Goleman'a göre, duygusal zekâsı bulunmayan bireylerin sahip olduğu bilgi ve donanım üst düzeyde olsa dahi bu kişiler etkili liderler olamamaktalar. Goleman'ın eklediğine göre de duygusal zekâ

---

<sup>108</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications*, 3rd Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, 1986, p. 242.



sahibi bireyler; bireysel farkındalık, duygu kontrolü, motivasyon sağlama, empati kurma gibi özelliklere de sahip olabilmektedir. Söz konusu özelliklerini geliştiren liderlerin %20 oranında daha başarılı oldukları görülmektedir.<sup>109</sup>

Yine de duygusal zekâ ve liderin etkinliği arasındaki bağlantı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar yeterli bulunmadığı için söz konusu ilişki kanıtlanamamıştır. Temel olarak özellikler kuramı iki sonuç sunmaktadır: Bunlardan ilki, araştırmalarının da savunmuş olduğu ve liderin özellikleriyle önceden belirlenebileceği kuram, ikincisi ise, liderin özelliklerinin etkin veya etkin olmayan liderlik ayrımında kullanılabilme sonucu oluşan kuram olarak ifade edilmektedir.<sup>110</sup>

Ancak çalışmalar yetersiz kalmakta ve durumsal koşulların zaman zaman daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Bu teori, başarılı bir önderin sahip olması gereken kriterleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu hususta yapılan bütün araştırmalar liderin kriterlerini belirleme yönündedir. Fakat her akademisyen, yaptığı araştırmalar neticesinde yeni özellikler tespit ettiğinden liderlik kriterlerinin listesi giderek genişlemiş bu sebeple de araştırmacılar ortak bir fikirde buluşmamışlardır. Özellikler kuramına göre, liderleri diğer üyelerinden farklı kılan zihinsel ve fiziksel özelliklerin bazıları; yaş, boy, cinsiyet, fiziksel görünüm, ırk, takipçilerine güven verme, etkili konuşma, olgunluk, bilgi, zekâ, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olabilme, açık sözlü olma, dürüstlük, bireysel güven, iş başarma yeteneği, kararlılık, kişilerle iyi ilişki kurma yeteneği şeklinde sıralanabilmektedir.<sup>111</sup>

Teoriyle ilgili çalışmaların ilerleyen sürecinde her ne kadar davranışsal liderlik kuramları öne çıkmış olsa da günümüzde de liderliği özellikler kuramı çerçevesinden tanımlamaya çalışan araştırmalar gerçekleştirilmektedir.

### 2.9.3. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikle İkinci Dünya Savaşı ve sonrasındaki on yıllık süreçte liderlik üzerine çalışmış olan sosyal bilimciler pek çok araştırma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirilen tüm bu çalışmaların ortak amacı, ne tür davranışların liderleri etkin kıldığını tespit edebilmektir. Araştırmalarda, liderliğin binlerce farklı davranış tipinden iki temel davranışa ulaşılmaktadır.

<sup>109</sup> Daniel Goleman, "Lideri Lider Yapan Nedir?", Çev. Melis İnan, **Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, ss. 8-9.

<sup>110</sup> Stephan P. Robbins, a.g.e., p. 242

<sup>111</sup> Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 155.

Söz konusu iki davranıştan birincisi, kişi odaklı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Kişi odaklı davranışlar, tüm çalışanların eşit güven hissine ve saygıya sahip olduğu, ihtiyaçlarıyla ilgilenilen ve huzurlu olmalarını sağlamayı hedefleyen liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır. İkinci tipteki davranışlar ise görev odaklı olan davranış türleridir. Görev odaklı davranışlar yapılacak işi ve söz konusu işin yapısını tanımlamayı içermektedir. Görev odaklı davranışlar sergileyen liderler, çalışanlarına görevleri dağıtmakta, görevlerin yerine getirilip getirilmediğini denetlemekte ve çalışanlarını optimum verimliliğe ulaştırmaya çabalamaktadırlar.<sup>112</sup>

Bu bağlamda, davranışsal liderlik kuramlarının yönetilene önem veren teoriler ve yönetilenin gerçekleştirdiği görevlere önem veren teoriler şeklinde iki grupta ele alındığı ve incelendiği söylenebilir. Bu teoriler hakkında gerçekleştirilen çalışmalarda, lider konumundaki kişilerin başarıya ulaşmaları için hangi davranış tipinin uygun olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Teoriye göre bireyler, kendilerine önerilen davranış türünü uygulayabilecek şekilde eğitilerek liderliğe hazırlanırlar. Iowa, Ohio State ve Michigan üniversitelerinde bu teoriyle ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Rensis Likert'in Michigan Üniversitesinde gerçekleştirdiği ve ortaya koyduğu "Dört Sistem Modeli" de bunlardan biri olarak görülmektedir.

### **2.9.3.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Iowa Üniversitesi bünyesinde Kurt Lewin ve Ronald Lippitt'in gerçekleştirdikleri çalışmalarda, beşinci ve altıncı sınıfta okuyan öğrenciler ele alınmaktadır. Öğrencileri iki gruba bölen ve tiyatro maskeleri hazırlamalarını isteyen araştırmacılar, gruplar arasındaki farklılıkları tespit etmeye çalışmışlardır. İlerleyen dönemde White da Lewin ve Lippitt'e katılmıştır. White da çocuklara sabun yontma görevini vermiştir. Oluşturulan iki gruba; demokratik, liberal ve otoriter liderlik yaklaşımları uygulanmaktadır.

Araştırmanın temel amacı sergilenecek saldırgan davranış tiplerini inceleyebilmektir. Liderlik ile verimlilik arasındaki ilişki araştırmanın kapsamında bulunmamaktadır. Çalışmanın sonucunda, otoriter liderle çalışan çocukların saldırgan veya vurdumduymaz tepkiler sergiledikleri tespit edilebilmektedir. Bu tepkiler, liderin çocuklar üzerinde yaratmış olduğu bir hayal kırıklığı olarak görülmüştür. Vurdumduymaz tepkiler sergileyen çocukların, demokratik lider veya

---

<sup>112</sup> Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The McGraw-Hill/Irwin, USA, 2009, p. 234.

liberal lider ile çalıştıklarında saldırgan davranışlar sergiledikleri, liberal liderle çalışanların da saldırgan davranışlarda bulunduğu saptanmıştır. Demokratik liderle çalışan çocukların aşırı saldırgan veya aşırı vurdumduymaz tepkiler göstermedikleri tespit edilmektedir.

Bu alanda çalışan diğer araştırmacılar bu çalışma sonucunda elde edilen verileri genelleme yapabilmek için yetersiz görülmüştür. Ancak söz konusu çalışma, farklı liderlik biçimleri ve etkileri üzerine gerçekleştirilen ilk ampirik çalışma olduğundan önem taşımaktadır.

### 2.9.3.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesinde 1945 yılında başlatılan çalışmaların, davranışsal liderlik kavramının gelişimine birçok değerli katkıları olduğu bilinmektedir. Başta liderin takındığı tavırları işaret eden betimlemeler oluşturularak elde edilen tanımlarda, faktör analizi ile liderin davranışlarını yorumlayan ve açıklık getiren etkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Ohio State Üniversitesinin araştırma merkezinde gerçekleştirilen çalışmalarda Fleishman, Halpin, Winer, Hempill, Stogdill ve Bass gibi önemli araştırmacılar yer almıştır. Çalışmalarda araştırmacılar, bir liderin orduda başarılı olabilmesi için gereken davranışları tespit etmeye çabalamışlardır. Tespit edilen 1800 adet farklı davranış tipi istatistiksel çalışmalar ve yapılan elemelerle 150 adede kadar indirgenmiştir. Yapılan bu çalışmalar etkin liderin ne şekilde tanımlanması gerektiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.<sup>113</sup>

Yüz elli adet temel davranışın tespit edilmesinin ardından araştırmacılar "Liderlik Davranışlarını Tanımlama Anketi" adını verdikleri bir çalışma belgesi hazırlamışlardır. Yapılan anketlerin sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayabilmek adına iki ana faktörün tespit edildiği görülmektedir:

Söz konusu faktörler "yapıyı harekete geçirme" ile "anlayış gösterme" faktörleridir. Lider ve takipçilerinin ilişkisini "temel davranış biçimleri anlayış faktörü"ne göre şu şekilde sıralanabilir:<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Karabay, a.g.e., s. 65., Dilaver Tengilimoğlu "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları Ve İşdoymu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), ss. 23-45, Münevver Akyüz, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik, *Ege Eğitim Dergisi*, 2002, (2), ss. 109-119.

<sup>114</sup> Chester A. Schriesheim and Barbara J. Bird. "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", *Journal of Management*, 1979, 5 (2), 135-140, pp. 138-140.

- Lider ile takipçileri arkadaştır.
- Lider ve takipçileri arasında saygıya dayalı bir ilişki vardır.
- Takipçiler birbirlerini destekler.
- Lider kişi ile takipçileri arasında güvene dayalı bir ilişki vardır.

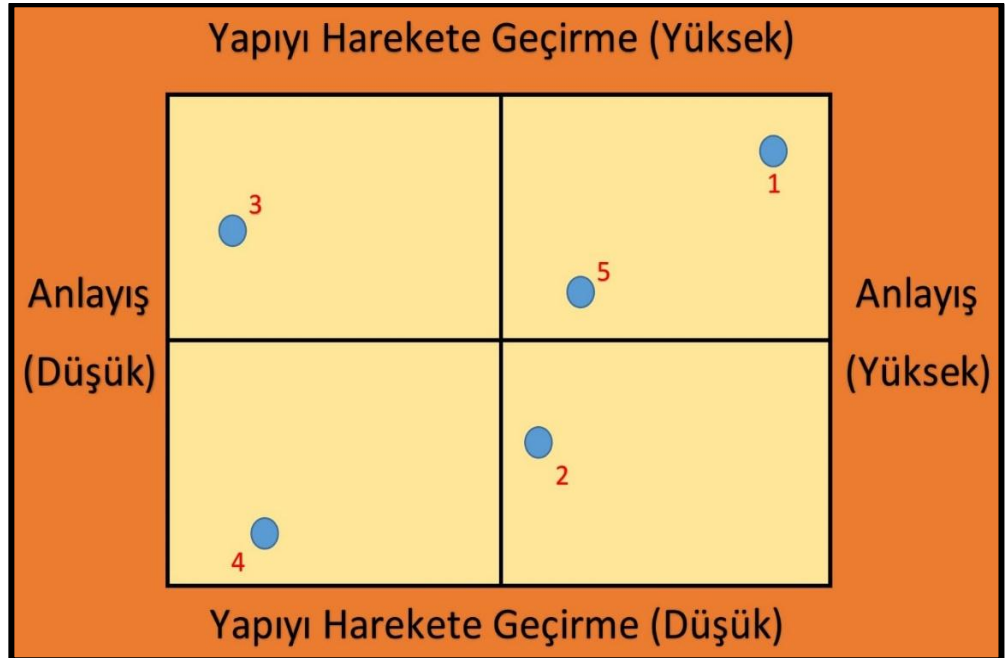
Özetle, anlayış faktörüne göre lider ile takipçileri yakın ilişkiler kurmalıdır. Liderin, takipçilerinin güvenini kazanması ve takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutması gerekmektedir.

Yapıyı harekete geçirme faktörüne göre de liderin sergilemesi gereken davranışlar şu şekildedir sıralanabilir:<sup>115</sup>

- Grup hedefleri belirlenmeli ve organize edilmelidir.
- Takipçiler hedeflere doğru yönlendirilmelidir.
- Takipçilerin çalışmaları kontrol edilmelidir.

Yapıyı harekete geçirme, görev odaklı bir faktördür. Lider ile çalışanları arasında bireysel ilişki bulunması gerekli olmamakta, sadece görevlerin gerçekleştirilmesi için gereken ilişkinin olması yeterli olmaktadır.

Tüm bu çalışmaların sonucunda elde edilen faktör ve onların liderin davranışlarına yansımaları, aşağıda Şekil-4'te gösterildiği gibi açıklanabilmektedir.



**Şekil 4 - Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**  
(Kaynak: Gibson, Ivancevich And Donnelly, a.g.e., s. 241.)

<sup>115</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7. Basım, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi, İstanbul, 2007, ss. 483-494.

Şekilde de görüldüğü üzere beş farklı lider davranışı bulunmaktadır. Bu beş davranıştan birincisi, yapıyı harekete geçirmektir; hem bu faktörde hem de anlayış faktöründe yüksek düzeyde puan elde edildiği görülmektedir. Bu nedenle bu faktörün en etkin faktör olduğunu söylenebilir. Dört numaralı liderin her iki faktörde de elde ettiği puanların çalışmadaki en düşük puan olduğu ve etkinliğin düşük olduğu görülmektedir. Araştırmada, etkin liderin başarılı olabilmek adına her iki faktöre de sahip olması gerektiği tespit edilen sonuçlar arasındadır.<sup>116</sup> Bu araştırmalar pek çok açıdan eleştiriye maruz kalmaktadır. Eleştiriler içerisinde en çok benimsenen Korman'ın öne sürdüğü görüştür:

Korman'a göre bu üç argüman şu şekilde ifade edilmektedir:<sup>117</sup>

- Araştırmacılar, liderlik davranışları üzerine çalıştıklarını ifade etmelerine rağmen durumsal değişkenleri kavramsallaştırmaya çalışmışlardır.
- Çalışmalarının çoğunda, lider davranışları ile etkinlik arasında önemsenmeyecek düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir.
- Araştırmacıların teorisi, konu ile alakalı nedensellik ilişkisi hakkındaki sorulara cevap bulunamamıştır.

Ayrıca gerçekleştirilen araştırmaların sadeliği, genelleme için birtakım eksikliklerin bulunduğu ve liderin mevcut etkinliğinin ölçümü anketinin güvenilirliği hakkında şüpheler olduğu da ifade edilebilmektedir.

Liderlik tutumlarını tanımlamada etkili olan inisiyatif ve bireyi dikkate alma faktörlerinin ne denli önemi rol aldığı yapılan bu çalışmaların sonuçları arasında yer almaktadır. Liderlik tutumlarının birbirinden bağımsız bu iki faktör etrafında yoğunlaşması da yine bu çalışmalar ile tespit edilen önemli sonuçlardandır. Bireyi dikkate almak; liderin, takipçileri ile saygı, güven, arkadaşlık ve dostluk gibi kavramları yakalayabilmesi için sergilediği tavır ve tutumlarını içermektedir. Bu etkende, standart ilişkilerin ötesinde liderin takipçilerinin ihtiyaçları ile yakından ilgilenmesi ve bu yönde tutum sergilemesi anlatılmaktadır. Nitekim takipçilere göre lider, kendilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamakla sorumlu olan kişi niteliği taşımaktadır. Bu durum da liderin, davranışlarında takipçilerine ağırlık vermesi gerektiğini göstermektedir. İnisiyatif etkeninde ise liderin, gerçekleştirilmesi planlanan amaç ile ilgili olarak işin vaktinde yapılabilmesi için örgüt üyelerini iyi organize etmesi yer almaktadır. Bu da liderin; iletişim ağını, işle alakalı zaman dağılımı

---

<sup>116</sup> Steven Kerr and John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22 (3), 375-403, pp. 377-381.

<sup>117</sup> Robbins,a.g.e.p.242.

planlamayı ve bu yönde takipçilerine direktifler verme doğrultusundaki tutumlarını anlatmaktadır.<sup>118</sup> Yani bu etken, liderin, işin tamamlanması ve işin kendisine verdiği önemi vurgulanmaktadır.

Ohio State Üniversitesinde, araştırmacılar tarafından liderlik alanında yoğun bir çalışma başlatılmıştır. Lider davranışı; “dikkate almak ve inisiyatif veya işe ağırlık vermek” olarak iki temel boyutta toplanmıştır. Bunlar; “dikkate almak faktörü” ve “inisiyatif veya işe ağırlık vermek faktörü” olarak da ifade edilebilir.

### 2.9.3.3. Michigan Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik konusundaki bir diğer çalışma 1947 yılında Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen ve Rensis Likert yönteminde yapılan çalışmadır. Bu çalışmada grubun daha verimli hâle nasıl getirilebileceği ve grup üyelerini tatmin edebilecek etkenleri belirlemek amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmada, “iş tatmini”, “verimlilik”, “çalışan devir hızı”, “devamsızlık”, “şikâyetler”, “motivasyon” ve “maliyet” gibi kıstaslar da ele alınan konular arasında yer almaktadır. Üniversitenin araştırmacıları, lider davranışlarının “işe dönük” ve “kişiyeye dönük” olarak ikiye ayrıldığı tezini savunmaktadırlar. Savunulan bu teze göre işe dönük lider; işin başarılı olmasını hedef olarak belirleyerek, otoritesini kullanıp takipçilerinin tutumlarını bu yönde yönlendirebilmektedir.<sup>119</sup>

Kişiyeye dönük lider ise sorumluluklarının bir bölümünü takipçileri ile paylaşarak onları denetlemek suretiyle başarıya ulaşma biçimini tercih etmektedir. Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen liderlik çalışmaları da Ohio State Üniversitesinde gerçekleştirilen liderlik çalışmaları ile benzer bir dönemde yapılmıştır. Michigan Üniversitesindeki çalışmalarda da tıpkı Ohio State Üniversitesinde olduğu gibi lider davranışları ve liderin etkinliği arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Michigan Üniversitesindeki liderlik çalışmalarında, liderin davranışları iki temel boyutta incelenmiştir: Bunlar, çalışan odaklı davranışlar ve üretim odaklı davranışlardır.

<sup>118</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013, s. 579, Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 459., Richard M. Hodgetts, *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, 5. Basımdan Çeviri, İstanbul, 1997, s. 324-326., Herbert Chruden and Arthur Sherman, *Personel Management*, The Utilization Of Human Resources, 6th ED., South-Western Pub. Co., 1980; **aktaran** Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, 10. Bası, İstanbul, 2005, s. 597.

<sup>119</sup> M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2012, ss. 51-52.

Çalışan odaklı lider davranışlarını uygulayan liderler takipçileri ile yakın bir ilişki içerisinde ve takipçilerinin ihtiyaçlarını önemsemektedirler.<sup>120</sup>

Diğer boyut olan üretim odaklı lider davranışında ise liderler için yapılan iş ön plandadır. Ayrıca, liderin belirlemiş olduğu işlerin takipçiler tarafından yerine getirilmesinin süreci lider tarafından takip edilmektedir.<sup>121</sup> Araştırmaların sonucunda tespit edilen iki davranış boyutu da Ohio State Üniversitesindeki liderlik çalışmalarının sonucunda tespit edilen iki faktör olan yapıyı harekete geçirme ve anlayış faktörleri ile benzerlikler göstermektedir.<sup>122</sup>

Michigan Üniversitesindeki liderlik çalışmaları, Likert yönetiminde yürütülmüştür. Çalışmaların ardından tespit edilen iki davranış biçiminin de potansiyel etkileri yapılan deneysel çalışmalarla birlikte test edilmiştir. Çalışmalarda, aynı organizasyon tipinde, aynı teknolojilerin kullanıldığı, aynı görevi yürüten ve kıyaslanabilirliği olan yetenek sahibi dört birimden seçilmiş 500 işçi temel alınmıştır. Çalışmanın süresi bir yıldır. Devamlı olarak üretimle ilgili ölçümler yapılmış ve gerekli hesaplamalar her hafta gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, çalışanların ve yöneticilerin tutumları, algı ve motivasyonları ile bağımlı değişkenler deney öncesi ve deney sonrası olmak üzere ölçülmüştür. İki birimde de karar alma sürecinin daha katılımcı olduğu görülmüştür. Söz konusu iki birimin liderleri tarafından, takipçilerine katılımcı liderlikle ilgili eğitimler verilmiştir. Diğer iki birimde ise hiyerarşik bir yapının varlığına rastlanabilmektedir.

Liderlerin sergilemiş oldukları hiyerarşik davranışlarla birlikte liderlerin üst yönetime yakın bir konumda oldukları ve karar alma konusunda da merkezî bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Likert'in geliştirdiği modelde yer alan liderlik davranış biçimleri Tablo-3'te açıklanmaktadır:

---

<sup>120</sup>James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations**, 4. Edition, Business Publications, U.S.A. 1982., p. 236

<sup>121</sup>Robbins, a.g.e., p. 244.

<sup>122</sup> İbid., pp. 235-236., Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, No.: 24, İstanbul, 1998, s. 122., Tamer Bolat vd. **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 174.

Tablo 3 - Likert'in Araştırmaları Sırasında Geliştirdiği Sistem Dört Liderlik Modeli<sup>123</sup>

Liderlik Değişkeni	Sistem – 1 (İstismarcı Otokratik Liderlik)	Sistem – 2 (Yardımsöer Otokratik Liderlik)	Sistem – 3 (Katılımcı Liderlik)	Sistem – 4 (Demokratik Liderlik)
Liderin takipçilerine güveni	Lider takipçilerine güvenmez.	Lider ve takipçileri arasında efendi ve hizmetçisi arasındaki gibi bir ilişki vardır.	Lider, takipçilerine kısmen güvenir ancak alınacak kararla ilgili olarak kontrol arzular.	Lider tüm konularda takipçilerine güvenir.
Takipçilerin organizasyonda hissettikleri serbestlik	Takipçiler, yapılan iş hakkında tartışma konusunda kendilerini serbest olarak görmezler.	Takipçiler, kendilerini fazla serbest olarak hissetmez..	Takipçiler, iş ile alakalı konularda kendilerini oldukça serbest olarak hissederler.	Takipçiler, iş ile alakalı konularda kendilerini tamamen serbest olarak görürler.
Lider – takipçi ilişkisi	Lider, yapılan işlerle ilgili problemlerin çözümünde takipçilerin fikrini nadir olarak alır.	Lider zaman zaman takipçilerinin fikirlerine başvurur.	Lider genel olarak takipçilerinin fikirlerini alır ve söz konusu fikirleri uygulamaya çalışır.	Lider daima takipçilerinin fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanır.

Çalışmanın sonucunda her birimde de üretimin yükseldiği tespit edilmiştir. Hiyerarşik liderlik davranışları görölen birimlerde %25 oranında, katılımcı liderlik davranışları görölen birimlerde ise %20 oranında artış olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaların sonunda hiyerarşik düzenin hâkim olduğu birimlerde verimliliğin diğer birimlere göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaların sonucunda elde edilen verilerin ışığında Likert'in ve yaklaşımlarından çalışanlar odaklı liderliğin daha etkili olduğu ve üretim odaklı davranışların yalnızca kısa vadeli dönemlerde etkin olabileceği diğer savunucuları tarafından da ileri sürölebilmektedir.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Güney, **Liderlik**, a.g.e., ss. 526-531.

<sup>124</sup> James L. Gibson, M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations**, Edition, Business Publication, USA, 1982, pp. 239.



Michigan Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen liderlik çalışmaları, hangi davranış biçiminin daha etkin olduğunu açıklama konusunda yetersiz kaldığından dolayı araştırmacılar tarafından eleştiriye maruz kalabilmektedir.

#### **2.9.3.4. Takipçilerin Kişiliğine Önem Veren Liderlik Kuramları**

Bireylerin sergiledikleri davranış biçimlerinde kişilik yapılarının önemli etkisi bulunmaktadır. Bir ikna süreci olan liderlikte kişileri ikna ederken sergilenen tutumun oldukça etkili olduğu görülebilmektedir. Bu bağlamda, karakter yapısı, davranış biçimi ve liderlik birbiriyle doğrudan ilintilidir denilebilir. Dengeli ve sağlam karakter yapısı, kişilerin örgüt veya toplumlara liderlik yapmalarını kolaylaştırıcı özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nitelikteki liderlerin verdikleri güven duygusu sayesinde birçok zorlukta takipçilerinin desteğini aldıkları gözlemlenmektedir. Liderlik konusundaki bir başka görüş de liderliğin doğuştan olunur, sonradan kazanılır şeklinde irdelenmesidir. Oysa hem doğuştan gelen hem de sonradan kazanılan bilgi ve tecrübeler bir bütün olarak liderliğin belirleyici özellikleri olarak kabul edilebilir.<sup>125</sup> Bu durumda liderliğin mayasını taşıyan kişi toplumsal desteği de kazanarak lider olabilir ifadesi kullanılabilir.

#### **2.9.3.5. Takipçilerin Yaptığı İşe Önem Veren Liderlik Kuramları**

Yaradılışı gereği fark edilmeyi, takdir edilmeyi ve bunu alenen duymayı ve hissetmeyi seven insanoğluna bu istekler mutluluk ve tatmin hissi vermektedir. İnsan, önemli işler yaptığında aldığı hazzı sıradan işler yaptığında almaz. Sıradan işleri herkes yapar oysa insan tatmin duygusunu yaşayabilmek adına sorumluluk aldığı işlerde daha fazla çaba sarf etmeyi seçmektedir. Başarı, insanoğlunun tatmin kaynağıdır. Bu duyguyu tadabileceğini hissedenlerin daha çok motive olduğu görülmektedir.<sup>126</sup> Liderler, bu görüş ve düşünceleri dikkate alarak sergileyecekleri tutumu belirlemede kullanabilmelidirler.

#### **2.9.4. Modern Liderlik Kuramları**

Yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda, liderlik anlayışında ve liderlik türlerinde geleneksel olarak adlandırılan teorilerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bunun sonucunda araştırmacılar yeni nesil olarak adlandırılacak çalışmalar gerçekleştirmiş ve liderlikle ilgili yeni teoriler öne sürülmüştür. Yeni ya da

---

<sup>125</sup> Ronald Abadian Heifetz and Donald L. Laurie, "The Work of Leadership", *Harvard business Review*, 1997, Vol. 75, 36-48, pp. 124-134.

<sup>126</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 136.

modern olarak ifade edilebilen bu teoriler; liderlik sürecinin daha önce ele alınmamış ve farklı olarak görülen yönlerini incelemeye çalışmaktadır. Araştırmacıların temelini ise lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin boyutu oluşturmaktadır.

Modern liderlik kuramlarına göre liderlik rastgele ortaya çıkmamıştır. Modern liderlik kuramına göre liderler vizyon sahibi bireylerdir ve lider, söz konusu vizyonu takipçileri ile paylaşarak ortak hedefler oluşturan ve bu hedeflere ulaşabilmek adına yol haritası hazırlayan bireyler olarak görülmektedir.

Modern liderlikle ilgili kuramlar, zamanla meydana gelen gelişmelere bağlı olarak değişebilmektedir. Modern liderlik kuramlarını; Fred Fiedler'in durumsallık liderlik kuramı, House'ın amaçlara bağlı liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kavramı, Vroom-Yetton'un normatif durumsallık kavramı, lider-üye değişim kuramı, liderlikte atıf kuramı, etkileşimci liderlik kuramı ve dönüşümcü liderlik kuramı olarak sıralamak mümkündür.

Araştırmalar sonucunda liderin davranışlarını etkileyen faktörler Tablo 4'te açıklanmıştır:

**Tablo 4 - Liderin Davranışlarını Etkileyebilecek Durumsal Faktörler<sup>127</sup>**



<sup>127</sup> Ercan Yavuz, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, ss. 22-30 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

#### 2.9.4.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Liderlik Kuramı

Fiedler'in durumsal liderlikle ilgili gerçekleştirdiği çalışmalar 1951 yılında başlamıştır. Araştırmalar dokuz yıl sürmüştür. Araştırmaların sonucunda yani 1960 yılında, durumsal liderlik kuramını ileri süren Fred E. Fiedler'in ortaya koyduğu durumsal liderlik teorisi, koşullar ne olursa olsun liderlerin etkin olabileceklerini araştıran bir durumsallık modeli olarak ifade edilmektedir.

Fiedler'e göre liderlerin davranışları bireylere odaklı ve görevlere odaklı olarak ikiye temel odağa ayrılmaktadır. Liderlerin hangi davranış biçimini tercih etmekte olduğu da yapılan testlerle tespit edilmiştir. Liderlerin sınıflandırılması adına az tercih edilen "çalışma arkadaşı skoru" temel alınmıştır. Söz konusu test çözüldükten başlangıç olarak liderden bugüne kadar birlikte çalışmış olduğu tüm çalışma arkadaşlarını düşünmesi ve bunun ardından birlikte çalışmış olduğu en zorlayıcı kişiyi tanımlaması istenir. Tanımlamayı yaparken 1 ile 8 puan arasında olmak üzere bir puanlama yapan liderler, "arkadaş canlısı veya değil", "iş birlikçi veya değil" vb. nitelikleri puanlamaktadır. Test sırasında hakkında puanlama yapılan birey, liderin o anda çalışmakta olduğu yerdeki çalışma arkadaşlarından biri olmak zorunda değildir. Bu kişi liderin daha önce çalıştığı bir kişi de olabilmektedir. Testin sonunda ise yüksek puan alan liderlerin birey odaklı bir yapıda, düşük puan alan liderin ise görev odaklı bir yapıda olduğu görülmektedir.<sup>128</sup>

Fiedler'e göre liderlik güç ve etki ile ilişkilidir. Ayrıca bahsi geçen ilişkinin sonucunun lidere etkisi olan durumsallık faktörleri de aşağıdaki gibi üç boyutta sınıflandırılabilir:<sup>129</sup>

**a).Lider – Üye ilişkisi:** Lider, üyelerle ne kadar iyi ilişkiler kurarsa o derece güçlü ve etkili olabilmektedir. Burada saygı ve güven söz konusu ilişkinin kritik noktalarıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan en önemli olanının lider ile üyeleri arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**b).Görevlerin Yapısı:** Yapılacak görevler yapısal olarak ne derece açık, anlaşılır ve organize olursa liderin etkinliği de artacaktır. Bu nedenle, görevlerin iyi tanımlanması büyük önem arz etmektedir.

---

<sup>128</sup> Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol.17, Issue 4, 453-470, pp.455-456. Özalp İnan, Öcal Hülya, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:4, 2000

<sup>129</sup> İbid.

**c).Pozisyon Gücü:** Liderlerin organizasyondaki pozisyonu takipçilerini etkileme ve yönlendirme gücünü etkilemektedir. Liderlerin pozisyonu yükseldikçe yetkisinde de artış görülmekte; lider ödüllendirme, cezalandırma, istihdam etme veya işine son verme gibi güçlere de sahip olabilmektedir.

Fiedler'e göre örgüt içinde yaşanan koşullardaki üç değişken özelliğin grup başarısına etkisinde liderin nasıl bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. Oysa liderler hem kendi amaç ve isteklerinde hem de grup içi hedeflerde başarıya ulaşması gereken kişilerdir. Bu başarıya ulaşmak adına gerektiğinde genel koşulları ve dahi gerektiğinde yalın koşulları değerlendirebilir özellikte olmalıdırlar. Çevresel koşullar takipçiler üzerinde oldukça etkili olduğundan liderin tutumunu etkileyici önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>130</sup>

Özellikle hiyerarşik yönetimlerde vazifeli liderlerin çevresel koşul faktöründen daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Fiedler'in etkin liderlik kuramından çıkan en mühim netice, liderin elde edeceği başarıda içinde bulunduğu şartların ve kendi öz benliğinin etkisinin önemini vurgulamaktadır. Liderlik modeli ancak uygun şartlarda başarıya ulaşabileceğinden, çalışanların verimliliğini arttırmak için içinde bulunulan şartları değiştirmek yerine daha uygun hâle getirmek liderin işini kolaylaştırmaktadır. Fiedler'in ortaya koyduğu bu sonuçların, daha sonraları hem kendi hem de başka bilim insanları tarafından defalarca test edilerek geçerliliği ispatlanmıştır. Ancak bu denemeler sırasında ortaya çıkan bir gerçek de hiçbir liderlik tarzına en iyi model olarak yaklaşmanın mümkün olmadığıdır. Fiedler'in bu teorisi, "Lider olunmaz lider doğulur." düşüncesini ve en iyi model liderlik şekli varsayımlarını ortadan kaldırmaktadır. Bu teori kapsamında, etkili lider olabilmenin durumsal faktörler ile doğrudan ilintili olduğu görülmektedir.<sup>131</sup>

Liderin hareket alanını daha elverişli hâle getirmek tarzını değiştirmekten daha kolay ve etkili olacaktır tezi daha bir anlam kazanmaktadır. Aşağıda verilen Tablo-5'te Fiedler'in liderlere tavsiyeleri yer almaktadır:

---

<sup>130</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s.453.

<sup>131</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 61.

**Tablo 5 - Fiedler'in Liderlere Tavsiyeleri<sup>132</sup>**

Durumsal Faktörler		
Lider – Takipçi İlişkisi	Verilen İşin Yapısı	Liderin Kontrol Gücü
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderler takipçilerine gereken ve yeterli seviyede vakit ayırmalıdır.</li><li>• Liderin iş dünyası dışında takipçileriyle birlikte zaman geçirmesi gerekmektedir.</li><li>• Lider, güvенеbileceği konusunda emin olduğu takipçilerinden verilen görevleri onun için tamamlamalarını istemelidir.</li><li>• Lider, elde edilen başarılar ve tamamlanan görevlerin ardından takipçilerini ödüllendirmelidir.</li><li>• Lider, elde ettiği bilgi ve verileri takipçileriyle paylaşmalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderin yapay bir örgütlenme yapısı oluşturması gerekmektedir.</li><li>• Liderin, takipçileri için düzenlediği hizmet içi eğitimlerin sayısını yükseltmesi gerekmektedir.</li><li>• Liderin takipçilerine bir görevi verirken o görevle ilgili tablo, grafik vb. materyaller sunması gerekmektedir.</li><li>• Lider, takipçilerinin fikirlerini almalıdır.</li><li>• Lider, mevcut ve potansiyel sorunları tespit ederek onları tanımlamalıdır.</li><li>• Liderin yeni görevleri ve sorumlulukları gönüllü olarak ve gönüllü olduğunu hissettirerek kabullenmesi/üstlenmesi gerekmektedir.</li><li>• Lider, kararlı bir yapıda olmalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderler, konularının onlara sağlamış olduğu gücü ancak ve ancak gerektiğinde kullanmalıdır.</li><li>• Liderlerin, takipçilerinin yapmakta oldukları işlerle ilgili bilgi edinmeleri gerekmektedir.</li><li>• Liderlerin, takipçilerine ulaşan bilgileri düzenli olarak kontrol etmesi gerekir.</li><li>• Liderler, yeri geldiğinde yetkilerini devretmelidir.</li><li>• Liderlerin karar alma ve planlama süreçlerine takipçilerini mümkün olduğunca çok dâhil etmesi gerekir.</li><li>• Liderlerin güçlerini belli etmek adına takipçilerine tuzaklar kurmaması gerekir.</li></ul>

#### 2.9.4.2. House'ın Amaçlara Bağlı Liderlik Kuramı

Durumsallık yaklaşımı üzerine yapılan çalışmalardan birini de Robert House'un ilerlettiği yol-amaç kuramı göstermektedir. Motivasyon kuramındaki beklenti kuramı ile alakalı olan yol-amaç kuramına göre yöneticilerin davranışı, çalışanların doyumuna katkıda bulunabilmekte veya engel olabilmektedir. Çalışanlar, amaçlarını gerçekleştirmeye ne kadar çok yaklaşırlarda liderlerini benimsemeleri de o kadar daha kolay olmaktadır. Etkin iş başarımında lider, görevleri alenen belirtir, çalışanları eğitir; işin yapılması aşamasında çalışana yardımcı olarak verimliliğin mükafatlandırılmasını gerçekleştirdiği görülmektedir.<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Fred E. Fiedler, a.g.e., pp. 454-459.

<sup>133</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, ss. 158-159.

İlk olarak 1970 yılında Evans'ın ortaya attığı ve 1971'de Robert J. House'un geliştirdiği yol-amaç teorisi, 1996'da yine House'un çalışmalarıyla revize edilmiş ve mevcut görünümüne kavuşturulmuştur.<sup>134</sup>

Yol-amaç teorisinin temelinde, liderlerin davranışlarının astlarına olan etkileri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

House'un ve Mitchell'in 1974 yılında birlikte yayımladıkları çalışmalarında dört tip liderlik davranışı olduğu ifade edilmektedir.<sup>135</sup> Söz konusu davranışlar otoriterlik, destekleyicilik, katılımcılık ve başarı odaklılık olarak açıklanmaktadır.

Duruma göre farklı liderlik biçimleri kullanılabilir. Liderin kimi durumlarda iki hatta daha fazla farklı liderlik davranışını sergilemesi de gerekebilir. Teoriye göre liderler dört davranış türünün kimi durumlarda etkili olabileceğini, bazı durumlarda ise etkisiz kalabileceğini ifade edilmektedir. Liderin davranış ve etkinliği arasındaki ilişkide ise ilişkiyi yönlendiren üç farklı değişken olduğu tespit edilmiştir.<sup>136</sup> Söz konusu değişkenler; takipçilerin karakteristik özellikleri, iş ortamının özellikleri ve işin niteliksel özellikleri olarak tanımlanmaktadır.

Teoriye göre liderin görevi, takipçilerini hedefe ulaştıracak yolu açmak olarak ifade edilmektedir. Süreç içerisinde liderin değişkenleri de göz önünde tutması ve maksimum seviyede etkinlik göstererek gereken davranışı sergilemesi gerekmektedir.

Özetle teoride, kişinin faaliyet ve davranışları neticesinde ulaşacakları ve ulaştıkları sonuçlara verdikleri değeri gösterilmektedir. Kurama bu değişkenler çerçevesinde liderlik tarafından bakıldığında etkin bir liderin vazifesi, üyeleri için önem taşıyan hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmaları için gerekli yolları bulmalarına yardımcı olmak şeklinde açıklanabilir. Liderin başarılı sayılabilmesi için işle ilgili durumları açığa kavuşturması gerekmektedir. Liderin çalışanlara sunduğu amaçlar tatmin edici olabildikçe lider, üyeler tarafından daha çok benimsenmektedir. Bu kurama göre liderin en mühim işi, üyeler için en önemli ve gerekli amaçları

---

<sup>134</sup> Robert J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, 1996, Vol.7, Issue 3, 323-352, p. 323-330.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, The McGraw-Hill/Irwin, USA, 2009, p. 236.

belirleyerek bu amaçları gerçekleştirmeleri adına gerekli yolları bulmalarına yardım etmektedir.

#### **2.9.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı**

Araştırmacı Hersey ile Blanchard'ın liderlikte durumsal liderlik modeline göre, lider belirli bir görevi yerine getirmek, amaçlarını başarmak için grup ve örgüt üyelerini etkileyebilen kişi olarak açıklanmaktadır.

Lider, durumu analiz etmeli ve sonra ne yapması gerekiyorsa onu yapmalıdır. Liderin etkinliği davranışıyla doğrudan ilişkili olmaktadır. Çalışanların, motivasyonunu ve bağlılıklarını arttırmak; onları etkileyecek olan kararlara katılmaları için teşvik ederek, işlerinde daha özerk olmalarını sağlayarak ve işleri üzerindeki kontrollerini arttırarak mümkün olabilmektedir.

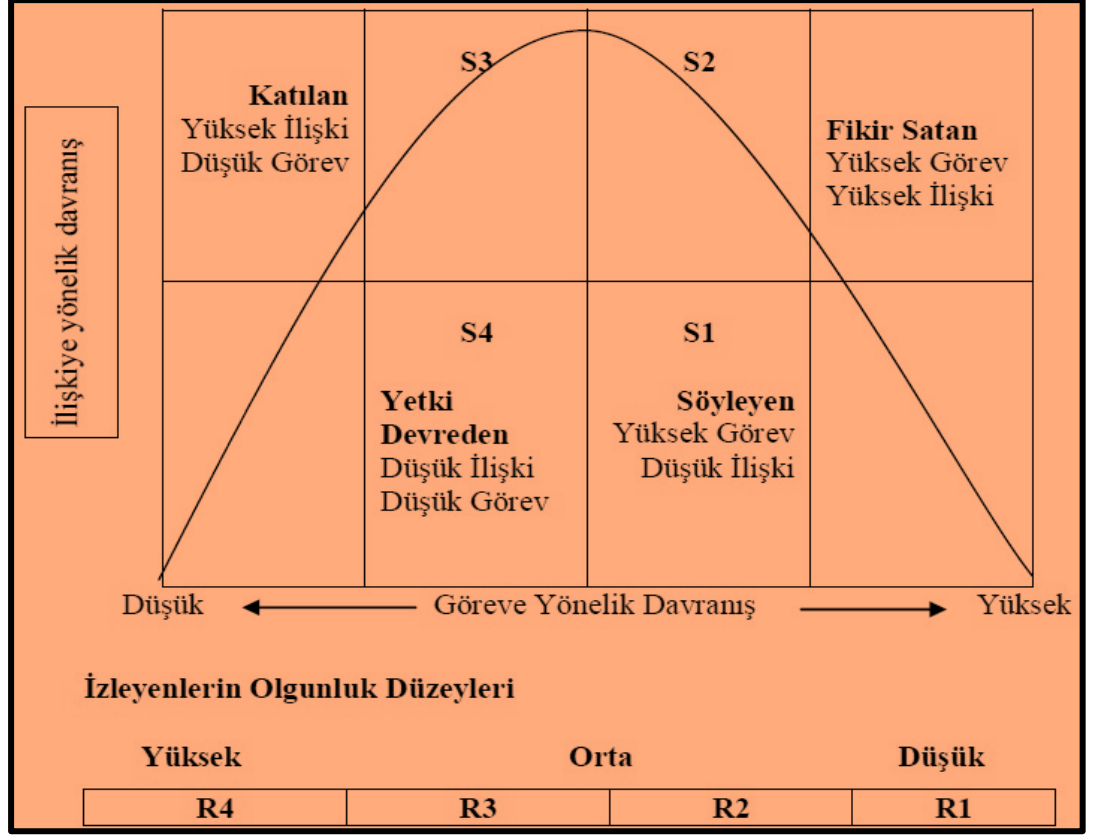
Paul Hersey ile Kenneth H. Blanchard'ın 1969 geliştirerek yayımlamış oldukları model, 1996 yılında revize edilmiş ve mevcut görünümüne kavuşturulmuştur. Söz konusu model; yaşam döngüsü teorisi, üç boyutlu liderlik teorisi ve yönetsel diyagram modelinin biraraya getirilerek harmanlanmış hâli olarak da görülebilir.

Hersey ve Blanchard'ın gerçekleştirmiş oldukları çalışmada lider olmanın boyutları, "görev davranışı" ve "ilişki davranışı" olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. Çalışmalar sırasında lider için en iyi olacak tutum veya tutumlar bulunmak için çaba harcanmış ayrıca liderlikle ilgili davranışlarda "en iyi" ifadesinden bahsedilemeyeceği de araştırmacılar tarafından önemle ifade edilmiştir. Çalışmada, iyi olarak nitelendirilen liderin hem üretimle hem de çevresindeki insanlarla ilgilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Teoride, liderin sergileyeceği davranışlarda önemli olan noktanın koşullar olduğu belirtilmiştir. Liderin, üretime veya çevresindekilere olan ilgisi liderin sergileyeceği çeşitli davranış biçimleriyle gerçekleşebilmektedir.<sup>137</sup>

Teoride bahsedilen davranışlar, aşağıda Şekil 5'te verildiği gibi kadrans şeklinde ifade edilmektedir:

<sup>137</sup> Güney, a.g.e., s. 402. Hodgetts, a.g.e., 331-332., 116 Eren, a.g.e., 460., Keçecioglu, a.g.e., s. 139. Ataman, a.g.e., s. 465., Şimşek vd., a.g.e. s. 149.



**Şekil 5- Yaşam Döngüsü Modeli<sup>138</sup>**

(L. R. Daft, *Management*, 10th Edition, Vanderbilt University, USA, 1997, p. 48.)

Doksanlı yıllarda üzerinde yeniden çalışılarak revize edilen yaşam döngüsü modelinde liderlik davranışları; anlatan, satan, katılan ve yetki devreden lider şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmacıların ifadelerine göre yüksek seviyede etkin ve başarılı olmanın en kesin yolu takipçi ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Teorinin odak noktası takipçiler olarak belirlenmiştir. En iyi olarak ifade edilebilecek bir davranış şeklinin olamayacağını ifade eden teoriden, liderin sadece takipçileri ile ilgilenmesinin etkin bir liderlik olmayacağı çıkarımı da yapılabilir. Etkin lider, takipçileri ve görevleri arasında bir denge oluşturması öngörülmektedir.

#### 2.9.4.4. Vroom – Yetton'un Normatif Durumsallık Liderlik Kuramı

Victor Vroom beklenti kuramını geliştirmiştir. Bu hipotezin ana teması motivasyonu yüksek kişilerden elde edilen başarının ödüllendirilmesinin iş gören tarafından bir beklenti arz ettiği şeklindedir. Beklenti kuramı; iş göreni motive edecek etkenlerin tespiti yerine iş görenin sergilediği tutuma karşılık ödüllendirilmeyi hak etmek adına sergilediği düşünce ve davranış biçimi üzerine kuruludur. İçerik

<sup>138</sup> R. L. Daft, *Management*, 10th Edition, Vanderbilt University, USA, 1997, p. 48.



kuramlarının aksine beklenti kuramı teşvik edici özelliği taşımaktadır. Beklenti kuramını örneklemek gerekirse bir öğrencinin ders notu ortalamasının “C” olduğunu varsayalım. Son sınavda alacağı “A” notunun ders ortalamasını “B”ye yükselteceğini bilen öğrenci motive olacak, beklentisine ulaşmak için de ciddi bir istek ve mücadele içine girebilmektedir.<sup>139</sup>

Oysa ortalama notu son sınavda aldığı “A” notuna rağmen değişmeyip “C” olarak kalacak olsa bu öğrenci motive olamayacak dolayısıyla da mücadele ve istek içerisine girmeyecekti. Vroom ve Yetton tarafından 1973’te yayımlanan çalışma, liderlerin karar alma sürecinde danışabileceği bir durumsallık modelini de içermektedir. İlerleyen dönemlerde Jago’nun da katkılarıyla modele ve kurama katkıda bulunulmuş ve teori mevcut görünümüne kavuşmuştur. Teoride karar alma süreci hakkında beş, karar alma yöntemleri ile ilgili de on bir yöntem bulunmaktadır. Teori bu önerilerle liderlerin aldığı, almakta olduğu veya alacağı kararların kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir.<sup>140</sup> Çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından teorinin liderlere özgü bir rehber olduğu ifade edilmiştir. Teoriye göre liderin karar alma süreçleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>141</sup>

- Otokratik I – (AI) Kimsenin fikrini sormadan karar verir.
- Otokratik II – (AII) Enformasyon alır ve kararı yine kendisi verir.
- Danışan I – (CI) Lider bilgi talep eder, takipçileri ile görüşür, konuyu tartışır ama kararı kendisi verir.
- Danışan II – (CII) Lider bilgi talep eder, herkesi biraraya getirerek konuyu tartışır, kararı kendisi verir.
- Grup Kararı – (GII) Lider, tüm çalışanları ile konuyu tartışır, fikir birliğine varılır ve uygulamaya geçilir.

Teoride yer verilen on bir karar alma yöntemi kendi aralarında dört temel yönetime bölünmüştür. Modelde kaliteli bir karar için dört yol, karara bağlılık sağlamak için iki yol, kararın alım süresini kısaltmak için iki yol ve çalışanların gelişebilmesi için üç yol vardır. Karar alma yöntemleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>142</sup>

Kaliteli kararlar almak için dört temel yöntem şu şekilde açıklanabilir:

<sup>139</sup> Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 69.

<sup>140</sup> Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, **Leadership and Decision-making**, Vol. 5, University of Pittsburgh Press, USA, 1974, pp. 743-755.

<sup>141</sup> Arthur G. Jago et al., “Validating A Revision To The Vroom / Yetton Model: First Evidence”, **Academy of Management Proceedings**, 1985, 220-223, p. 221.

<sup>142</sup> Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, “The Role of the Situation in Leadership”, **American Psychologist**, 2007, 62 (1), 17-24, pp. 20-23.

- Liderin bilgi eksikliği varsa, A1 liderlikten kaçınılmalıdır.
- Çalışanlar, hedefleri özümsememiş ve/veya yeterli bilgiye sahip değilse GII'den kaçınılmalıdır.
- Liderin bilgi olarak eksikliği varsa ve önündeki problemi henüz tam olarak yapılandırmamışsa, o liderin AII ve CI tipi liderlikten kaçınması gerekmektedir.
- Liderin bilgi olarak eksikliği var ise, çalışanlar hedefleri özümsemişse ve çözüm yolları açısından çalışanlar içerisinde anlaşmazlıklar varsa GII tipi liderlik doğru seçenek olacaktır.
- Kaliteli karar sayısının artışı liderin bilgi birikimine bağlıdır.  
Karara bağlılık sağlamak şunları gerektirir:
- Çalışanlar liderin kararına uymak istemiyorsa GII tipi liderlik uygundur.
- Çalışanlar liderin kararına uymak istemiyorsa ve potansiyel çözümlerle ilgili çalışanlar arasında anlaşmazlıklar varsa GII tipi liderliğin uygun olduğu söylenebilir.

Liderin, takipçilerin kararlara uygun davranmadığı durumlarda çözüme ulaşmak adına grup şeklinde karar alma yöntemine yönelmesi öngörülmektedir.

Karar alma zamanını kısaltmak için:

- Zaman çok kısıtlı ise, problem henüz yapılandırılmamışsa A1 tipindeki liderliğin uygun olduğu söylenebilir.
- Çalışanlar arasında demografik farklılıklar varsa ve potansiyel çözümlerle ilgili çalışanlar anlaşmazlık yaşıyorsa CII ve GII tipi liderliklerden kaçınılmalıdır.

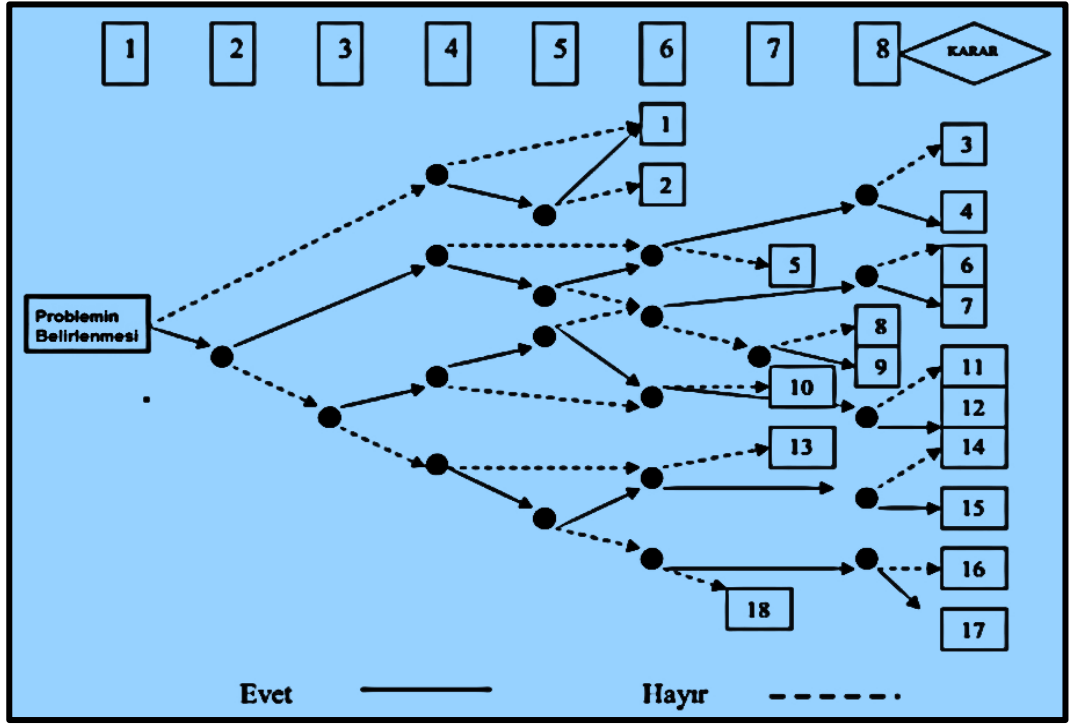
Zaman kısıtlı ise, kriz durumları gibi, lider tek başına karar alabilmektedir.

Çalışanların gelişimi için:

- Eğer mevcut problem kalite gerekliliğine sahip ise lider GII tipini seçmelidir.
- Çalışanlar hedefleri benimsemişse ancak potansiyel çözümlerle ilgili anlaşmazlıklar varsa CII veya GII tipi liderliğin uygun olduğu söylenebilir.
- Eğer takipçiler örgütsel hedefleri benimsememiş ise ve çözüm yollarıyla ilgili olarak takipçiler arasında anlaşmazlıklar bulunuyorsa CII ve GII tipi liderlik türünden kaçınılmalıdır.

Liderlerin takipçilerini karar verme süreçlerine katması çalışanları geliştirebilecektir.<sup>143</sup> Ancak çalışanlar arasında anlaşmazlıklar varsa veya çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemediği senaryolarda, durumlarda, grup kararlarının doğru sonuçlar vermeyebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle liderin, davranış biçimini seçmeden önceki süreçte, çalışanlarını iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir.

Vroom-Yetton'un Karar Ağacı Modeli şu şekilde açıklanmaktadır:



Şekil 6 - Vroom – Yetton Karar Ağacı Modeli<sup>144</sup>

#### 2.9.4.5. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Lider-üye değişimi kuramı, örgütsel liderlik ile ilgili olarak liderlik sürecini ve söz konusu sürecin sonuçlarıyla ilgili olarak süreç ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi araştırmayı hedefleyen en ilginç kuramlardan biri olarak görülmektedir.<sup>145</sup> Araştırmacılar; Dansereau, Graen ve Haga'nın 1975'te sunmuş oldukları Dikey İkili

<sup>143</sup> Vroom and Yetton, a.g.e., pp. 327-328. 120 Uğur Zel, *Kişilik Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2006, s. 143., 121 Efil, a.g.e., s. 169-170., 122, Erdal Tekarslan vd. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000, s. 137., Barutçugil, a.g.e., s. 281-282.

<sup>144</sup> Şeyda Bayram, "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2013, s. 30 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>145</sup> Charlotte R. Gerstner and David V. Day, "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82 (6), 827-844, ss. 827-833.

Bağlantı Modeli'nde, lider ve takipçilerinin etkileşimi, dikey ikili yaklaşım çerçevesi temel alınarak hazırlanmış ve kuram, lider-üye etkileşimi olarak adlandırılmıştır.

Lider-üye etkileşimi kuramı dört evreden oluşmaktadır.<sup>146</sup>

İlk evrede, dikey ikili ilişkiler önemsenmiştir. Liderin, her takipçisi ile farklı ilişkiler geliştirdiği tespit edilmiştir. İlk evrede, grup içi ve grup dışı olarak adlandırılan ikili ilişkilerin tanımlanmasına odaklanılmıştır. Lider, çıkarlarını paylaştığı sürece takipçilerinin gözünde grup içinde olarak kabul edilmektedir. Bu durumun tersi duruma düşen lider veya takipçiler ise grup dışarısında görülmektedir.

İkinci evrede ise lider-üye ilişkilerinin niteliği ve söz konusu niteliklerin sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü evrede, lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinin incelendiği ve bir tanıma oturtulduğu görülmektedir.

Dördüncü evrede ise bahsini ettiğimiz etkileşimin analizi yapılmıştır. Bu evrede, diğer evrelerde elde edilen veriler harmanlanmış ve örgüt sistemi içinde bu ilişkilerin nasıl kontrol edilebileceği incelenmiştir.<sup>147</sup>

Lider-üye etkileşimi kuramının gelişim sürecini inceleyen ve tanımlayan üçüncü ve dördüncü evreler, diğer iki evreye kıyasla daha yakın bir zamanda üzerinde çalışılmış evrelerdir ve söz konusu evrelerle ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmaların çoğunluğu kuramsal durumdadır.

Lider ve takipçileri arasındaki etkileşimlere katkısı olduğu tahmin edilen faktörlerin değerlendirildiği ve iş ile ilgili sonuçlar arasındaki bağlantının analiz edildiği araştırmaların çoğunluğu ikinci gelişim evresi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.<sup>148</sup>

Lider-üye etkileşimi kuramına göre bir organizasyonun üyelerinin rolleri üst kademelerinde yer alan üyelerle olan ilişkilerine göre gelişmekte ve söz konusu

---

<sup>146</sup>Fred Dansereau Jr., George J. Haga and A. William, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13 (1), 46-78, ss. 46-50.

<sup>147</sup>George B. Graen and Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 1995, Vol: 6, 219-247, pp. 219-225.

<sup>148</sup>Ibid.

<sup>148</sup>Charlotte R. Gerstner and David V. Day, a.g.e., pp. 827-828.

sürecin sonucunda üstler–astlar arasındaki etkileşimler her üye adına farklılık gösterebilmektedir.<sup>149</sup> Organizasyonun üyeleri, birlikte çalıştıkları liderle niteliği yüksek bir ilişki içinde olabilmektedir; takipçilerin, bahsedilen düzeyde bir ilişki için çaba gösterdikleri ve bireysel bağlılık oluşturdıkları görülmektedir. Gösterilen bu çaba ve bağlılık, liderin ve grubun performansını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Liderin ise çaba gösteren takipçilerine ekstra destek vermesi ve örgütün kaynaklarını söz konusu takipçiye sunarak onu ödüllendirmesi ve çabalarına karşılık vermesi gerekmektedir.<sup>150</sup> Lideriyle yüksek seviyede ilişkiler içerisinde bulunan takipçiler var oldandan daha yüksek statü sahibi olma imkânına sahip olurlar ki bu da ek görevler ve sorumluluklar anlamına gelmektedir. Takipçilerin daima daha çok çalışması beklenir, lidere bağlı olması istenir ve liderin görevlerinde lidere destek olması arzulanmaktadır. Lider ile takipçisi arasındaki yüksek seviye olarak tanımlanan ilişkiler, araştırmacıların modellerinde bahsetmiş oldukları etkileşim döngüsünün tekrarlandıkça karşılıklı etkileşimi güçlendirmesi ile gelişmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Eğer bahsi geçen döngü kesintiye uğramaz ise, ilişkide karşılıklı güven, bağlılık ve destek de oluşmaktadır.

Liderin yüksek seviyedeki ilişkilerden yarar sağladığı açıkça görülen bir olgu olmaktadır. Lider, görevlerini tamamlamak için gereken zamana ve yeterli enerji düzeyine sahip olmadığında kendini işine adanmış takipçilerin varlığı büyük önem arz etmektedir. Elbette, söz konusu yüksek düzeyde ilişkilerin varlığı lider adına bazı zorunluluk ve kısıtlamalar da ortaya çıkarmaktadır. Liderin iyi ilişkilerini devam ettirebilmesi için takipçilerine karşı ilgili olması, takipçilerin ihtiyaçlarına ve duygularına cevap vermesi, ayrıca takipçileri hedefe giden yolda ilerlemeye ikna etmesi ve onlara rehberlik etmek gibi zaman gerektiren aksiyonlara da vakit ayırması gerekmektedir. Lider, otorite kullanabilmek için özel ilişkilerini tehlikeye atmak zorunda kalmaktadır.<sup>151</sup>

Lider–üye etkileşimi ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalar yüksek nitelik sahibi olan lider ve takipçi etkileşimlerinin önemini gözler önüne serilmektedir. Konu ile ilgili araştırmaların en çok Kuzey Amerika’da gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu araştırmalarda üst düzey lider–takipçi ilişkilerinin; takipçinin liderinden ekstra destek

---

<sup>149</sup> George B. Graen and Mary Uhl-Bien, a.g.e., pp. 219-225.

<sup>150</sup> Chester A. Schriesheim, Terri A. Scandura and B. J. Tepper, “Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations”, *Educational and Psychological Measurement*, 1992, Vol: 52, 983-991, pp. 983-989.

<sup>151</sup> John M. Maslyn and Mary Uhl-Bien, “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(4), 667-700, pp. 697-700.

görmesi, takipçinin ise ekstra iş tatminine ulaşması ve daha yüksek performans göstermesi, liderin kararlarında takipçilerinin düşüncelerine daha çok önem vermesi ve olağandan daha düşük çalışan değişimi ile ilgili olduğu tespit edilmektedir.<sup>152</sup> Buna karşın, lideriyle düşük ilişkiler içerisinde olan takipçilerin lidere az ulaştığı, az kaynağa sahip olduğu, kısıtlı bilgi elde edebildiği bilinmektedir.<sup>153</sup> Bu durumlar karşısında duygusal olarak da işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıktığı tespit edilmektedir.

#### 2.9.4.6. Liderlikte Atıf Kuramı

Karizmatik liderlik ile ilgili olarak ortaya atılan kuramlar arasında önemli olarak görülenlerden bir tanesi de Conger'in ve Kanungo'nun ileri sürmüş olduğu karizmaya atıf kuramı, yani liderlikte atıf teorisi. Teori, Conger'in ve Kanungo'nun 1987 – 1988 yıllarında karizmanın bir atıfsal olay olması düşüncesinden yola çıkarak geliştirmiş oldukları bir liderlik teorisi.<sup>154</sup>

Conger'in 1989 yılında söz konusu teorileri test etmesi ve konu ile ilgili olarak elde etmiş olduğu sonuçların ışığında teori somut bir görünüme kavuşturulmuştur. Araştırmacılara göre, karizma kavramı organizasyon bünyesindeki çalışanların lidere sunduğu bir atıf olarak kabul edilmektedir. Conger'in 1990 yılında yayımlanmış olduğu bir araştırmasında da bahsettiği üzere, takipçilerinin lidere ve liderin sunmuş olduğu vizyona karizma olgusunu atfettikleri saptanmaktadır.<sup>155</sup>

Bundan dolayı, araştırmacıların ileri sürmüş oldukları teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasının muhtemel sebeplerini tespit etmeye yönelik bir çaba olarak görülmektedir. Conger'in ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi, takipçilerin, liderlerinin aksiyonlarını takip ederek onu analiz ettikleri ve liderin karizmatik niteliklerinin tanımı olarak da bu aksiyonları gördükleri düşüncesine dayanmaktadır. Araştırmacıların teorilerinde kişisel risk taşıma, fedakârlıkta bulunma, hedefe giden yolda başarılı olabilmek adına yüksek maliyet altına girme ve güvenilir olma gibi özellikleri barındıran liderlerin karizmatik olarak görülmesi ihtimalinin diğer liderlere oranla daha yüksek olacağı tespit edilmiştir. Conger'in ve Kanungo'nun

---

<sup>152</sup> Robert Liden and George Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 1980, 23( 3), 451-465, pp. 451-454.

<sup>153</sup> Ibid.

<sup>154</sup> Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings", *Academy Of Management Review*, 1987, Vol. 12, No.4, 637-645, pp. 637-645.

<sup>155</sup> Jay A. Conger, "The Dark Side of Leadership", *Organizational Dynamics*, 1990, Vol. 19(2), 44-55, pp. 44-55.

araştırmalarına göre, lidere karizma olgusunun atfedilmesi liderin belirli davranışları gerçekleştirmesi ile sağlanabilmektedir.

Söz konusu bu davranışlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>156</sup>

- Birinci tanımlama olarak vizyon belirleme: Vizyon kavramı Conger'in ve Kanungo'nun ileri sürdüğü karizmatik liderlik kuramlarında merkezde yer almaktadır. Vizyon, bu teorilerde o derece merkezde konumlandırılmıştır ki söz konusu çalışmaların vizyoner liderlik kuramı gibi göründüğü bile iddia edilmiştir. Araştırmacılara göre vizyon, geleceğe yönelik direktiflerin–tavsiyelerin verilmesi ve risk almak olarak ifade edilmektedir.
- İkinci bir tanımlama olarak, takipçilerin performansını yükselten hedefler seti ifadesi kullanılmıştır.
- nc tanım olarak da vizyon, özdeşleşme duygusunun sağlanması için yapılanlar olarak görülmektedir.
- Dördüncü olarak da vizyon kavramı, organizasyondaki takipçilerin amaçlarının ve gerçekleştirdikleri aksiyonların aynı hedefe yönelik olmasının planlanması olarak tanımlanmaktadır.

Son olarak da vizyonun örgütsel norm ve süreçlerin geliştirilmesindeki temel yapı olduğu ifade edilmektedir.<sup>157</sup>

Organizasyondaki yelerin ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterilmesi: Liderlik adına insan ilişkileri ve iletişim yeteneği çok önemli görülmektedir. Liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına ilgi gösterebilmesi için liderin vizyonunu açık ve net bir şekilde benimsetmiş olması gerekebilmektedir. Özellikle de karizmatik olarak tanımlanan liderler adına bu durum ayrıca önem arz etmektedir. Karizmatik lider olarak adlandırılan kişilerin, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem vermeleri de takipçilerini peşlerinden sürükleme nedenlerinin başında gelmektedir.<sup>158</sup> Karizmatik lider olarak gösterilen kişilerin bu özelliği, takipçilerin ihtiyaçlarına, hedeflerine, değer ve duygularına duyarlılık göstermeyi ve onların tercihlerine saygı göstermeyi de içermektedir. Liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi örgütsel bağlılık kavramıyla da alakalı olarak ifade edilmektedir. Eğer takipçiler istek ve

---

<sup>156</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2002, p. 322.

<sup>158</sup> Gary Yukl, "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *The Leadership Quarterly*, 1999, 10(2), 285-305, pp. 285-295.

ihtiyaçlarına liderin ilgi gösterdiğini fark eder ise takipçilerin bağlılık oranı yükseleceği öngörülmektedir.<sup>159</sup>

Karizmatik olarak görülen liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve duygularına ilgi gösterirken onların gelişmelerine de destek olmaktadır. Karizmatik liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

**a.Çevresel Duyarlılık Sahibi Olmak:** Liderin çevresindeki gelişmeleri ve çelişkileri anlayabilmesi gerekmektedir. Bu özellik ona potansiyel tehlikelere müdahale edebilme olanağı sağlamaktadır.

**b.Sıradışı Davranışlar:** Karizma kavramı, vizyona normalin dışında yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderler için kullanılan bir ifadedir. Liderin hedefe gidenken izleyeceği yol ve kullanacağı yöntemler onun, takipçilerinin gözünde muhteşem görülmesini sağlayabilmelidir. Başarılı olan yenilikçi stratejilerin kullanımı da liderin usta olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

**c.Riske Girebilmek:** Karizmatik liderlerin bir özelliği de içerisinde bulunduğu organizasyonun ve takipçilerinin yararı adına risk alabilmeleridir. Bu özellik, amaçlara ulaşmada riskli davranışlar sergilemek, fedakârlıklarda bulunmak ve bedeller ödemek ile ifade edilebilmektedir.

**d.Statükoya Son Vermek:** Araştırmacılar, çalışmalarında karizmatik liderliğin değişimin zorunlu olduğu kriz durumlarında ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Araştırmacılara göre lider, bir krizin bulunmadığı anda dahi tatminsizlik duygusunu yapay olarak ortaya çıkarabilmekte ve bu durumla eşzamanlı olarak yeni bir vizyonu ortaya koyabilmektedir. Liderin kendi kendine bir kriz çıkarttığı ve etkisini yükseltmek adına geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürerek yeni yöntemler geliştirebildiği de söylenebilir.<sup>160</sup> Dolayısıyla, Conger ve Kanungo, ideolojik bir vizyon dışında doğal olmayan bazı oluşumlar yardımıyla da karizmatik liderliğin ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir.

---

<sup>159</sup> Meredith Elaine Babcock-Roberson and Oriel J. Strickland, "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal of Psychology*, 2010, 144(3), 313-326, pp. 313-315.

<sup>160</sup> Gary Yukl, a.g.e, pp. 135-156, James Mac Gregor Burns, "Two Excerpts From Leadership" *Educational Leadership*, Vol. 36, Issue 6, March, 1979, p. 381, Bernard M. Bass, "From Transactional Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, Issue 3, January, 1990, pp. 19-20.



#### 2.9.4.7. Etkileşimci Liderlik Kuramı

Etkileşimci liderlik mevcut sorun ve konuları gözetmektedir. Tesirli bir lider izleyicilerin ümitlerini doğru tanımlamakta ve karşılıklı alışverişte durumsal etkenleri ve gerekli motivasyonu elverişli araçlarla sağlamaktadır. Etkileşimci liderler, izleyicilerin faaliyetlerini daha faydalı yaparak, iyileştirerek iş yapma, yaptırma yöntemini benimsemektedirler. Bireylerin yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile fazla alakadar olmamaktadırlar. İş odaklı olanlar alt birimlerde çalışanların tutumlarını veya değerlerini değiştirmekle ilgili olmazlar. Daha çok iş tanımları için gereken motivasyon ve çalışanların gelişimine ve etkinliğine önem vermektedirler.

Dönüştürücü liderler güçlendirme stratejilerini ve yetki devrini uygularken, etkileşimci liderlerin önem verdiği husus kontrol olmaktadır. Dönüştürücü liderler referans olma ve uzmanlık gücünü kullanırken etkileşimci liderler zorlayıcı, yasal ve ödül gücünü kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, astlarının bireysel gelişimini desteklerken etkileşimci liderler, astlarının kendi istek ve arzularını yapmalarını istemektedirler.<sup>161</sup>

Bu sebeple liderler, astlarını etkileri altında tutabilirler; onlardan istekleri ise birer robot gibi davranmalarındır. Dönüştürücü liderler, astlarının psikolojik durumlarını güçlendirip, motivasyonlarını artırarak ahlaklı davranışlar sergilerken etkileşimci liderler, ahlaki davranışların yanı sıra astlarının psikolojik durumlarına pek dikkat etmemektedirler. İlk olarak 1978 yılında James MacGregor Burns'ün ortaya attığı etkileşimci liderlik teorisi ilerleyen dönemlerde tarafından incelenmiş ve bu araştırmaların da katkılarıyla teori geliştirilmiştir.<sup>162</sup>

Etkileşimci liderlik teorisi; “görevsel liderlik”, “iş odaklı liderlik” ve “transaksiyonel liderlik” gibi isimlerle de bilinmektedir. James MacGregor Burns'ün oluşturmuş olduğu teoriye göre liderlik, liderlerin bir görevin yerine getirilebilmesini sağlayabilmek adına takipçileri ile karşılıklı iletişim hâlinde olması süreci olarak ifade edilmektedir. Bir görevin yerine getirilebilmesi adına gerekenler ekonomik, politik veya psikolojik faktörler olabilir. Örneklendirmek gerekirse, bir ürünün kârlı bir fiyat etiketi ile satılmasını sağlamak ekonomik bir faktör olarak değerlendirilmekte ve ekonomik olarak katkı sağlamaktadır. Bir milletvekili adayının seçilebilme adına vatandaşlardan oy istemesi ve gereken oy oranına ulaşarak meclise girmeye

<sup>161</sup>Karabay, a.g.e., s.73, Warren G. Bennis, **On Becoming a leader**, Basic Book is Member Of Perseus Book Group, USA, 2009.

<sup>162</sup> Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, “Crucibles of Leadership”, **Harvard Business Review – HBR's 10 Must Reads on Leadership**, 2002, 80(9), pp.61-69.

çalışması siyasal bir faktör olarak değerlendirilmekte ve bunun, milletvekiline politik bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yine aynı kişinin göreve gelmesinin ardından tamamen gönüllü olarak insanların sorunlarına çözüm bulabilmek ve topluma yardımcı olabilmek adına mücadele etmesi ise psikolojik bir faktördür ve bu durumun, psikolojik bir katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.<sup>163</sup>

Kısacası, liderlerin başarılı olabilmek ve hedeflere ulaşabilmek adına takipçileri ile daima etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Bernard M. Bass'a göre de liderin, takipçilerin verilen görevleri yerine getirebilmeleri adına gerekenleri tespit etmeleri gerekmektedir. Bu şekilde liderler, takipçilerine verdikleri görevin başarılı ya da başarısız olması durumunda ne şekilde bir karşılık alabileceklerini de belirleyebilmektedirler. Lider, yapılacak işleri belirlemekte ve liderin, hedefe ulaşmak için yapılması gerekenleri organize edebileceği ifade edilmektedir. Bunun ardından lider, takipçilerinin ihtiyaçları ile ilgilenmekte ve hedefe ulaşabilmek adına çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktadırlar. Verilen görevi zamanında ve başarılı olarak tamamlayan takipçiler ödüllendirilmektedir.<sup>164</sup> Kendilerine verilen görevi tamamlamayı başaramayan takipçileri ise sergilemiş oldukları düşük performans nedeniyle cezalandırılmaktadır. Bu süreçte, lider ve takipçileri devamlı olarak etkileşim hâindedir. Bahsi geçen süreci de "etkileşimci liderlik" olarak tanımlanmaktadır.<sup>165</sup>

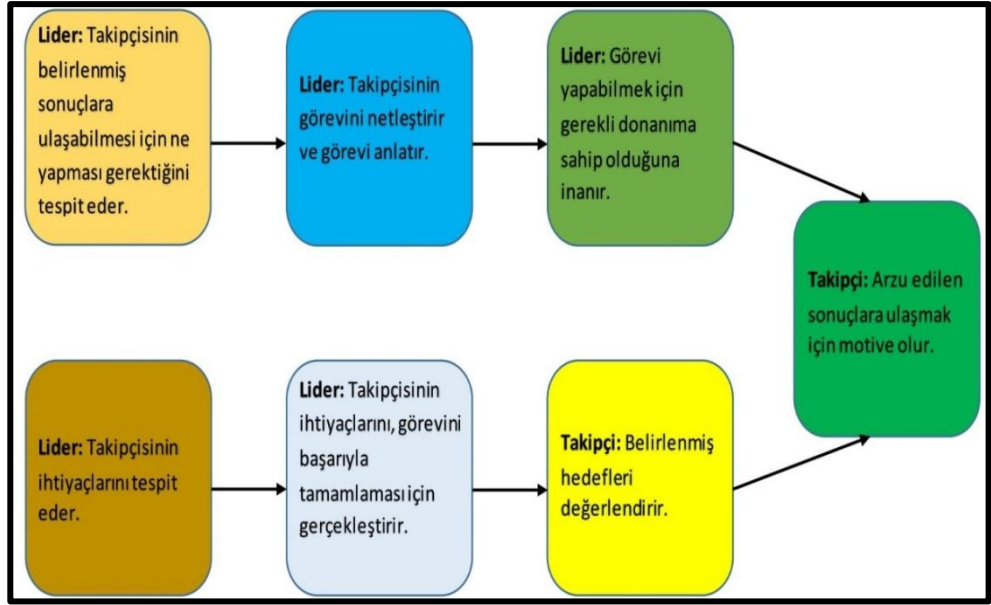
Bass'a göre lider ile çalışanları arasındaki etkileşim Şekil – 7'de olduğu gibi açıklanabilir:

---

<sup>163</sup> James MacGregor Burns, "Two Excerpts From Leadership", *Educational Leadership*, 1979, Vol.36, Issue. 6, 381-383, p. 381.

<sup>164</sup> Ibid.,pp. 61-69.

<sup>165</sup> Bernard M. Bass, "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, 1990, Vol. 13, Issue. 3, 19-31, pp. 19-20.



**Şekil 7 - Lider ve Takipçi Etkileşimi**

(**Kaynak:** Bernard M. Bass, “Leadership: Good, Better, Best”, **Organizational Dynamics**, Vol. 18, Issue 3, Winter 1985, p. 30.)

Etkileşimci liderlik davranışları her durumda başarılı olamaz. Etkileşimci lider olarak görülen kişiler, takipçilerinden isteklerini kendi belirledikleri şartlarda yapmalarını beklemektedirler ve bunun karşılığında da takipçilerini ödüllendirirler.<sup>166</sup> Yaptıkları sonucunda ödüllendirilmeyen takipçiler ise lidere olan saygılarını kaybederler. İtibarını kaybeden liderin ise etkin olması beklenemez. Etkileşimci liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>167</sup>

- Liderler, strateji geliştirme sürecinde takipçilerini kontrol altında tutmaktadırlar. Başarıya giden yolda denetim önemlidir.
- Etkileşimci liderler, takipçilerinin kararlarına uymasını istemektedirler.
- Etkileşimci liderlerin gücünün kaynağı ödüllendirme, yasalar ve cezalandırabilmedir.
- Etkileşimci olarak adlandırılan liderler, takipçilerinin arzularından öte kendi arzularını önemsemektedirler. Etkileşimci liderler, takipçilerine birer robot gibi davranmakta ve taleplerinin istedikleri şekilde yerine getirilmesini istemektedirler.

<sup>166</sup> Kim Sydow Campbell, Charles D. White and Diane E. Johnson, “Leader–Member Relations as a Function of Rapport Management”, *The Journal of Business Communication*, 2003, 40(3), 170-194, pp. 170-175.

<sup>167</sup> Rabindra N.Kanungo and Manuel Mendonca, **Ethical Dimensions of Leadership**, Sage Publication, USA, 1996, P. 73, Güney, **Liderlik**, a.g.e., s. 407.

- Etkileşimci liderler, takipçilerinden kendi koşullarında kendi isteklerini yerine getirmelerini beklerken istenileni yerine getiren takipçileri yeteri kadar ödüllendirilmezse bu liderler, itibarlarını kaybedip ekili lider olma özelliklerini yitirebilmektedirler.

Yukarıda bahsedilen etkileşimci liderlik özellikleri etkileşimci liderleri tanımlayan temel özelliklerdendir.

#### **2.9.4.8. Dönüşümcü Liderlik Kuramı**

James MacGregor Burns, kendisinin ortaya atmış olduğu etkileşimci liderlik teorisine zıt bir görüş olarak dönüşümcü liderlik teorisini geliştirmiştir. Dönüşümcü liderlik transformasyonel liderlik olarak da bilinmektedir.

Dönüşümcü liderlikte lider, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını, değer yargılarını farklılaştırabilir. Burada lider, organizasyonları yenilemeyi ve değişimi gerçekleştirerek performansı en üstün şekle ulaştıran olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da vizyon sahibi olmak ve aynı zamanda vizyonu izleyicilere benimsetmekle mümkün olmaktadır. Yani vizyon, çalışanların heyecanını artırmakta, izleyicilerin amaçlara erişmesinde öz güven sahibi olmasını sağlamakta ve örgütsel yaşamı daha anlaşılır kılmaktadır.

Bu sebeple organizasyonun işleyişinde, çalışanların tavırlarında dönüşüm gerçekleştiren bu liderlik modelinde üç farklı davranış şekli olduğu belirtilebilir. Bu davranış şekilleri şu şekilde ifade edilmektedir :<sup>168</sup>

- Bunlardan ilk davranış türü, liderin iş tarzı ile ilgili olarak ahlaki standartlar koyması, çalışanların moral seviyesinin yüksek olması ve liderin, grup üyeleri tarafından saygı görmesi sebebiyle üyelerin bağlılıklarının (loyalty) arttığı durumdur.
- İkinci tür davranışta, liderin değer yargılarına ve ideallere bağlı bir şekilde bahsettiği vizyonun üyelerde yarattığı kendini izleme tutkusu ve lidere güven duygusunun yoğunlaşması ve liderin ortadaki yapılanmayı eleştirip farklı perspektifler getirme ve novatif düşünceler öne sürmekle grup üyelerinin entelektüel yönlerine değinme ve onları bu alanda düşünmeye ve davranışlar sergilemeye özendirilen durumdur.

---

<sup>168</sup> Koçel, a.g.e., ss. 591-592., Bass, a.g.e., p. 31., Robbins ve Judge, a.g.e., p. 391.

- Üçüncüsü ise liderlerin üyelere danıştığı, onların gelişimi için gayret ve ilgi gösterdiği üyelere koçluk yaptığı türdür.

Dönüşümcü liderlik; bireyleri vizyon sahibi yaparak ve bu vizyona katkı olarak ilave misyonlarla örgütsel kültürde değişikliklerde bulunarak, çalışanlarını hâlihazırda yapılan ve düşünülenden daha fazlasını başarabileceklerine inandıran liderlik şeklidir. Dönüşümcü lider izleyicilerin gayelerine ulaşması hususunda şahıslara güven duymaları için örnek teşkil etmektedir. Bu liderlik modeli özünde değişime yönelik bir liderliktir. Bu sebeple kriz dönemlerinde, kurumsallaşmış örgütlerde, istikrarsız ve dinamik çevrede analiz derecesi az olan, karmaşık yapıda olan işlerde ön planda bulunmaktadır.

Ayrıca örgüt ve toplum kültürü bu liderliğin kabul görmesi ve oluşmasında etkilidir. Kolektif kültürlerde bu liderliğin daha etkin ve kolay şekilde oluşması muhtemeldir.<sup>169</sup> Belirsizlikten kurtulmanın yüksek olması, otoriteye itaat ve saygı, dönüşümcü liderliğin ön planda olmasını sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik teorisine göre liderlik kavramı, liderin takipçilerinin değer yargılarını ve motivasyonlarını değiştirebilmesini amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinde lider ile takipçileri arasında sağlam olarak adlandırılacak bir ilişki ağı bulunmaktadır. Teorinin kurucusu olarak da görebileceğimiz James MacGregor Burns, dönüşümcü lidere en iyi örneğin Gandhi olacağını ifade etmektedir. Gandhi'nin Hindistan'ı ayağa kaldırmış bir lider olması bunun en önemli destekleyicisi olduğunu göstermektedir. Gandhi örneğinden de yola çıkarak dönüşümcü liderlerin geleceği şekillendirdikleri de söylenebilir.

James MacGregor Burns'ün ortaya atmış olduğu etkileşimci liderlik teorisinde olduğu gibi, etkileşimci liderlik teorisinin zıttı olan dönüşümcü liderlik teorisini de Burns öne sürmüş ve iki teoriyi de geliştiren kişi Bernard M. Bass olmuştur. Bass'a göre etkileşimci liderlik teorisi ile dönüşümcü liderlik teorileri birbirlerinin karşıtı değildir. Bu iki teori birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülmelidir.<sup>170</sup>

Dönüşümcü olarak adlandırılan liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını şekillendiren kişiler olarak görülürler. Dönüşümcü liderler,

<sup>169</sup> Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, a.g.e., s. 74.

<sup>170</sup> Robbins and Judge,, a.g.e., p. 391. Bass, *Leadership: Good, Better, Best*, a.g.e., p. 29., Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership*, Sage Publications, USA, 1996, p. 73, Güney, *Liderlik*, a.g.e., s. 407.

takipçilerini motive ederler ve onların, beklentilerin üzerinde bir performans sergilemelerini sağlamaktadırlar.

Liderin takipçilerinin performans anlamında yaşamış oldukları dönüşüm liderin üç temel aksiyonu ile elde edilmektedir.<sup>171</sup> Bu aksiyonlar şu şekilde ifade edilebilmektedir:

- Lider, belirlenen hedeflerin öneminin ve değerinin, takipçilerin hedeflerle ilgili algılarının yükselmesini sağlamaktadır. Böylece takipçileri bilinçlenmektedir.
- Lider, takipçilerinin, içinde buldukları ekibin çıkarlarını, organizasyonun veya devletin çıkarlarını, bireysel çıkarlarından ön planda tutmalarını sağlamaktadır.
- Lider, takipçilerinin gelişimine destek olmaktadır. Bir takipçinin güvenlikle ilgili bir ihtiyacı ortaya çıkmışsa lider, bu ihtiyacı giderir ve takipçinin de lidere olan bağlılığı artar.

Bernard M. Bass, dönüşümcü liderlere olan ihtiyacı kanıtlayabilmek adına çalışanlara yönelik anket hazırlamıştır. Hazırlanan anket 845 çalışan ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların çoğunluğunun, yöneticilerini sevdiğini ve yöneticilerine saygı duyduklarını tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca rağmen çalışanların, yöneticilerinin kendilerini nasıl ve ne şekilde motive ettiklerini/edeceklerini bilmedikleri tespit edilmiştir.<sup>172</sup>

Ankete katılanların yüzde yetmiş, iş etiğine uygun olarak çalıştıklarını belirtmiş, ankete katılanların %23'lük bir bölümü ise iş yapabilmek adına çok çalışmak zorunda olduklarını ifade etmiştir. Ankete katılan çalışanların %9'luk bir bölümü performanslarındaki artışta motive edilmenin önemini vurgulamışlardır. Ankete katılanların diğer bölümü ise kazandıkları ücret ile gösterdikleri çaba arasında düşük seviyede bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını gideren ya da bu ihtiyaçları değiştirerek yönlendirebilen bireyler olarak tanınırlar. Bu görünüm, onların görevlerine olan bağlılıklarını kanıtlamaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak liderlerin bünyesinde buldukları

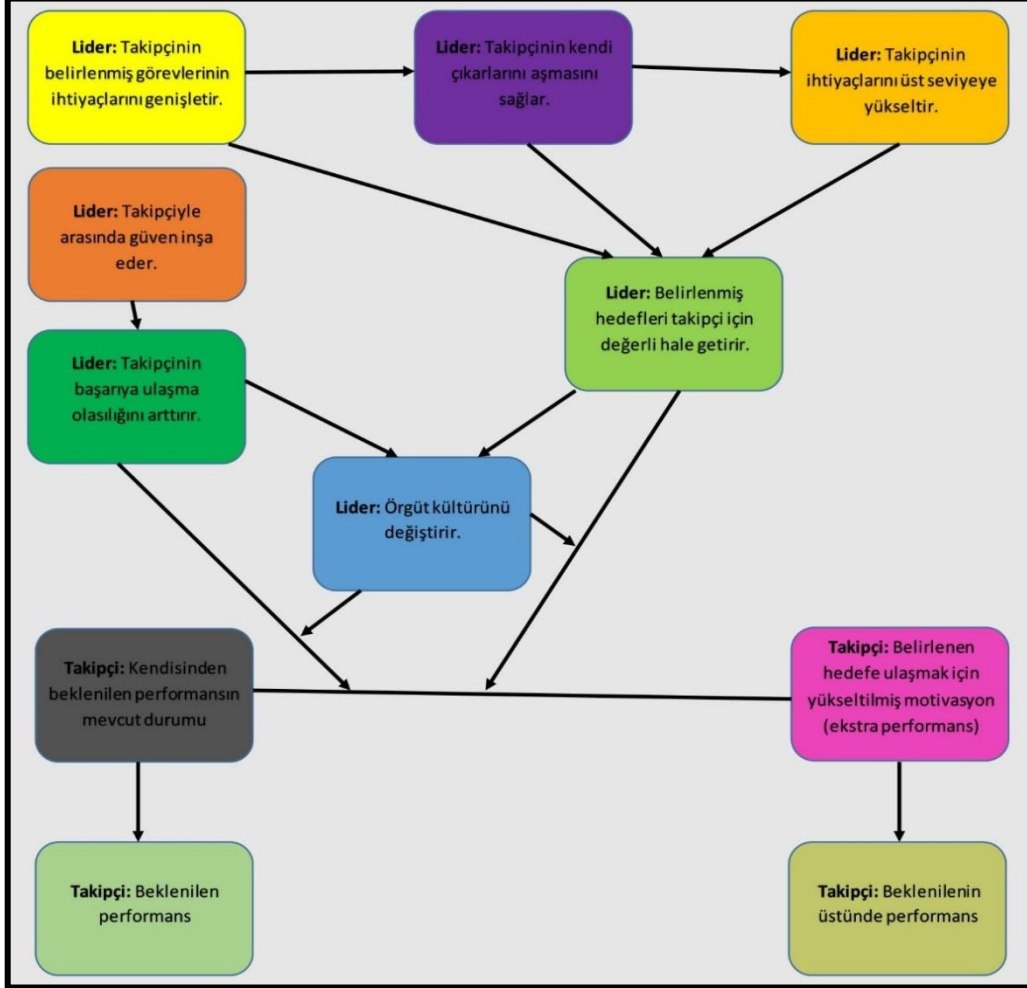
---

<sup>171</sup> Bass, a.g.e, p. 31., Koçel, a.g.e, s. 592.

<sup>172</sup> Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5), 755-768, p. 755.

kurumların performanslarında artış gözlemlenmektedir. Bu nedenle de kurumların dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Şekil – 8’de Bernard M. Bass’ın hazırlamış olduğu dönüştürücü liderlik süreci yer almaktadır:



Şekil 8 - Dönüştürücü Liderlik  
(Kaynak: Bass, **Leadership: Good, Better, Best**, a.g.e., p. 32)

Etkileşimci liderler için takipçilerinin onlara verilen görevleri tamamlamaları büyük önem arz etmektedir. Aynı duruma dönüştürücü liderler açısından baktığımızda ise, takipçilerin kendilerine verilen görevleri tamamlamasının önemli olduğu görülmektedir.<sup>173</sup> Ancak önemli olan, görevlerini yerine getirirken takipçilerin kendilerinden beklenenin üzerinde bir performans sergilemeleridir. Etkileşimci liderler, geçmişle günümüzü, dönüştürücü liderler ise günümüz ile geleceği bağdaştırmaktadırlar. Bu nedenle dönüştürücü liderler, örgüt kültürünü değiştiren ve takipçilerinin vizyon sahibi olmasını sağlayan kişiler olarak bilinmektedir.

<sup>173</sup> Eagly, Johannesen-Schmidt and Van Engen, a.g.e., pp. 569-570.

Dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:<sup>174</sup>

- Lider, strateji geliştirme sürecinin içerisindeyken takipçilerinin de motive edilmesine önem vermektedir. Dönüşümcü liderlerin, başarıya ulaşana dek, takipçilerinin motivasyonları ve tatminleri önem arz etmektedir.<sup>175</sup>
- Dönüşümcü liderler için takipçilerinin temel davranışları, inançları ve değerlerinin değiştirilmesi önem arz etmektedir. Böylece takipçiler hedeflere odaklanabileceklerdir.
- Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yeterliliklerine olan inançlarını yükseltebilmektedir.
- Dönüşümcü liderlerin kullandığı güç kaynakları aynı zamanda uzmanlık ve referans olma gücü olarak da ifade edilebilmektedir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin gelişimlerini destekler. Liderler, takipçileriyle ilişkilerinde etik olmaya çalışırlar.

Dönüşümcü liderler; transformasyonel liderler olarak da adlandırılmaktadır. Bu liderlik özelliğinde etik değerlere büyük önem verilmekte olup, büyük ihtiyaçları dikkate alarak çalışanların ihtiyaçlarına da büyük önem verilmektedir. Dönüşümcü olarak tanımlanan liderler karizmatik, kararlı ve güçlü olarak tanımlanan kişilerdir. Takipçilerini motive eden, onları karar alma süreçlerine katarak fikir üretimini sağlayan ve gelişimlerine destek olan dönüşümcü liderlerin takipçileri tarafından örnek alındığı tespit edilmektedir.

---

<sup>174</sup> Anona Armstrongand Nuttawuth Muenjohn, "The Ethical Dimension in Transformational Leadership", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2008, 3(3), 21-35, pp. 21-3., Robindra N. Kanungo and Manuel Mendonca, *Ethical Dimension of Leadership*, Sage Publications, USA, 1996, p. 73, Güney, *Liderlik*, a.g.e., s. 407.

<sup>175</sup> Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass and Dong I. Jung, "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72(4), 441-462, pp. 441-447, Demir, C., "Liderlik Yaklaşımları", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 2(1), ss. 129-152., Şahin. B., "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlik Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 11(3), ss. 97-118., Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2009, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 258.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETİK LİDERE İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ, ETİK LİDERİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI, ETİK LİDERKİK YAKLAŞIMLARI

#### 3.1. ETİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Liderlik teorileri ve etkin liderlik hususlarında özellikle 20. yüzyılın başlarından, bu çalışmanın gerçekleştirildiği günümüze kadar bazı hususlar ekstra önem kazanmaktadır. Bilhassa yönetici konumundaki bireylerin kurumları adına değerli bir girdi unsuru olarak insanı kabul etmeye başladığı bir dönemde etik düşüncenin ve etik liderliğin de ön plana çıkması kaçınılmaz olduğu ileri sürülmektedir. Liderin en değerli girdisi olarak kabul ettiği takipçilerini, olduklarından daha etkin bir şekilde çalışmaya nasıl ve ne şekilde ikna ederek hedeflere doğru yönlendireceğini belirleyeceği liderlik türlerinden birisi de etik liderlik olarak görülmektedir.

Etik liderler içerisinde buldukları toplulukları mümkün olan en iyiye ulaştırmak amacıyla düşünmektedirler ve aksiyonlarını bu hedef çerçevesinde gerçekleştirirler. Etik liderliğin, kişiler arası ilişkilerde veya işletmeler arası müzakerelerde demokratik bir ortamın olabilmesi için uygun liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir. Modern liderlik teorilerinde liderin ahlaken ve manevi olarak gelişmiş bir birey olması gerekliliği araştırmacılar tarafından öne çıkarılmıştır. Lider konumundaki bireylerin takipçilerinin üzerinde güç kullanması ve söz konusu güç ile birlikte takipçilerin üzerinde etki bırakılması liderin organizasyonu hedeflere ulaştırabilmesi açısından önem arz etmektedir.<sup>176</sup>

Kısacası, modern liderlik anlayışına göre liderler takipçileri ve organizasyonun tüm çevresi için varlığını vurgulamalı ve bununla birlikte etkinliğini de artırmaya yönelik aksiyonlar sergilemelidir. Küreselleşme ile birlikte dünyanın giderek daha küçük bir yapıya bürünmesi, özellikle uluslararası anlamda ülkelerin bu döneme kadar olandan çok daha sıkı ve yakın ilişkiler kurarak iş birliği içerisinde olmalarını tetiklemektedir. Küreselleşme ile birlikte gelişen iletişim teknolojileri de hızlanan toplum yapısındaki önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Küreselleşme kavramının ve küreselleşme heyecanının hızlı bir şekilde popüler hâle gelmiş olması

---

<sup>176</sup>Celal Tayyar Uğurlu, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2009, s. 52 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

pek çok alanda ciddi ve hatırı sayılır derecede etik problemlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Bu nedenle de özellikle iş hayatı, eğitim, siyaset, medya ve sağlıkta etik konusu sık sık tartışılan bir konu başlığı hâline gelmekte ve etikle ilgili pek çok değişim gerçekleştirilmektedir.<sup>177</sup>

Yaşanan gelişim ve değişimlere paralel olarak çok uluslu birçok örgüt kurulmuştur. Bu örgütlerin yarattıkları üretim ve hizmet gücüyle de birlikte rekabet kavramı da küreselleşmiştir. Bunun sonucunda da etik konusu uluslararası bir problem konumuna gelmektedir. Tüm bu gelişmelerin ışığında liderlik ile ilgili olarak liderlerin sergilemiş olduğu etik davranışlar etik beklentilerin giderek artış göstermesine ve çeşitlenmesine sebebiyet vermektedir. İnsanların birbirlerine önem verdiği, insanların değerli varlıklar olarak muamele gördüğü ve bireylerin kişisel gelişimlerine yardım edildiği, tüm çalışanlara ve müşterilere karşı dürüst olunduğu, azınlıktakilerin ötesinde çoğunluğun ihtiyaçlarına çözüm üretebilme hususunda liderlere güvenilebilme ihtiyacı oluşmaktadır.<sup>178</sup>

Brown ve Treviño'nun 2006 yılındaki çalışmalarında bahsettiklerine göre iş dünyasında, spor camiasında, sivil toplum örgütlerinde ve dinî kurumlarda görülen etik skandalların bir sonucu olarak liderlik ve liderlikle ilgili yanlışların ne olduğu ve bunların nasıl ve ne şekilde tespit edilebileceği sorusu sorulmuş ve bu soruya cevap aranmaya başlanmıştır. Bu nedenle de liderlerin ne yapması gerektiğine dair soruları cevaplayabilmek için normatif ve felsefi bir bakış açısı kullanılarak etik ve liderlik hakkında pek çok yazı kaleme alınmaktadır. Ancak tüm bu çabalara rağmen etik ve liderliği kapsamlı bir şekilde tanımlayacak ve açıklayabilecek bir sosyal bilimler yaklaşımına ulaşılamamıştır.<sup>179</sup>

Liderlik konusu üzerinde çalışmalar gerçekleştiren bilim adamları etik ile etkin liderlik arasında sıkı bir ilişkinin var olduğunu öne sürülmektedir. Genel olarak etik ve etik liderlik ile ilgili çalışmalarda "iyi" kavramının anlamı, bahsedilen kavramı yüceltmek ve liderliğin o andaki mevcut durumdan daha becerikli bir hâle getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu düşünceye bağlı olarak, teorisyenlerin, etik liderlik kavramını tanımlamaya çalışırken doğruluk ve dürüstlük gibi etik değer olarak da

---

<sup>177</sup> J. B. Ciulla, "Ethics and Critical Thinking in Leadership Education", *The Journal of Leadership Studies*, 1996, 3(3), 110-119, p. 112.

<sup>178</sup> C. Caldwell, S. J. Bischoff and R. Karri, "The Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 2002, Vol. 36, 153-163, pp. 153-159.

<sup>179</sup> M. E. Brown and L. K. Treviño, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 2006, Vol. 17, 595-616, p. 595

kabul edilebilecek davranış ve karakter özelliklerinden yola çıktıkları söylenebilir. Etik olarak ve ahlaki çerçeveden doğru olarak kabul edilebilecek kararların alınabilmesi bireysel, örgütsel, hatta evrensel bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir. 21. yüzyılın sosyal ortam olarak karmaşık bir yapıda olması ve bu durumun bir etkisi olarak insan ilişkilerinde yaşanan karmaşa ve açmazlar liderlere yeni ve zor görevler yüklemektedir. Liderlere eklenen söz konusu yeni rolde onların, etik değerlere ve inançlar sistemine sahip olması gerektiği ve içinde buldukları örgütün mücadele ve aksiyonlarının da bu sistemin süzgecinden geçmesi gerektiği ifade edilmektedir. Liderlik hakkında çalışan pek çok araştırmacı ve teorisyen, etik kavramının ve konusunun önemini kabul etmektedir. Bu kişiler etik konusunda manevi bir derinlik içerisinde ifadeler kullanmayı tercih etmektedir. Ancak, konu liderliğin uygulanmasına geldiğinde, etik düşünceye ve etik düşüncenin merkezî konumda olmasına verilen önem, etik konusunun sistemli olarak incelenerek üzerinde çalışmalar yapılması konusunda yetersiz ve eksik kalmıştır. Liderlerin sergiledikleri etik davranışların gelişebilmesi adına etik konusunun sistemli ve detaylı bir biçimde çalışılması gerekmektedir.<sup>180</sup>

Liderlik hakkında yazılan kitapların büyük bir çoğunluğunda, etik düşüncenin, doğruluğun ve elbette etik değer sahibi olmanın ne kadar değerli ve önemli olduğu ile ilgili paragraflar, sayfalar ya da bölümler bulunmaktadır. 21. yüzyıl itibarıyla insanların bürokratik ve yasal otorite kullanan liderlerden öte değerlere, inançlara, duygu ve güvene önem veren yeni ve farklı bir liderliğe ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu yeni ve farklı liderliğin temel gücü, yani etkisinin kaynağı, moral aşılama ve liderin otoritesinin etikliğine dayanmış durumdadır. Etik bir lider, sahip olduğu morali ve gücü kişiliğinde birleştirebilmiştir. Etik liderler, doğru olanı tanımlayabilecek değerlere ve inançlara ve dengeli bir kişiliğe sahip liderler olarak ifade edilmektedir.<sup>181</sup>

Birden çok kişinin etkileşim içerisinde bulunduğu bir yerde etik kavramından ve onun varlığından söz edilmesinin gerekli olduğu düşüncesinden yola çıkıldığında bir sosyal olgu olan liderliğin etik bir boyuta sahip olduğundan da söz edilebilmektedir. Söz konusu etik boyutla birlikte liderliğe yeni anlamlar yüklenmektedir. İlk olarak etik liderliğin, liderliğin kalbi olarak görüldüğünü ve uzun

---

<sup>180</sup> J. B. Ciulla, "Ethics and Critical Thinking in Leadership Education", *The Journal of Leadership Studies*, 1996, 3(3), 110-119, p. 112.

<sup>181</sup> G. Crawford and J. Nicklaus, *Philosophical and Cultural Values: Applying Ethics in Schools*, Eye On Education, Larchmont, New York, 2000, p. 24.

vadeli örgütsel etkinliğin temel şartı olduğunu unutmamak gerekmektedir. Etik liderlikte doğruluk, dürüstlük, sadakat ve etik ilkeler ön planda olmaktadır.<sup>182</sup>

Bu, liderin takipçilerini etkilemek adına kullandığı moral güç olmaktadır. Etik liderler, takipçilerine, karar alma sürecinde otonomi sağlamak ve takipçilerinin endişe ve öngörülerini de bu sürece dâhil etmektedirler.<sup>183</sup>

Etik liderlik, takipçilerin kendi aralarındaki uygun davranışların da gelişmesini sağlayan ve çalışanların davranışları ile insan ilişkilerinde karar alınması sırasında çift yönlü iletişimi temel kabul etmiş bir liderlik biçimi olarak açıklanmaktadır. Etik liderlik; takipçilerin davranışlarını yönlendirebilmek adına etik standartlar geliştiren, etik değerleri bu standartlarla birleştiren ve bunları etkin bir şekilde uygulayan liderlik türüdür. Etik liderler, genel olarak tüm sosyal paydaşlar, özel olarak ise takipçiler için bir davranış kalıbı oluşturan; doğru olarak kabul edileni ve yanlış olarak görüleni, iyi olarak tanımlananı ve kötü olarak kabul edileni ayırt edebilmek için değerler sistemi yöntemini kullanmaktadırlar.

Aşağıda verilen Tablo-6'da, etik liderlik hakkındaki tanımlamalara yer verilmektedir:

---

<sup>182</sup> R. F. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics*, 2004, Vol. 33, No.3, 307-317, p. 313., M. E. Brown, L.K. Treviño and D.A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, Vol. 97, 117-134, p. 120.

<sup>183</sup> A. De Hoogh and D. N. Den Hartog, "Ethical and Despotism Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A MultiMethod Study", *The Leadership Quarterly*, 2008, Vol. 19, 297-311, p. 302.

**Tablo-6 Etik Liderlik Kavramı Hakkında Tanımlamalar<sup>184</sup>**

Yazarlar	Etik Liderlik Tanımlaması
Sergiovanni, 1992	Moral ve bürokratik gücü kişiliğinde birleştirmiş, doğruyu tanımlamaya ilişkin bir değerler ve inançlar sistemi oluşturmuş dengeli bir liderdir
Connock ve Johns (1995)	Örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimi
Sergiovanni (1992)	Liderliğin kalbi olarak nitelendirmekte ve liderin değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir
Bolman ve Deal (1995)	
Fulmer, (2004)	Liderliğin kalbi ve uzun vadeli örgütsel etkililiğin temel şartı; . izleyenleri etkilemek için kullandığı araç, ahlaki güçtür; doğruluk, dürüstlük, özgecilik, sadakat temel ilkeleridir.
Brown vd. (2005)	Çalışanlara kararlarını almalarında önemli bir otonomi sağlayan kişiler
Hoogh ve Hartog (2008)	Kararların alınma aşamasında endişe ve öngörülerini karar aşamasında dahil eden kişiler
Piccolo vd. (2010)	Çalışanlar arasında uygun davranışların gelişmesini sağlayan, personel davranışları ile insanlar arası ilişkilerde kararların alınmasında özellikle çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik türü
Jordon vd. (2013)	Bilişsel ahlaki gelişim düzeyi yüksek seviyede olan üst düzey yöneticilerin, çalışanlarına bu ahlaki özellikleri rol model olarak aktarabilmesi ve bu yönde bir algı oluşturması

Unutulmamalıdır ki lider konumundaki kişilerin sahip olduğu karakteristik özellikler dışında sahip olduğu ahlaki değerler de liderin yönetiminde bulunduğu organizasyonun sahip olduğu duruşu temsil etmektedir. Bunun nedeni, etik aksiyonların işletmeler üzerinde doğrudan etkili olmasıdır. Ancak söz konusu lider, yeterli derecede etik yapıya sahip bir organizasyon kurmayı başaramadığı için takipçileri tarafından gereken saygıyı göremeyebilir.

Etik liderlik görüşü, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana pek çok dönemde ifade edilmiş ve gerekliliği vurgulanmıştır. Genel olarak, etik liderliğin kolay edinilemeyen ve devam ettirilebilmesi için de bağlılık ve fedakârlık gerektiren bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Örneklendirmek gerekirse, etik liderlik görüşünü taşımayan bir liderin son derece başarılı bir dönüşümcü lider olabileceği ifade edilebilir. Kısacası, etik lider olarak adlandırılan kişilerin gerçekleştirdikleri eylemler ve kararlarla organizasyonel veya bireysel anlamda etik sorumlulukları ve

<sup>184</sup> Asuman Akdoğan ve Özgür Demirtaş, "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü", *AKÜ İİBF Dergisi*, 2014, Cilt:XVI, 107-123, ss.107-113.

yükümlülükleri taşıyan kişi olduğunu söylemek mümkündür.<sup>185</sup> Etik liderler, bu şekilde genel hatlarıyla tanımlanabilir.

### 3.2. ETİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Etik, yaşamın varoluşsal zorunluluklarından birisi olarak kabul edilmektedir. Düşüncelerin ve bunların varlığı ile gerçekleştirilen aksiyonların iyiye, güzele ve doğruya yönlendirdiği öngörülmektedir. İnsan, yaşamı boyunca iyi, güzel ve doğru olarak kabullendiği bir karakter yapısı ile yaşamaktadır. Buna rağmen, söz konusu etik değerlere sahip olmayan bireyler de vardır ve oluşturulmuş tüm sınırlamalara rağmen yine de etik dışı davranışlarda bulunmaktadırlar. Özetlemek gerekirse, etik liderler, toplumsal yaşamda takipçilerinin davranış yapılarını şekillendirmektedir.<sup>186</sup>

Etik liderlik kavramı ve etik liderlik üzerine yapılan çalışmaları ve bu çalışmaların sayısındaki artışı gözlemlediğimizde etik liderliğin günümüzde hiç olmadığı kadar önemli olduğu söylenebilmektedir. Bunun temel sebebi, modern iş dünyasında yöneticilerin bünyesinde buldukları kurumların sahip olduğu olanak ve gücü kendi çıkarları için kullandıklarına, hatalı aksiyonlar ve etik dışı olarak kabul edilen uygulamalarla kurumsal çapta başarıyı bizzat engellediklerine sık sık rastlanıyor olmasıdır. Elbette bununla beraber etik liderlik kavramının çeşitli sebeplerden dolayı önemli olduğu söylemek de mümkündür.<sup>187</sup>

Etik lider ilk olarak yanlış ya da hatalı olan bir eyleme veya duruma karşı durmalı ve bu durum veya eylemi engellemeye çalışmalıdır. Organizasyonların yanlış/hatalı aksiyonlarda bulunması ne lideri ne kurumu ne de liderin takipçilerini ve organizasyonun çevresini doğru ve tatmin edici bir noktaya getiremeyecektir. Bu nedenle, etik olarak tanımlanan liderlerin yasal veya ahlaki olan olumsuzluklara, başarıyı ve performansı engelleyen durumlara bir kalkan görevi görmesi gerekmektedir. Liderin etik davranışlar sergilemesi takipçilerinin de etik davranmasını sağlamaktadır. Böylece, etik kodlar söz konusu organizasyonun bir

---

<sup>185</sup> Vehbi Çelik, a.g.e., ss. 467-469, Ercan Yılmaz, **Etik ve Liderlik**, Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi, 3, Mikro Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 44, Douglas Hermond, a.g.e., pp. 1-4.

<sup>186</sup> Uğurlu, a.g.e., ss. 33-41.

<sup>187</sup> Weichun Zhu, Douglas R. May and Bruce J. Avolio. "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11.1, Nebraska – Lincoln, 2004, 16-26, pp. 16-18.

parçası hâline gelecek ve o organizasyon bünyesinde güven duygusunun oluşmasına olanak sağlanacaktır.<sup>188</sup>

Etik liderlik, lider konumundaki bireyler karar almak adına etik değerleri kullandıkları için de ayrıca önem arz etmektedir. Organizasyonun lideri konumundaki birey, yeri geldiğinde bazı amaçlar doğrultusunda, yaptıklarının yanlış olduğunu bile bile eylemlerini sürdürebilmektedir. Etik lider, aldığı kararların sonuçlarını düşünen ve kararlarının sonuçlarında birtakım etik sorunlar görünüyorsa bu kararlardan vazgeçen, işini doğru olarak yapan değil, yaptığı iş doğru olan kişilerdir.<sup>189</sup>

Bahsini ettiğimiz doğru işlerin, organizasyonun başarısının temeli olduğunun da söylenmesi gereklidir. Etik liderlerin temel olarak arzusu, yanlış olarak kabul görmüş veya yanlış olarak nitelendirilen aksiyonların önlenmesi ve yine yanlış olarak tanımlanan aksiyonların karşısında durabilmektedir. Bu sebepten dolayı etik liderlerin karşılaştıkları uygunsuzluklara ve karşı karşıya kaldıkları engellemelere karşı anahtar rol gören bir konumda oldukları söylenebilir. Etik liderler, üyesi oldukları organizasyonlarda davranış standartlarını belirlemektedir. Bunun dışında, organizasyona pozitif olarak etki eden aksiyonları ödüllendirirken, olumsuz etkiye sebebiyet veren aksiyonları da cezalandırmaktadır. Böylece etik davranışlar bireylerin veya organizasyonların temel bir parçası olmakta bu da etik çevrenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Söz konusu etik çevre oluşturulduğunda da lider ve takipçileri güvenli bir çalışma ortamına sahip olabilmektedir. Etik liderlik, etik davranışları bireylerin ya da organizasyonların her alanına yerleştireceği için de önem arz etmektedir.<sup>190</sup>

Ayrıca lider bir şeyin yanlış olduğunu bilmesine rağmen amaca ulaşabilmek adına söz konusu aksiyonu bilerek ve isteyerek gerçekleştirebilir. Kısacası, etik lider işleri doğrulayan kişi değil, doğru işi gerçekleştiren kişidir. Etik liderler yalnızca doğru işlerin yapılabilmesi ya da etik bir çevrenin oluşturulabilmesi için değil, bireysel veya organizasyonel etik olgunluğunun oluşması açısından da önemlidir. Etik olgunluk, doğru veya yanlış hakkında karar verebilme özelliği olarak da ifade edilebilmektedir. Etik olarak olgun olamayan bir liderin, lideri olduğu örgütün başarısızlığa uğraması doğal olarak kabul edilebilecektir. Etik lider, yönetiminde bulunduğu organizasyonun

---

<sup>188</sup> David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes, Rommel Salvador (Bombie), "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle – Down Model", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108.1, Orlando – Florida, 2009, 1-13, pp. 2-5.

<sup>189</sup> Warren Bennis, **On Becoming A Leader**, Basic Books, New York, 2009, p. 138.

<sup>190</sup> R. Edward Freeman and Lisa Steward, "Developing Ethical Leadership", **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, 2006, 1-14, p. 7.

hedeflerine ulaşmasındaki uygun kişileri saptamak ve söz konusu kişilerin gelişimine destek olmak için çaba gösteren kişidir. Bu nedenle, liderlerin başarılı ve rakiplerden daha üstün bir yapıya sahip olması için etik davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Böyle hedefler ve amaçlar için etik liderlik ve etik davranışlar bir gereklilik, bir zorunluluk olarak görülmektedir.

### 3.2.1. Etik Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Liderin takipçileri için adaletli bir çalışma dünyası oluşturması; takipçilerine karşı daima açık, dürüst, güven uyandırıcı bir tavır içerisinde bulunması hem örnek alınmasını hem de saygı kazanmasını sağlamaktadır. Etik davranışlar sergileyen liderlerin daima ihtiyaçları önemseyen, tarafsız ve adaletli kişiler olması çalışanların yaptıkları işi ve organizasyonu sahiplenmelerinin yolunu açabilecektir. Etik davranışlarda bulunan liderler, devamlı olarak etik kurallara dikkat çekmenin yanı sıra sergiledikleri örnekler ve davranışlarla birlikte çalışanlarına ayrıntılı açıklamalarda bulunmakta ve onları doğru bir şekilde yönlendirmeye ve motive etmeye çalışmaktadırlar.<sup>191</sup> Yapılan açıklamaların ve motivasyon sağlayıcı yönlendirmelerin dışında etik liderler çalışanlarının etiğe uygun olmayan davranışlarını da cezalandırmaktadır. Elbette amaçlara ve hedeflere ulaşım hem de etik davranış sergileyen takipçiler de ödüllendirilmektedir. Kısacası, etik liderliğin çalışanlar için temel önemi, bu liderlerin, gelişimi teşvik etmek amacıyla koşulları uygun hâle getirerek destekleyici ve gelişmeci bir örgüt kültürü yaratmalarındır.<sup>192</sup>

### 3.2.2. Etik Liderliğin Yöneticiler Açısından Önemi

Etik liderler, takipçilerine etik olarak örnek olmakta, dönüşümlerine destek olmakta ve hem bireysel olarak hem de organizasyonel olarak gelişime katkıda bulunmaktadır. Etik liderlik davranışları yöneticiler açısından değerlidir ve önem taşımaktadır çünkü söylemleri ile aksiyonları arasında tutarsızlık olan liderler, takipçileri tarafından saygı görmez ve bu durumda organizasyon da başarılı olamaz. Bu nedenle, liderlerin söylemlerini net bir tavırla dile getirmeleri ve söz konusu söylemleri gerçek kılabilme adına doğru ve gerekli aksiyonları gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Etik liderler, onları lider konumuna getiren özelliklerden birinin dürüstlük olduğunu bilirler ve hayatlarının hem kişisel hem de iş

<sup>191</sup> M. E. Brown, Linda K. Trevino and David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, Vol.97, 117-134, pp.117-125.

<sup>192</sup> Shamas-Ur-Rehman Toor and George Ofori, "Ethical Leadership: Examining The Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, 90.4, Published Online, 2009, 533-547, pp. 2-4.



ile ilgili bölümlerinde bu erdemlerinden vazgeçmezler. Doğru olmak ve dürüst kalabilmek, liderin etki boyutunu<sup>193</sup> oluşturması ve liderliğin de unsurlarından olması sebebiyle, liderin takipçileri tarafından güvenilir etiketine layık görülmesini sağlamakta bunun da etik liderlik ve başarıya giden yolda önemli olduğu ifade edilmektedir<sup>194</sup>.

### 3.2.3. Etik Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Organizasyonlar, temel olarak belirli amaçlar ve hedefler çerçevesinde birden çok kişinin biraraya gelerek söz konusu hedef ve amaçlara ulaşabilmek adına çalıştıkları kurumlardır. Çeşitli beşerî ve finansal kaynakların etkin ve faydalı bir şekilde kullanılarak çalışanların ve dolayısıyla da organizasyonun başarılı olabilmesi etik davranış yapısına ve etik liderliğin var olmasına bağlıdır. Organizasyonlar; çeşitli kültür, ırk, eğitim ve deneyimlere sahip kişilerin belirli bir amaca yönelmesine aracı olurlar. Bunun için de yöneticilerin ve takipçilerinin olduğu kadar organizasyonun da etik davranışları benimsiyor olması gerekmektedir. Yöneticilerin söz konusu etik çalışma ortamını oluşturması organizasyonlar adına önemlidir ve bu durum da etik liderliğin organizasyonlar açısından önemini ortaya koymaktadır.<sup>195</sup> Kabul görmüş etik değerleri benimsemiş ve örgüt yaşamı içerisinde günlük yaşam biçimlerine dönüştürmüş bir organizasyonun etik yönetim davranışlarının önemini kavradığını ve başarı adına değerli bir adım attığını söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>196</sup>

### 3.2.4. Etik Liderliğin Toplum Açısından Önemi

Modern çağda toplumlar, artık insanoğlunun çevresinin ve çevresindeki kişilerin tüm düşünce ve aksiyonlarının temelinde gelişen bir oluşum hâline dönüşmektedir. Etik liderlik ve toplum ilişkisi de tam olarak burada başlamaktadır. Eğer topluma liderlik eden kişiler, kamu yöneticileri ve elbette birbirleriyle devamlı olarak iletişimde olan kamu, etik davranışlara uyum sağladığı ve bireysel, organizasyonel veya toplumsal açıdan gelişimi ve ilerlemeyi sürdürebildiği sürece

---

<sup>193</sup> Bruce J. Avolio and William L. Gardner, "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3), 315-338, pp.315-328.

<sup>194</sup> Linda Klebe Treviño, Laura Pincus Hartman and Michael Brown. "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership" *California Management Review*, 42.4, California, 2000, 128-142, p. 136.

<sup>195</sup> Aytolan Yıldırım, "Organizasyonlarda Etik Yönetim", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 2005, 2(2), 2-6, ss. 2-4.

<sup>196</sup> David M. Mayer, Karl Aquino, Rebecca L. Greenbaum, Maribeth Kuenzi, "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership" *Academy of Management Journal*, 55.1, 2012, 151-171, pp. 164-167.

toplumun etik kimliğe sahip olduğu ifade edilebilir.<sup>197</sup> Etiğin kilit önem taşıdığını da göz önünde bulundurduğumuzda, toplumsal yapılanmanın tepe noktasından başlayarak dönüşüme uğramasının daha doğrudan etkide bulunacağı da hatırlanarak, etik liderliğin ve etik davranışların toplumlar açısından son derece değerli olduğu belirtilebilir.<sup>198</sup>

### 3.3. ETİK LİDERLERE İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ

Bireyler, organizasyonlar ve toplumlar belirli amaç ve hedeflere sahiptir. Etik liderlik görüşü de bu bahsi geçen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için etik davranışa sahip olunması gerekliliğini ifade etmektedir. Lider konumundaki kişiler de takipçilerini yani çalışanlarını veya kamuda onları göreve getiren toplumu hedefe ulaştırabilmek adına yönlendiren, motive eden, ödüllendiren veya cezalandıran kişiler olarak kabul görmektedirler. Bu sebebi ve etik düşünceyi biraraya getirdiğimizde etik davranışlar sergileyen liderlere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Toplumda birilerinin etik davranışlar açısından örnek konumda olması ve bu kişilerin davranışlarının çerçevesinde oluşturulmuş kuralların ışığında doğru ve gerekli aksiyonların gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu noktada da liderlere ihtiyaç duyulur. Burada amaç, etik davranışların oluşturulması olduğundan etik davranışlara sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>199</sup>

Etik liderler, takipçilerine yani çalışanlarına saygı gösteren ve onlara karşı dürüst olan kişiler olarak kabul edilmektedir. Etik liderler zaman içerisinde takipçilerine ek sorumluluklar vermektedirler. Bununla, kendilerini yönetim sürecine ortak etmeyi amaçlamaktadırlar. Yönetimin tek sesli olmaması açısından bu önemli bir değer olarak görülmektedir. Liderler, sundukları sorumluluğun ötesinde takipçilerinin yönetime katılmaları sonucundaki gelişmelerini de izlemekte ve çalışanlarının gelişim sürecine destek olmaya çalışmaktadırlar. Liderlerin, bahsedildiği türdeki uygulamalarda bulunmaları çalışanların var olan kariyer potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve gelişmeleri açısından önem arz etmektedir.

<sup>197</sup> Ahmet Kemal Bayram, "Modernlik ve Sosyal Bilimler: Bilgi, İktidar", *Etik ve Toplum, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, 1- 26, s. 5.

<sup>198</sup> Christian J. Resick, Paul J. Hanges, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson, "A Cross – Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63.4, 2006, 345-359, pp. 346-349.

<sup>199</sup> C. Cüneyt Arslantaş ve Meral Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 1, 111-128, ss. 112-114.

### 3.4. ETİK LİDERLİĞİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI

Etik insanoğlunun ayrılmaz parçalarından biridir. Bunun nedeni, insanın başkalarının duygu ve düşüncelerini, beklentilerini ve eylemlerini seçmesinde temel bir etken olmasıdır. İnsanoğlu eylemlerini ifade etmeden önce söz konusu eylemlere yönelik değerlendirmeler yaparak o eylemi yapma ya da yapmama kararı alabilmektedir. Ayrıca, insanoğlunun iyi ile kötü olanı ayırt edebilecek bir zihin yapısında olması, kendi gibi olanlarla biraradaya gelerek toplumu oluşturması ve topluluklar hâlinde yaşamasından dolayı insanoğlu etik olarak sorumluluk duymak zorunda olan bir varlık olarak açıklanmaktadır.

Etik kavramını insanın kişiliği ve doğası açısından şu şekilde irdeleyebiliriz: İnsan kişiliği, kompleks nitelikte bir yapı veya sistem olarak kabul edilmelidir. Bu tür bir sistemin parçalarını ise inançlar, ideolojiler, değerler, tutumlar, arzular, duygular ve alışkanlıklar oluşturmaktadır. O hâlde, bireyin kişiliği ile birlikte toplum sahnesinde yer aldığı söylenebilir. Ayrıca, bireyin toplum sahnesinde yer alırken gerçekleştirmiş olduğu kişisel ya da toplumsal davranışların neticesinde kişiler, başka bireylerle kurmuş olduğu ilişkileri şekillendirmek, yönlendirmek ve doğuştan sahip olduğu ya da zaman içerisinde edindiği etik değerlere göre davranmak zorunda kalmaktadır. Bir liderde olmazsa olmaz olan ve liderin çevresindekilere hissettirmesi zaruri olan şey etik değerlere sahip olmak ve dürüst davranmaktır. Dürüst davranma eylemi, etik liderlik kavramının temel bileşenlerinden biridir. Dürüstlük kavramı üç temel özellikten oluşmaktadır. Bunlar; öz-bilgi, samimiyet ve olgunluk olarak ifade edilmektedir.<sup>200</sup>

Lider, ilk olarak kendisini iyi tanımak zorundadır. Eğer lider konumundaki birey kendini tanımazsa, olumlu ve olumsuz yönlerinin farkına varmamışsa ve neyi ne amaçla istediğini bilmiyorsa o kişinin kendisine karşı dürüst olması zor olabilmektedir. Olgunluk ise, liderin başkalarıyla çalışabilmesi ve birlikte çalıştığı bireylerden bir şeyler öğrenebilmesi anlamına gelmektedir.<sup>201</sup>

Samimiyet ise liderin fikirlerinde ve aksiyonlarında tutarlı olmasını gerektirmektedir. Lider, ilkelerine bağlıdır ve içtendir. Lider, ilişkilerinde dürüstlüğe ne derece yakın olursa ikiyüzlülük durumundan da o derece uzaklaşabilecektir. Dürüstlüğün güvene bağlı ilişkilerin temel basamağında yer almasından dolayı etik olarak tanımlanan lider kişilerin de mutlaka edinmesi gerekli bir meziyet olmaktadır.

<sup>200</sup> Bennis, a.g.e., p. 64.

<sup>201</sup> Brown and Treviño, a.g.e., p. 602.

Etik olarak tanımlanan liderlerin eylemleriyle, kişiliğiyle, düşünceleriyle ve yaptıklarıyla güven kazanması gerekmektedir. Lider, işlerini iyi ve rahat biçimde yapabilmek adına güven kazanmalıdır. Liderin takipçilerini yargılamaması ve onları küçük görmemesi gerekir. Lider, katı yargılardan kurtulmalıdır. Bunun tek yolunun şefkat olduğunu unutmamalıdır.<sup>202</sup>

Etik liderler sahip oldukları ilkelerinden vazgeçmeyen kişiler olarak tanımlanabilir. Etik liderler, sergiledikleri davranışlarda doğruluk yolundan ayrılmamaya çalışan bireylerdir. Liderlerin etik ilkelere sadakat göstermesi başarıya giden yolda mutlak bir gereklilik olarak görülmektedir. Özetle, etik liderlerin sergilediği, sergilemekte olduğu ve sergileyeceği tüm tutum ve davranışların etik ilkelere bağlı olması beklenmektedir.

Etik liderliğin temel davranış biçimleri, karakter özellikleri ve bu özellikleri ortaya koyan araştırmacılar aşağıda verilen Tablo – 7’de açıklanmaktadır:

**Tablo 7 - Etik Liderliğin Temel Davranış Biçimleri, Karakter Özellikleri Ve Bunları Ortaya Koyan Araştırmacılar<sup>203</sup>**

<b>Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri</b>	<b>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&Smith
Güvenirlilik, inanırlılık, samimilik	Kauzes&Posner, Nair, Terry
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılımı destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı ve kibar olma	Kauzes&Posner, Plato, Ricoeur

<sup>202</sup> Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog and Annebel HB De Hoogh. "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality", *Journal of Business Ethics*, 100.2, 2011, 349-366, pp. 350-354.

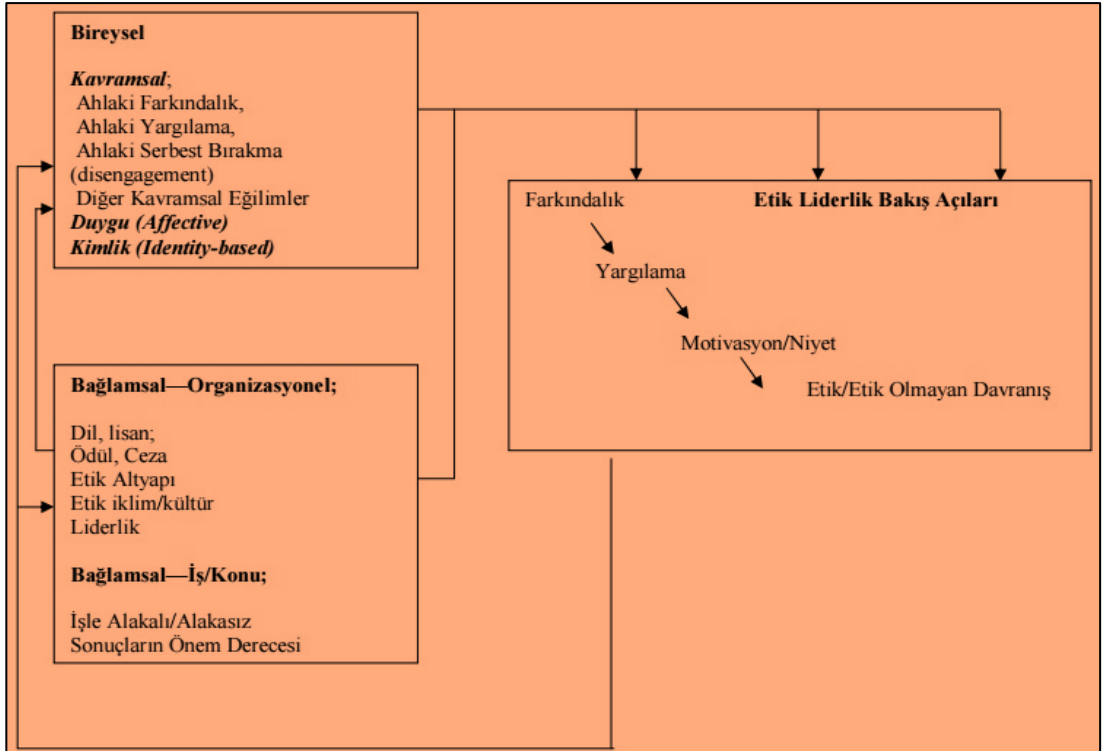
<sup>203</sup> Akdoğan ve Demirtaş, *Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*, a.g.e., s. 108.

Tablodada görülebileceği üzere liderin sahip olabileceği çeşitli karakteristik özellikler ve davranışlar etik liderliğin temel özellikleri olarak tanımlanmıştır. Tabloda da belirtildiği üzere etik liderlik; iyilik yaymak adına çabalamak, başkalarının sahip olduğu karakteristik özelliklere saygı duymak, dürüst, güvenilir, inanılır ve samimi olmak, farklı bireylerle ilişki kurabilmek, demokratik olarak kararlar alabilmek ve katılımı desteklemek, anlayışlı ve kibar olmak gibi meziyetlerin bir harmanlanması olarak da ifade edilebilir.

Liderin etik olması, sahip olduğu etik değerleri önemsemesi ve tüm eylemlerini bu etik değerlerle ilişkilendirerek gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir.<sup>204</sup>

Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006 yılında birlikte gerçekleştirdikleri çalışmada<sup>205</sup> davranışsal etiğin çıktıları üzerine kategorik olarak etki bırakan kavramları incelemiştir.

Aşağıdaki şekilde de görülebileceği üzere bahsedilen kavramlar, bireysel, organizasyon çapında ve işe yönelik olan girdilerin liderlik davranışları çerçevesinde etik veya etik olmayan davranışlara etkileri olarak açıklanabilir:



Şekil 9- Davranışsal Etik Çıktıları ve Kategorik Etkiler <sup>206</sup>

<sup>204</sup> J. B. Culla, "Leadership Ethics: Mapping The Territory", *Ethics, The Teart of Leadership, Westport*, 1998, Vol. 5, Issue.1, 5-28, pp. 5-6.

<sup>205</sup> L. K. Treviño, G.R. Weaver and S. J. Reynolds, "Behavioral Ethics in Organizations: A Review", *Journal of Management*, 2006, 32(6), 951-990, pp. 968-975.

<sup>206</sup> Ibid.

Yukarıdaki şekilde de rahatlıkla görülebileceği üzere, bireysel olarak veya organizasyonel çapta gerçekleştirilen, çeşitli ahlaki boyutlara ve örgüt kültürüne yönelik olan girdilerin davranışsal etiğin sonuçları üzerinde etkin bir rol üstlendiğini belirtmek mümkün olabilecektir. Etik liderliğin örgütsel bağlılığa ve çalışanların iş performansına etkilerinde örgütsel güven çok büyük önem arz etmektedir.<sup>207</sup>

Bunun dışında, etik davranışlar bireylerin evrensel etik değerler çerçevesinde oluşturmuş oldukları kişiliklerinin çarpışması ve uyum sağlamaya çalışması sonucunda ortaya çıkmış aksiyonlar olarak değerlendirilebilir. Etik çevre, etik liderlerden ve etik kurallardan öte kişilerin şahsi etik kişilikleri tarafından denetleniyor olmalı ve düzen içerisinde tutulmalıdır. Bu nedenle etik liderlerin yumuşak lider olduğunu ifade edenler olacaktır ancak etik liderler, içerisinde buldukları duruma göre otorite düzeylerini ayarlamaktadırlar. Bu süreçte liderin düşünmesi gereken beş temel konu başlığı olacaktır. Bu davranışlar; ilham vermek, kolaylaştırmak, ikna edebilmek, değiştirmek ve zorlamak olarak ifade edilmektedir.<sup>208</sup>

**a).İlham vermek**, liderlerin takipçilerinin hedeflerine ulaşmada sahip oldukları tüm yeteneklerini kullanabilmeleri adına onlara sundukları çeşitli örnekler ve görevler olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde, çalışanların, hedeflere ulaşma konusunda daha istekli ve yaratıcı olmaları amaçlanmaktadır.<sup>209</sup>

**b).Kolaylaştırmak**, etik liderlerin sahip oldukları her şey ile yönetiminde buldukları organizasyona ve o organizasyonda çalışan bireylere bir şekilde destek olmaları ve hedefe giden yolda çeşitli iyileştirmeler yapmaları olarak kabul edilmektedir.

**c).İkna etmek**, etik liderin takipçilerini hedefe giden yolda yapılması gerekenler konusunda yönlendirmesi olarak görülmektedir. Burada liderin iletişim özelliği ön plana çıkmaktadır.

---

<sup>207</sup> Yeliz Altun, "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderin Davranışlarının Etkisi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 62.

<sup>208</sup> Ruth Clarke, and John Aram, "Universal Values, Behavioral Ethics and Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 16.5, 1997, 561-572, pp. 563-571.

<sup>209</sup> Ibid.

**d).Değiştirmek**, belirlenmiş hedeflere ulaşmada liderin hem kendisinin hem de takipçilerinin gerçekteştirmesi gereken aksiyonlar için işteği yükseltici söylemlerin ve aksiyonların bulunabilmesidir.

**e).Zorlamak**, liderlerin hedefleri gerçekteştirebilmek adına takipçilerini yapmaları gerekenler hususunda zorlaması olarak tanımlanmaktadır.

Bahsi geçen davranışlar etik liderlerin başarıya giden yoldaki destekçileri olmakla birlikte kimi durumlarda önlerindeki engeller de olabilmektedir. Burada da liderin doğru işi gerçekteştirmesi özelliği ön plana çıkmaktadır.<sup>210</sup>

Özetlemek gerekirse, liderlerin etik liderler olması ve etik liderlik davranışlarını sergileyerek hem içerisinde buldukları örgütü hem de birlikte çalışmakta oldukları takipçilerini yani çalışma arkadaşlarını desteklemeleri gerekmektedir. Liderin, zaman zaman engellere takılabilecek bir pozisyonda olsa da, doğruluktan şaşmayan bir yapıya sahip olması ve doğru yerde doğru kararları vermesi hem lideri hem örgütü hem de takipçilerini geliştirecek ve başarıya götürecektir.

### 3.5. ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

#### 3.5.1. İletişimsel Etik

Sosyal bir varlık olarak kabul edilen insanın yaşamını devam ettirebilmesi adına kendisi ve çevresindeki bireylerle daimi bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Söz konusu iletişim insan için bir zorunluluktur.<sup>211</sup> Toplum yaşamının temelini oluşturan örgütsel yapının yapı taşı olan iletişim; insanlar, topluluklar ve elbette örgütler arasında var olan veya olabilecek ilişkileri düzenlemeyi hedefleyen temel bir düşüncedir.<sup>212</sup>

Özetle, iletişimin bir enformasyon üretme, iletme ve ona anlam katma sürecinden ibaret olduğunu söylemek mümkündür.<sup>213</sup> İletişim, yaşam üzerindeki en

<sup>210</sup> Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 1, 2008, 111–128, ss. 112-116 & s. 120.

<sup>211</sup> Halil Erdoğan, "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Van, 2016, s. 33.

<sup>212</sup> Rana Yiğit, İyi Bir Lider Olmanın Yolları, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 6 (1), 2002, 17-21, ss. 18-19.

<sup>213</sup> Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 19.

kritik nicelik olarak kabul edilmektedir. Bireylerin ve toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri adına sağlıklı bir iletişim kurmaları bir zorunluluk olmuştur.

Yönetici pozisyonundaki kişilerin çalışanları ile aralarındaki ilişkilerde dürüst davranmaları ve tutarlı ifadeler kullanmaları gerekmektedir. Bunu başardıkları takdirde çalışanların, yöneticilerine olan güvenlerinde yükseliş görülebilecektir.<sup>214</sup> Eğer çalışanlar, örgütü ilgilendiren hususlarda doğru ve net bilgilere ulaşamazsa bu, onların hem çalışmakta olan örgüte hem de yöneticilerine olan güvenlerini olumsuz etkileyebilecektir.

Yöneticilerin, etik ve etkin bir iletişim ortamı sağlayabilmeleri adına çalışanlarla iletişime geçtiklerinde üsluplarına ve zamanın uygunluğuna özen göstermeleri gerekmektedir. Bahsi geçen iletişim sürecinde yöneticilerin, çalışanlarına aktarmakta olduğu enformasyonlar her çalışan için doğru, dürüst ve eşit olmalıdır.<sup>215</sup> Eğer yöneticiler bu ilkelerin nezdinde bir iletişim ortamı sağlayabilirse o örgütte huzur sağlanır ve güven ortamı elde edilir.

Gelişen teknolojiyi de etkin biçimde kullanarak gerçekleştirilen toplumsal iletişim çok önemlidir. Etik değerlere ve ilkelere uygun olarak gerçekleştirilen iletişim yöneticiler ve çalışanlar arasında yakın bir ilişki ortamı oluşturacaktır, oluşturmalıdır.<sup>216</sup> Bu ortam sağlanamazsa ortaya sağlıklı bir iletişim çıkar ve sonuçta, çalışanların hem performanslarında hem de örgüte olan bağlılıklarında düşüş gözlemlenir.

Yöneticiler, hata yaptıkları zaman bunu kabul etmelidir. Adil olmalı, yapıcı ve anlayışlı bir tavır sergilemeli, sabırlı davranmalı ve eşit olmalıdırlar. Yöneticiler/liderler, çevrelerindeki etkileyen bireylerdir. Çalışanlar, yöneticilerinin etik olduğu hissine sahip olmazsa o yöneticinin etkileyciliği zarar görmektedir.

### 3.5.2. İklimsel Etik

Örgüt iklimi, en basit şekilde örgütün çevresi, sahip olduğu hava olarak da tanımlanabilir.<sup>217</sup> Örgüt iklimi, o örgütte çalışan kişilerin birbirleriyle olan etkileşimleri sonucunda oluşmaktadır. Örgüt iklimi, o örgütte geçerli olan değerleri, ilke ve

<sup>214</sup> Arslantaş ve Dursun, a.g.e., s. 120.

<sup>215</sup> Barış Yıldız, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi (Bursa İli Gemlik İlçesi Örneği), **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016, ss. 45-46.

<sup>216</sup> Ibid.

<sup>217</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 32.



yaklaşımları yansıtır, gerçekleştirilecek davranışların belirlenmesi hususunda yol gösterici olmaktadır.

Her örgütün kendisine özgü bir yapısı vardır. Bu yapı örgüt ikliminin temelini oluşturmaktadır. Yöneticiler, örgüt içerisindeki etik iklimin kilidi olarak kabul edilmektedir. Bahsi geçen etik iklim sadece hazırlanan yasa ve yönetmelikler aracılığı ile değil, yöneticilerin sorumlulukları dâhilindeki tüm eylemleri ve davranışları ile de oluşturulabilir. Yöneticinin vermiş olduğu kararlar tüm örgütün iklimini etkileyecektir.<sup>218</sup> İklimsel etik anlayışına sahip olan bir yöneticinin, içerisinde bulunduğu örgütün çevresine karşı güvenilir, dürüst, sabırlı ve samimi olması gerekmektedir.

Bunun dışında yöneticilerin vizyoner bir karakterde olması, katılıma önem vermesi ve çalışan motivasyonunu yükseltme gibi eylemleri de gerçekleştirmesi gerekmektedir.<sup>219</sup> Sağlıklı olarak adlandırılabilir bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performanslarında yükseliş gözlemlenecektir. Etik yaklaşımlar konusunda sağlıklı bir iş yaşamının sürdürülebilmesi için günümüzdeki yöneticilerin, yönetim uygulamalarında etik değerlere önem vermesinin gerekli olduğu görülmektedir.<sup>220</sup>

### 3.5.3. Örgütsel Karar Vermede Etik

Karar verme süreci, başlangıç noktasından itibaren bir işin, faaliyetin veya düşüncenin sonucunda varılan, tercihte bulunmak suretiyle gerçekleştirilen önemli bir eylemdir.<sup>221</sup> Karar vermek en önemli yönetim unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Karar verebilmek için tüm olasılıkların hesaplanmış olması, kararın etkilerinin dikkate alınması ve farklı görüşlerin de bu süreçte dinlenmiş olması gerekmektedir. Kararın daima etik bir çerçeve içinde değerlendirme yapılarak alınması zorunludur ancak bu, kimi durumlarda gerçekleşemeyebilir.

Yöneticilerin; karara varma sürecinde verilerle hareket eden, önündeki seçenekleri tüm yasal zorunluklar ve standartlarla tartan, örgütün ve örgütün

<sup>218</sup> Muharrem Varol, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44.1, 1989, 195-222, ss. 217-222.

<sup>219</sup> Z. Ferhan Aydoğan, Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 2004, 203-215, ss. 211-214.

<sup>220</sup> Müjde Hardal, "Common Ethical Violations And Ethical Action Patterns Among Turkish Mental Health Professional And The Factors That Influence Them" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2011, s. 5.

<sup>221</sup> Mehmet Akif Helvacı, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri, *Journal of World of Turks*, 1, 2010, 391-410, pp. 393-395.

içerisinde bulunduğu toplumun değerlerine göre değerlendirmelerde bulunan kişi olduğu unutulmamalıdır.<sup>222</sup> Karar verme sırasında yöneticilerin etik ilkeleri benimsemekten vazgeçmemesi ve çalışanlarını da düşünmesi sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına yardımcı olabilecektir.

#### 3.5.4. Davranışsal Etik

Yöneticilerin, yönetim sırasında pek çok farklı etkeni göz önünde bulundurması, örgütün ve çalışanların yararını düşünmesi, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması, tüm görev ve sorumlulukları çalışanlara paylaşması, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi, gerekli koşulları yerine getirebilmesi ile mümkün olabilmektedir.<sup>223</sup> Bu yüzden yöneticilerin eşit, dürüst, ahlaklı bir tutum sergilemesi ve etik ilkelere sadık kalması gerekmektedir.

Yöneticilerin etik bir lider olmaları için güvenilir, dürüst, nazik, cesur, cömert ve fedakâr olması gerekmektedir.<sup>224</sup> Yöneticilerin her koşulda etik ilkeler dâhilinde olması gerekmektedir.

Etik olarak kabul edilen bir yöneticinin adilane ve dürüst eylemler sergiliyor olması, örgütteki herkesi eşit olarak kabul etmesi ve eşit muamele göstermesi gerekmektedir. Bunun dışında, yöneticilerden mesleklerine bağlılık göstermeleri, anlayış göstermeleri, inançlara ve farklı görüşlerine saygı duymaları beklenmektedir.<sup>225</sup> Yöneticilerin bir etik lider olarak temel etik davranışlara sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler, tüm faaliyetlerinde etik sınırlar içinde hareket etmelidir.<sup>226</sup> Ayrıca organizasyonların yönetiminde yer alan kişiler, çalışanların iş performanslarını ve iş tatminini arttırmada önemli rol oynamaktadır.

---

<sup>222</sup> Muhammed Turhan, "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007, s. 51.

<sup>223</sup> Ali İlker Gümüşeli, Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 28, 2001, 531-549, ss. 543-545.

<sup>224</sup> Ali Çağatay Kılınc, "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 33.

<sup>225</sup> Kılınc, a.g.e., s. 33,

<sup>226</sup> Doğan Başar, "Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları Ve Etik İklimi Algılamaları İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2009., s. 83.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL BOYUTLARI, TÜRLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI

#### 4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, temelde, çalışanların o örgütü terk etmemelerine bağlı olduğu kabul edilmektedir. Bir örgütün içerisinde yer alan çalışanlar, söz konusu örgüte ne denli bir bağlılık gösterirlerse o örgütün de o derece güçleneceği öngörülmektedir. Örgütler yaşayabilmek yani varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlar ile örgüt arasında güçlü bir bağ oluşmasını sağlamaya çalışmaktadır.<sup>227</sup> Örgütsel bağlılık olgusu, bireylerin içinde buldukları grup, topluluk veya örgüte karşı hissetmekte oldukları özdeşlik ve bütünlük derecesini anlatan bir ifade olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının üç temel unsuru vardır. Bireylerin dâhil olacakları örgütün amaçlarını kabul ederek söz konusu amaçlara inanması, örgütün yararına emek harcama arzusu barındırması ve örgütün bünyesinde kalmayı sürdürme isteği duyması bahsedilen üç temel unsur bulunmaktadır.<sup>228</sup> Bağlanmanın üç aşaması bulunmaktadır; bunlar dâhil olma, kimlik kazanma ve itaat etme olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık kavramına iş dünyası penceresinden baktığımızda, çalışanların üyesi oldukları örgütlerdeki bağlılıklarının üç adet genel ifadesi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak kabul edilmektedir.<sup>229</sup> Duygusal örgütsel bağlılık kavramı ile çalışanların içerisinde buldukları örgüte karşı duygusal bir bağ oluşturmaları ifade edilmektedir. Devam

<sup>227</sup> John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 1990, 108(2), 171-194, pp.171-172.

<sup>228</sup> Robert P. Tett and John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 1993, 46(2), 259-293, pp.259-261.

<sup>229</sup> Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18.2, 2013, 113-130, ss. 113-114., Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 5. Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2012, s.1., Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara, 2000. s. 14., Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı:59, 125-139, s. 125.

örgütsel bağlılık ise çalışanların içerisinde buldukları örgütten ayrılmayı zorlu bir süreç olarak kabul ederek bu inanışın üzerine inşa ettikleri bir örgütsel bağlılık türü olarak ifade edilmektedir.<sup>230</sup>

Devam bağlılığında çalışanlar, içerisinde buldukları örgütte çalışmaya devam ederler çünkü yeni bir aramanın ve sonrasında da yeni bir örgüte alışma sürecinin zorlu olduğuna inanmaktadırlar. Normatif örgütsel bağlılık ise çalışanların, hâlihazırda içinde buldukları örgütte kalmayı bir ahlaki sorumluluk olarak kabullenmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütleri sayesinde edindikleri avantajları düşünerek bunun karşılığını vermeye çalışmakta ve örgüt içerisinde kalmayı tercih etmektedirler.<sup>231</sup> Bağlılık kavramı çeşitli türlere sahip olsa da bağlılığın genel olarak her bireyi bir şekilde üyesi oldukları örgüte bağladığını unutmamak gerekir. Elbette her birey için bu bağlılığın düzeyi ve etkileri farklı olabilmektedir.<sup>232</sup> Bağlılık, anlam olarak topluluk duygusunun var olduğu her yerde olan toplumsal içgüdü olgusudur.

Bağlılık, genel anlamıyla yüksek dereceli bir duygu olarak kabul edilmiştir. Bireye, düşünceye, örgüte veya bireylerin kendilerinden üstün olarak konumlandığı herhangi bir şeye karşı sadakat göstermesi de bağlılık olarak ifade edilmektedir.<sup>233</sup>

## 4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ

Ekonomik ve sosyal çevrelerde yaşanan hızlı değişim, örgütlerle ilgili çevreleri de aynı oranda etkilemekte, bunun sonucunda da rekabette artış görülmektedir. Entelektüel sermaye ise her geçen gün daha önemli bir olgu hâline gelmektedir.<sup>234</sup> Bu değişimler ve etkileri ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, sadece değişime uyum sağlayabilen örgütlerin/organizasyonların varlıklarını sürdürebildikleri görülmektedir.

---

<sup>230</sup> Doğanay, a.g.e., ss. 39-40.

<sup>231</sup> John Cook and Toby Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 1980, 53(1), 39-52, pp. 40-42.

<sup>232</sup> Charles A. O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3), 492-499, pp. 492-493.

<sup>233</sup> Süleyman Karataş ve Hatice Güleş, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/2, 2010, 74-89, ss. 76-77.

<sup>234</sup> Ercan Yavuz, "İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 2009, 51-69, ss. 56-57.

Bu nedenle de örgütlerin kilit nokta olarak insan kaynağına gereken önemi vermesi ve çalışanlarını örgüte bağlaması durumunu ortaya çıkarmaktadır.<sup>235</sup> Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı örgütlerin finansal, stratejik, yönetim ve bilgi teknolojileri konularında düşüncelerinin temelini oluşturan bir olgudur. Örgütsel bağlılığı basite indirgeyerek insan ilişkileri ile alakalı bir kavram olarak tanımlamak mümkün görünmemektedir. Örgütsel bağlılık, temelinde, insan enerjisini oluşturmayı ve insanoğlunun zihinsel olarak aksiyona geçmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütlerine bir bağlılığı olmadığı sürece söz konusu yeni düşünce ve stratejilerin uygulanması zorlaşacaktır.<sup>236</sup> Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili akademik çalışmalara bakıldığında, konuyla ilgili çok sayıda araştırmacının çalışmalar yaptığı ve söz konusu araştırmaların da günümüzde önem arz ettiği görülmektedir.

Bu tablonun sebeplerini ise şu şekilde açıklamak mümkündür.<sup>237</sup>

- Örgütsel bağlılık olgusu, sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşturulmasını ve örgüt içindeki çalışanların da motivasyon ve verimlilik olarak yükselişe geçmelerini sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılık olgusu, kalifiye olan iş görenlerin örgütte kalmasını sağlamak ve örgütün bünyesine katmak açısından önemlidir.
- Örgütsel bağlılık olgusu, örgütteki iş görenlerin uzun vadeli olarak örgüt bünyesinde kalma isteklerini yükseltmektedir.
- Örgütsel bağlılık olgusu, çalışanların yapmakta oldukları işe olan tükenmişliklerini düşürmektedir.
- İş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının örgütü başarıya ulaştırmada çok önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Örgütlerine bağlılık duyan iş görenler, görevlerinin ötesine geçerek yüksek performans sergilemeye çabalarlar ve bu da örgütlerine olan bağlılıklarının artmasına yol açmaktadır.
- Örgüte olan bağlılığın artış göstermesi, örgütün iş performansının da yükselmesini sağlamaktadır.

<sup>235</sup> Abdullah Akmaz, "Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, ss. 16-18.

<sup>236</sup> Büket Çekinkaya, "Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, ss. 49-52.

<sup>237</sup> Pınar Uçar, "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, ss. 63-65.

- Örgütsel bağlılık olgusunun varlığı iş görenlerin işlerine olan memnuniyetlerini de etkilemektedir.
- Örgütsel bağlılık olgusu yüksek olduğunda, iş görenler işe gelip çalışma konusunda normalde olduğundan daha istekli olmaktadır. Her iş gören çalışmakta olduğu örgüte pozitif anlamda katkı sağlamakta ve örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin işe devamsızlığı da azalmaktadır.
- İş görenlerin, bünyesinde çalıştıkları örgüte karşı bağlılık hissetmeleri, iş gücünün devredilmesini, tükenmişlik hissini ve bu tür olumsuz senaryoları ortadan kaldırmakta ve olumsuz tüm durumların önüne geçebilmektedir. İş görenler örgütlerine bağlı olduklarında örgütlerinin başarısı için olağandan daha çok çaba gösterme eğiliminde olmaktadır.
- Örgütsel bağlılık olgusunun var olduğu örgütlerde sosyal kaytarma eyleminde düşüş görülmektedir.
- Örgütsel bağlılık olgusunun var olduğu örgütlerdeki iş görenlerin işlerinden ayrılma isteklerinde azalma görülmektedir.

Özetlemek gerekirse; örgütsel bağlılık olgusu örgüt içerisindeki iş görenlerin örgütü amaçlarına ulaştırabilmek adına özveri göstererek çalışmaları, iş görenlerin bünyesinde buldukları örgütün amaçlarını – değerlerini – hedeflerini kabullenerek kendi amaç – değer – hedeflerini bütünleştirmesi örgütler için hayati değer taşıyan bir olgudur. Örgütler, rekabetin içerisinde kalabilmek ve söz konusu rekabette başarıya ulaşabilmek adına denge oluşturmak zorunda oldukları birçok karmaşık sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler; sürekli olarak maliyetleri düşürmeyi, performansı yükseltmeyi, süreçlerin kalitesini yükseltmeyi, sunulan hizmet ve/veya ürünün değerini artırmayı düşünmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık organizasyonlar adına kilit bir konu başlığı olmaktadır.<sup>238</sup> İnsanoğlu, toplumsal yaşama gün geçtikçe daha fazla kişilik katma yani kendinden bir iz bırakma arzusunu yaşamaktadır.

Bu nedenle de iş dünyasında örgütlerin ve elbette çalışanların insani özellikleri de önem kazanmaktadır. Bireylerin insani yönleri daha önemli bir pozisyona gelmiş

<sup>238</sup> Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, No. 4, 533-546, pp. 533-538., Balay, s. 15., Marie L. Griffin, ve J. R. Hepburn, *Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers*, Journal of Criminal Justice, Vol. 33, Iss. 6, November-December 2005, s. 613., Eren, a.g.e., 554-555., Hasan İbicioğlu, Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, Yıl: 2000, 13-22, s. 19., Hülya Çekmecelioğlu, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran 2006, 153-168, s. 155

ve söz konusu bireylerin duyguları daha çok ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Bahsettiğimiz sebeplerden dolayı modern insan; teknolojik imkânı olan, mali olarak sorunsuz bir şekilde içerisinde bulunduğu örgüte güçlü bir şekilde bağlanma arzusunda olan kişidir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda, modern insanın temelde paradan öte özerklik, seçim hakkı ve özgürlük arzuladığı görülmektedir.<sup>239</sup>

Çalışanların içerisinde buldukları örgüte bağlılık göstermeleri örgütün başarıya ulaşmasındaki en kritik faktörler olarak kabul görmektedir. Organizasyonların bu nedenle temel arzularından biri üyelerinin örgütsel bağlılık oranını yükseltmektir. Bunun sebebi örgütsel bağlılığın çalışanları problem üreten kişiden problem çözen bireylere dönüştürüyor olmasıdır. Örgütlerin sorunsuz bir şekilde devamlılıklarını sürdürebilmeleri adına çalışanlarının örgüte bağlılıklarını mutlak suretle sağlamaları gerekmektedir.<sup>240</sup> Bu çalışmanın gerçekleştirildiği tarihe yakın dönemlerde, örgütsel bağlılık olgusu üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda, kimi araştırmacıların örgütsel bağlılık olgusunun modern hayatın hızla değişkenlik gösteren koşullarına uygun olmadığından şüphe ettiklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Ayrıca, örgütsel bağlılığın iki temel unsurundan biri olan çalışanların da günümüz şartlarında örgüte bağlılık adına fazla emek harcamayacakları da öne sürülmüştür. Temelde çalışanların, daima bir şeye bağlı kalmaları gerektiği düşüncesi kabul gördüğü için, kariyerlerine odaklanmaktan öte içerisinde buldukları örgüte bağlı kalacaklarından da bahsedilmiştir. Bahsettiğimiz düşüncelerin tam tersi yönde fikir belirten araştırmacılar tarafından ise 21. yüzyılın kilit noktalarından birinin örgütsel bağlılık olduğu ileri sürülmüştür.<sup>241</sup> Örgütsel bağlılık kavramının önem arz eden özelliklerinden bir tanesi de örgüte bağlanmanın, bir örgüte yani organizasyona devamlılık/süreklilik katma hususunda ihtiyaç duyulan insan gücünden maksimum fayda elde edebilme fırsatını sağlıyor olmasıdır.

Yöneticiler, çalışanlarının içerisinde buldukları örgütün belirlemiş olduğu amaçlar ve değerler doğrultusunda aksiyonlarını yönlendirmelerini isteyecektir. İş

<sup>239</sup> Güneş Eğilmezkol, "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2011, s. 28-59 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>240</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991, 1(1), 61-89, p. 62.

<sup>241</sup> Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(2), 210-219, ss. 210-213.

görenlerin de bahsi geçen doğrultuda eylemlerini gerçekleştirmeleri, sadık olmaları, güven vermeleri ve sergilemiş oldukları çabayla birlikte örgüt üyeliklerini devam ettirme arzuları amaçlar ve hedefler doğrultusunda maksimum verime ulaşma adına fırsatların oluşmasını sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde uluslararası alandaki rekabet ortamı ve gerçekleşen hızlı ve ani gelişmeler de değerlendirildiğinde, dünyada çok sayıda değişimin yaşandığı gözlemlenmiş ve söz konusu değişimlerin de iş ile ilgili verimliliği olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Örgütlerin/organizasyonların, sık değişiklikler gösteren rekabet ortamında ilk hedefinin maliyetleri düşürmek olduğu bilinmektedir. Bu temel hedefe ulaşabilmek adına hayata geçirilen stratejiler ve kullanımına geçilen yeni nesil teknolojilerin bir etkisi olarak iş gücü kayıplarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu durumun mümkün olduğunca önüne geçebilmek adına yöneticilerin ve patronların istihdamı devam ettirebilmesi gerekmektedir ki bunun dışında çalışanların da örgütlerine düşük örgütsel bağlılık sergilemiyor olması gerekmektedir. Bu sebeple de örgütsel bağlılığı arttıracak çözümlerin araştırılması gerekmektedir.

#### 4.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı olarak örgüt ile çalışan ilişkisinin kilidi konumundadır. Bağlılık da kavram olarak örgütler ile çalışanlar arasındaki daimi iletişimi tanımlamaktadır.<sup>242</sup> Çalışanların, örgütlerine karşı duydukları memnuniyetsizliğin iş hayatında en sık karşılaşılan sorunlardan biri olduğunu da göz önünde bulunduracak olursak, söz konusu durumun bertaraf edilebilmesi hususu örgütler için hayati derecede önem taşımaktadır.<sup>243</sup> Çalışanların işlerinden memnuniyet

<sup>242</sup> Murat Demir, "Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, ss. 57-59 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>243</sup> Akmaz, a.g.e., s. 17., Güner Çöl, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Yıl: 2004/ Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 9 / No: 233 187., Richard Steers, **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1,1977, 46-56., s. 46., Mehmet Altınöz vd., Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 285-315, s. 287., J. Chiok Foong Loke, Leadership Behaviors: Effects of Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, **Journal of Nursing Management**, Vol. 9, No. 4, 2001, 191-204, s. 93., Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 3., Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.



duymaları örgütlerin sunduğu mal ve/veya hizmet kadar önemli olarak kabul görülmektedir.

Angle ve Perry, 1981 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, bağlılık ile performans artışı arasındaki karmaşık ilişki ağı üzerine daha çok çalışılması gerektiğini ifade etmişlerdir.<sup>244</sup> Bunun bir sonucu olarak da çalışanların örgüte olan bağlılığında ve sergiledikleri performanslarda artış görülmektedir.

#### 4.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi

Örgütsel bağlılık, yönetenler açısından da çalışanlar kadar önemlidir. Yöneticilerin elde etmiş oldukları başarılar doğal olarak çalışanlarının performanslı çalışmalarına ve içerisinde buldukları örgütün amaçlarına yönelik elde etmiş oldukları verimlerle de doğrudan bağlantılı olmaktadır.<sup>245</sup> Bu şekilde, bünyesinde bulunduğu örgüte bağlılık duyan çalışanlar, bunun sonucunda yöneticilerden gelen direktifleri severek yerine getireceklerdir.<sup>246</sup>

Çalışanların üstleri tarafından takdir edilmesi, bunun özellikle de başkalarının yanında gerçekleşmesi<sup>247</sup>, örgütün çalışanlarının daha çok çalışmalarını ve yöneticilerine saygı duymalarını sağlamaktadır.

#### 4.2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının İşletmeler Açısından Önemi

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri ve yükselişe geçebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili bir şekilde kullanmalıdır. Bu da örgütler için önemli bir problemdir. Tam da bu sebepten dolayı örgütler, genel olarak çalışan devir oranını azaltmak ve devamlılık sağlayabilmek adına çalışanlarının bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır.<sup>248</sup> Bünyesinde olduğu örgüte bağlı olan çalışanların genelden daha

---

76., Mary E. Sheldon, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 1971, 143-150, s. 143., Bruce Buchanan, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19., No. 4, 1974, 533-546., s. 533., Bayram, a.g.e., s. 129.

<sup>244</sup> Larry J. Williams and Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 1991, 17(3), 601-617, pp. 602-605.

<sup>245</sup> Akmaz, a.g.e., s. 17.

<sup>246</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı: 59, 125-139, ss. 125-137.

<sup>247</sup> Demir, a.g.e., s. 58.

<sup>248</sup> Ibid.

yüksek performans sergileyecekleri ve amaçlara ulaşılabilmesi için fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır.<sup>249</sup>

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda, yüksek seviyede bağlılık sağlandığında yüksek çalışan devir oranının azaldığını, böylece bundan kaynaklanan maliyetin de düşüş gösterdiği görülmüştür.<sup>250</sup> Yine bu çalışmalarda, düşük seviyede örgütsel bağlılığın görüldüğü durumlarda da işe vaktinde gelmeme, işe gelmeme, düşük performans sergileme veya işi bırakma gibi bireysel ve örgütsel etkileri olan sonuçlar tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsur bireylerin duygusal bağlılığıdır ve bunun, performans üzerindeki rolü çok büyük olmaktadır.<sup>251</sup>

Kısaca örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların işletmelerde kendi isteği ile çalışmaya devam etme arzusu; işletmenin tüm aksiyonları, avantajları ile başarısını kişiselleştirmesi; çalışanın işletmenin kârı olan sadakati ve hizmet verdiği kurumun başarılı olabilmesi için başarılı bir performans sergilemesi şeklinde özetlenmesi mümkündür.

### 4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI

Bireylerin yapmakta oldukları iş veya işin belli kısımlarına karşı sergiledikleri tutumu belirleyen iş doyumu olgusu, çalışanların bünyesinde buldukları örgüte olan bağlılıkları hakkında bazı sonuçlar doğurabilmektedir. Bireylerin örgütlerine yüksek seviyede veya düşük seviyede bağlılık göstermesinin farklı etkileri olmaktadır. Örneklendirmek gerekirse, çalışanlar düşük seviyede bağlılık gösterdiğinde iş tatminsizliği oluşabilmektedir.

Bu durum da söz konusu bireylerin performanslarında düşüş görülmesine sebep olmaktadır. Bunun dışında da işe devamsızlık ve hatta işten ayrılma gibi sonuçlar da görülebilmektedir.

---

<sup>249</sup> Ibid, (Demir).

<sup>250</sup> O'Reilly and Chatman, a.g.e., p. 493.

<sup>251</sup> Mehmet Biçer, "Satış Elamanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma"(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2005., s. 50.

#### 4.3.1. Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu

Bireyler, zaman zaman örgütlerini yüzeysel olarak desteleme eğilimi gösterebilmektedir. Bu kişileri bir örgüte inanmaktan öte uyumlu davranarak, çoğunluğa uyumlu aksiyonlarda bulunarak kâr etmeyi hedefleyenlerdir. Bu durum uyum bağlılığı olarak ifade edilmektedir.<sup>252</sup>

Uyum bağlılığı, genellikle yetki, prosedür ve kurallar söz konusu olduğunda görülmektedir. Bunun nedeni de bireylerin yaptıkları eylemleri yapmak zorunda oldukları için gerçekleştiriyor olmalarıdır. Uyum daima beraberinde zorunlulukları da getiren bir eylem türü olmuştur. Uyumluluk güvene dayanmayan ve uyumluluk kontrole dayanan bir olgu olarak açıklanmaktadır.<sup>253</sup>

Uyum, bağlılığın ilk adımıdır. Söz konusu ilk aşamada bireyler kazanç sağlayabilmek adına diğer bireylerle uyumlu hareket etmektedirler. Kısacası uyumun temelini kazanç sağlamak olarak açıklanmaktadır. Tahmin edilebileceği üzere kâr amaçlı organizasyonlar da iş ortakları ve müşterileriyle kazanç sağlayabilmek adına uyumlu hareket etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle de organizasyonların, tetikleyici etkenlerden bahsederken parasal terimler kullanmaları doğal olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın uyum ile ilgili olan boyutu örgütlerde kısmen değişim, kimi zaman da yapıcılık sağlayan bir olgu olarak görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle açıklamak gerekirse bağlılık, bir örgütten elde edilen kazançların söz konusu kazançlar için harcananlarla olan ilişkisine dayanmaktadır. Yararcı olarak isimlendirilen, tamamen kazanç sağlamak üzere oluşturulan örgütlerin çoğunluğunda çalışanlar verilen direktifleri yerine getirirler ancak bağlılıkları düşük seviyededir. Var olan bağlılığın sebebi karşılıklı kazanç sağlamaktır.<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> Mustafa Mercan, "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 27.

<sup>253</sup> Bağcıoğlu, Zeycan, "Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, ss. 78-79.

<sup>254</sup> Ahmet Uslu, "Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2012, ss. 12-25 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

#### 4.3.2. Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu

Özdeşleşme, kişilerin birbirlerine yakın olma arzusunu temel edinen bir örgütsel bağlılık aşamasıdır. Bireyler farklı kişilerle iletişim kurmak ve bu iletişimin devamlılığını sağlayabilmek adına o kişilerin eylemlerini benimsiyorsa orada özdeşleşmenin varlığından söz edilebilir. Özdeşleşme, bireyler arasında bir çekim yarattığı için bireylerde hoşnutluk duygusu oluşturmaktadır.<sup>255</sup> Ancak söz konusu çekiciliğin hassas bir olgu olduğunu ve kolaylıkla yok olabileceğini de unutmamak gerekir. Kısacası bağlılık, beraberinde sorumluluk getirmektedir.

Buna ek olarak çalışanların, çalıştıkları örgütle özdeşleşmekten ve örgütle bağ kurmaktan gurur duydukları da bilinmektedir. Özdeşleşmenin olduğu yerde çalışanların örgütlerine yüksek seviyede bağlandıkları söylenebilir. Bunun sebebi de örgütün, bireylerin değer verdiği hususlara önem veriyor olmasıdır.<sup>256</sup> Özdeşleşme, bireylere aidiyet duygusu vermektedir. Eğer bireylerin içerisinde buldukları örgütlerin prestiji fazla ve güvenilirliği de yüksek ise bağlılık seviyesi yükselecektir.

#### 4.3.3. Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, bireylerin davranışlarını yönlendiren değerlerin biraraya geldiği ve kişinin eylemlerini kendisi ile bağdaştırdığı bir süreç olmaktadır.<sup>257</sup> İçselleştirmenin gerçekleşebilmesi için kişisel ve örgütsel değerlerin her iki taraf adına da uyumluluk göstermesi gerekmektedir. İçselleştirme, bireysel değerler ile örgüt değerleri arasındaki uyuma odaklanan bir örgütsel bağlılık aşamasıdır.

İçselleştirme aşamasının ilk bölümünde, bireyler bünyesinde buldukları örgütün değerlerinin kişisel değerleri ile uyumlu olduğunu görmektedirler.<sup>258</sup> İçselleştirme, örgütlerin en yüksek seviyede arzu duydukları bağlılık formudur. Bunun nedeni içselleştirmenin tetikleyici duygudan bağımsız bir şekilde devamlılığını

<sup>255</sup> Bağcıoğlu, a.g.e., s. 79.

<sup>256</sup> Güney Çetin Gürkan, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, ss. 5-50 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

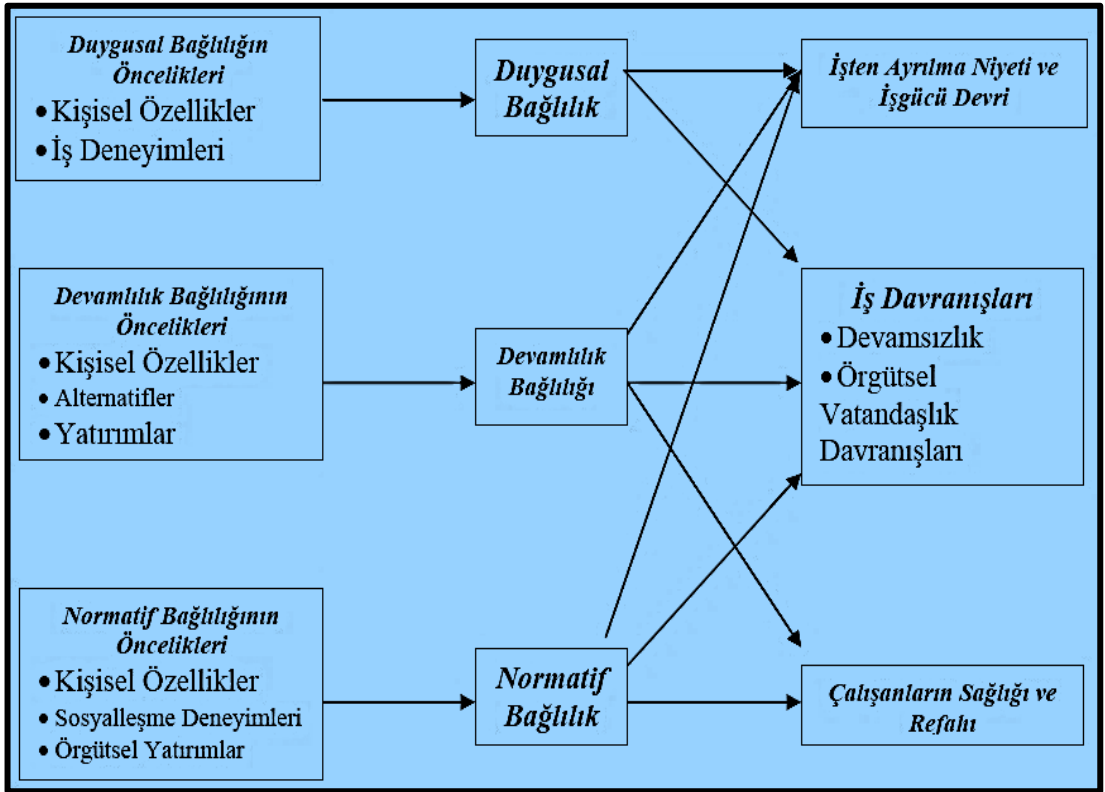
<sup>257</sup> Uslu, a.g.e., ss. 30-31.

<sup>258</sup> Mercan, a.g.e., ss. 27-28., Naser Shirbagi, Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions, Bulletin Of Education and Research, Vol. 29, No.1,2007; aktaran Mehmet Ulutaş, **Örgütsel Demokrasi**, Ulvita Yayıncılık, Konya, 2011, s. 88., Kenneth R. Bartlett, "The Relationship Between Training And Organizational Commitment: A Study In The Health Care Field", Human Resource Development Quarterly, Vol. 12, Issue 4; aktaran Yasemin Kaya ve Mahmut Özdevecioğlu, Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.X, S I, 2008, 19-37, s. 24., Mowday vd. "The Measurement of Organizational Commitment", **The Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, No. 2, 1979, 224-247. s. 227., İnce ve Gül, a.g.e., s. 44.

sürdürebiliyor olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak içselleştirme son derece zorlu bir süreç olmakta ve zaman almaktadır. İçselleştirme değerlidir çünkü bir kez elde edildiğinde bireylerin etkilenmesi için yeni kaynakların oluşturulmasına gerek kalmamaktadır. Bireyler, yeni değerleri ve davranışları kendiliğinden kabullenmektedirler.

#### 4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık, bireyleri örgüte bağlayan zihinsel bir durum olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık üzerine çalışan araştırmacılar tarafından; örgütsel bağlılık kavramının “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılıklar olmak üzere üç ana türde olduğu ortaya konulmaktadır.<sup>259</sup>



Şekil 10 - Örgütsel Bağlılık Türleri

260

Örgütsel bağlılık türleri, aşağıda verilen Şekil – 10’da gösterildiği gibi açıklanabilir:

<sup>259</sup> Uçar, a.g.e., s. 70.

<sup>260</sup> Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Academic Review*, 2002, 2(1), 37-55, ss. 40-46.

#### 4.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireylerin bünyesinde buldukları örgütte tamamen kendi tercihleri ile kalma istekleri olarak özetlenebilmektedir. Bireyler, kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmektedirler; bu durum örgütsel bağlılık adına oldukça önemli olmaktadır. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu tamamen kişinin isteğine bağlı olduğundan örgütler en çok bu bağlılık türünün gerçekleşmesini arzulamakta ve hedeflemektedirler.<sup>261</sup> Duygusal bağlılık kuran çalışanlar, örgütte gereksinimleri için değil, örgüte yararlı olmak için kalmak istemeleridir.

Duygusal bağlılık, içeriğinde bireylerin çeşitli isteklerini, olguları barındırmaktadır. Çalışanların gönüllülüğü esasıyla var olan duygusal bağlılık, iş görenlerin, örgütlerinden memnuniyet duymaları anlamına gelmektedir.

#### 4.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı temel olarak çalışanların bünyesinde buldukları örgütten vazgeçtikleri takdirde oluşabilecek potansiyel kayıpların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin buldukları örgütte çalıştıkları süre boyunca söz konusu örgüte yaptığı fedakârlıklar sonucunda çalışanlar kendilerini örgütlerine bağlı hissetmektedir.<sup>262</sup> Söz konusu düşünceye göre, bireylerin bünyesinde buldukları örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadıkları emek, çaba ve kazanmış olduğu maddi manevi haklar örgütten ayrılmaları sonucunda boşa gidecektir ve çalışan bu değerleri başka bir örgütte elde edemeyeceğini düşünecektir. Devam bağlılığının tanımı bu şekilde ifade edilebilir.

Bir diğer bakış açısı da çalışanların örgütten vazgeçtikleri takdirde yitirecekleri tek şeyin örgüt içerisindeki emekleri olmadığıdır. Çalışanların, bünyesinde buldukları örgütten vazgeçerek yeni bir örgütün bünyesine dâhil olmaları, kendilerinin ve varsa ailelerinin yaşam standartlarında değişikliklerin yaşanması, bir ihtimal, yaşanan şehrin ve sıkı iletişim içerisinde bulunulan çevrenin değişmesi gibi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu da bireylerin yalnızca maddi olarak değil, ruhsal olarak da etkilenmesine yol açmaktadır.<sup>263</sup> Devam bağlılığı üzerine

<sup>261</sup> Feyza Taşkın ve Dilek Roşan, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, 37-46, s. 39.

<sup>262</sup> Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 2009, 445-458, s. 447.

<sup>263</sup> Seval Köşker, "Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s. 54.

gerçekleştirilen araştırmalarda, bu tür bir bağlılığın oluşmasında bazı faktörlerin rol oynadığı görölmektedir.

Örgütlerde devam bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanabilir:<sup>264</sup>

**a.Bireysel Yetkinlikler:** Bireylerin hâlen bünyesinde oldukları örgütte edinmiş oldukları deneyim ve yetkinliklerin bir başka örgütte ne derece yeterli olacağı düşüncesi,

**b.Eğitim:** Bireylerin eğitiminin, mevcut örgütten farklı bir yerde olması durumunda, ona nasıl bir yarar sağlayacağı konusunda hissedilen endişe,

**c.Lokasyon Değişikliği:** Bireylerin bünyesinde oldukları örgütle yollarını ayırması durumunda farklı bir lokasyona yerleşmeyi istememesi durumu,

**d.Kişinin Kendisine Yatırım Yapması:** Bireylerin, bünyesinde buldukları örgütte harcamış oldukları zaman ve emeği göz önünde bulundurarak kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmeleri,

**e.Emeklilik ve Getirileri:** Bireylerin bünyesinde buldukları örgütte çalışmaya devam etmeleri durumunda sahip olabilecekleri emeklilik ayrıcalıklarının örgütten ayrıldıkları takdirde kaybedebilecekleri ihtimali,

**f.Toplumsal Etkenler:** Bireylerin, yaşamakta oldukları yerde uzun süredir bulunuyor olmaları,

**g.Alternatifler:** Bireylerin, çalışmakta oldukları örgütten ayrılmaları durumunda en azından aynı seviyede bir iş bulup bulamayacakları endişesi.

#### 4.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif olarak örgütsel bağlılık, bir örgüt içerisinde çalışan bireylerin ahlaki etkenler ve örgüte karşı besledikleri sadakat duygusu nedeniyle örgütte kalmaya devam etme istekleridir. Bu devam etme arzusu, çalışanlar tarafından bir zorunluluk olarak görölmektedir.<sup>265</sup>

Duygusal örgütsel bağlılıkta, çalışanların işlerini sevdikleri için örgütte kaldıklarını ifade ettikleri, normatif örgütsel bağlılıkta ise çalışanların örgütte kalmalıym düşünceinde oldukları görölmektedir.<sup>266</sup> Özetle, normatif örgütsel

<sup>264</sup> Meyer and Allen, a.g.e., p. 72.

<sup>265</sup> Özdevecioğlu, a.g.e., s. 114.

<sup>266</sup> Muhammed Öztürk, "Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, ss. 5-33 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

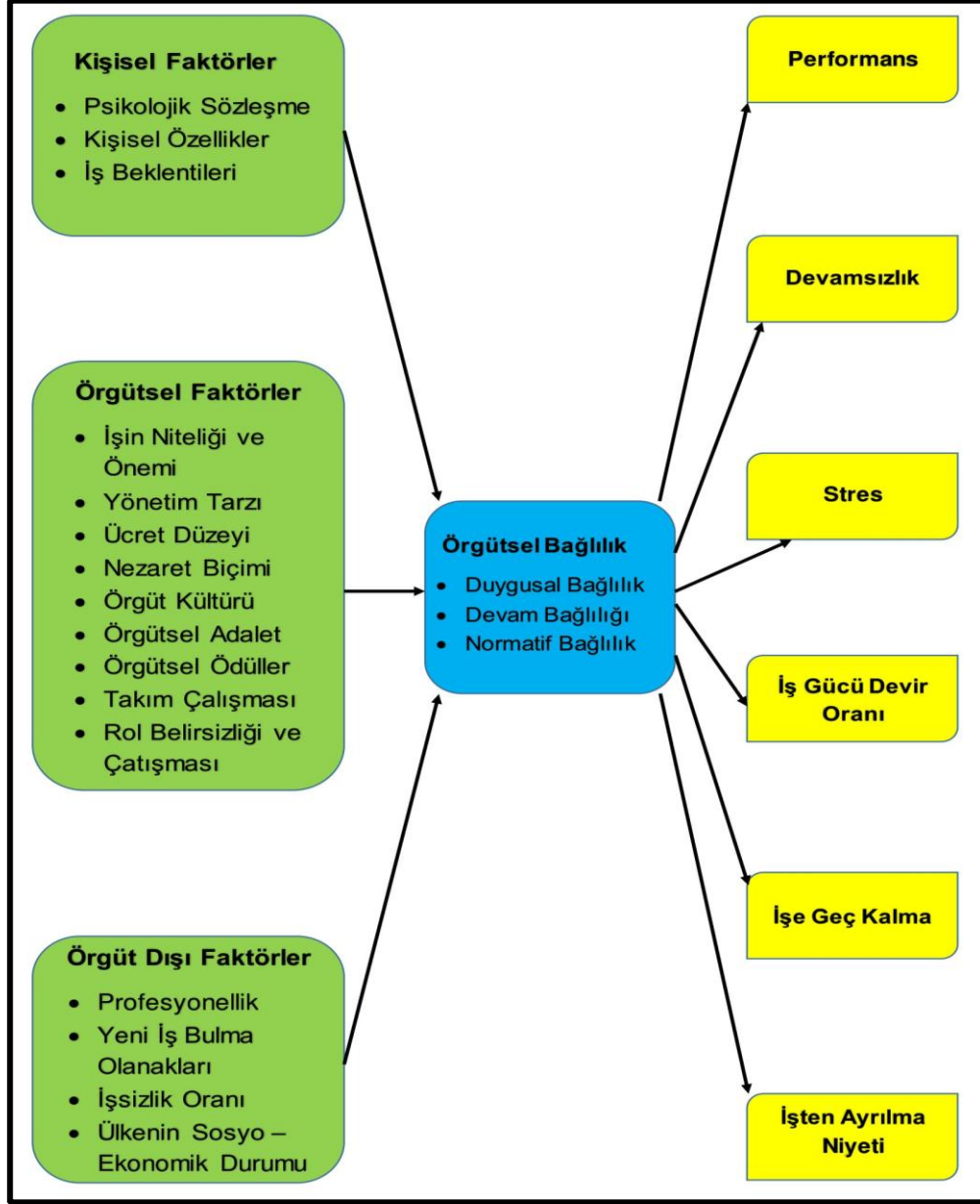
bağlılık sergileyen çalışanların, buldukları örgütte kalmalarının doğru olduğuna inandıkları görülmektedir.

#### **4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütler, çalışanlarının bağlılık seviyelerini yükseltecek ve düşürecek faktörler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda faktörlerle ve sınıflandırılmaları ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Zaman içerisinde araştırmacıların iki temel faktör sınıfı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar; kişisel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.



Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, aşağıda verilen Şekil – 11’de olduğu gibi gösterebilir:



Şekil 11 - Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

267

#### 4.5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Bireysel özellikler kişilerin işe başladıkları ilk günden itibaren çalışanların örgüte katkıda bulunmaya olan doğal eğilimlerini ifade etmektedir. İşe başladıkları ilk

<sup>267</sup> Osman Köse, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Alan Araştırması”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2014, s. 71 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

günden itibaren örgüte yüksek derecede bağlı olan bireylerin örgütte kalmaya devam etmeye meyilli oldukları görülmektedir.<sup>268</sup>

Bu kişiler zaman içerisinde yeni sorumluluklar edinmeye ve sağladıkları katkıyı artırmaya çalışmaktadır. Çalışanların erken bağlılık göstermeye başlaması ilerleyen dönemlerde daha çok katkı sağlayabileceklerinin de bir işareti olmaktadır.<sup>269</sup> Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler hakkında çok sayıda çalışma gerçekleştirilmektedir.

Çalışmalarda etkileyici faktörler olarak cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni hâl, mevcut pozisyonda çalışma süresi, ücret ve algılanan yeterlilikler gibi temel başlıklar tespit edilmiştir.<sup>270</sup> Bunlar, kısaca şu şekilde açıklanabilir:

**a.Cinsiyet:** Örgütsel bağlılık olgusunu etkileyen kişisel faktörlerle alakalı çalışmalarda, örgütsel bağlılık kavramıyla temel kişisel özelliklerden olan cinsiyet faktörü arasında düzeyli bir ilişki akışı olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla daha yüksek seviyede bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bunun temel nedeni olarak da şartlardan dolayı kadınların örgütlerde buldukları pozisyona gelebilmek için erkeklere göre daha çok çabaladıkları ve harcanan bu emeklerin ardından kadın çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabullendikleri ileri sürülmüştür. Bu iddianın tersini ortaya çıkaran çalışmalar da olmuştur. Kadın çalışanlardan daha iyi pozisyonlarda olmaları ve daha iyi ücret almaları nedeniyle erkek çalışanlarda örgüte bağlılık oranlarının daha yüksek olduğu iddia edilmiştir.<sup>271</sup>

**b.Yaş:** Yaş hususu ve örgütsel bağlılık ilişkisi gerçekleştirilen çalışmaların genelinde orta düzeyde ilişkili olarak görülmektedir. Araştırmacılar, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın yükseldiği fark edilmektedir. Bunun temel sebebi olarak da yaşın

---

<sup>268</sup> Merve Sarıboğa, "Nepotizmin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Etkisi Ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, ss. 35-36.

<sup>269</sup> Bayram, a.g.e., s.134.

<sup>270</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı:29, 37-61, ss.40-52, Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005,14(1), 395-412, ss.399-401, Öztürk, a.g.e., ss.29-42.

<sup>271</sup> Çekinkaya, a.g.e., ss. 71-74.

ilerledikçe alternatif iş bulma olanaklarının azalıyor olmasının düşünülmesidir.<sup>272</sup> Yöneticiler, örgüt kültürünü geliştirmek amacıyla çalışanların eğitim faaliyetlerine önem vererek uygun bir vizyon geliştirmelidirler.

**c.Eğitim:** Gerçekleştirilen araştırmalarda tutarlı sonuçlar elde edilememiş olmasına rağmen örgütsel bağlılık olgusuyla bireylerin eğitim seviyesi arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki ağı olduğu görülmektedir. Bu ilişki seviyesinin ortaya çıkmasının nedeni olarak da örgütlerin bazı çalışanların beklentilerini karşılayamayacak düzeyde olmasından kaynaklandığı iddia edilmiştir. Bunun dışında yüksek seviyede eğitime sahip çalışanların çalıştıkları örgütten öte mesleklerine bağlı olacakları da ileri sürülmüştür. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların iş alternatiflerinin, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre yüksek olduğu görülmektedir.

**d.Örgütte Çalışma Süresi:** Çalışanların bünyesinde buldukları örgütteki çalışma sürelerinin örgüte yapmış oldukları yatırımın bir göstergesi olarak kabul edildiği tespit edilmiştir. Konu hakkındaki genel düşünce, çalışanların bir örgütte çalışma sürelerinin arttıkça çalışanların o örgüte yaptıkları yatırım ve çabaların da artacağı yönündedir. Kısacası, örgütsel bağlılık olgusuyla örgütte çalışma süresi faktörü arasında zayıf – olumlu bir ilişki ağı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütte çalışma süresinin, bir pozisyonda çalışma süresi ile farklı başlıklar hâlinde incelendiği gözlemlenmiştir. Örgütte çalışma süresinin zorunlu bağlılık ile ilişki düzeyinin bireyin o pozisyonda kalması ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yaş faktörü ile alakalı bulguların örgütte çalışma süresi için de geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin bir örgütte çalışma süreleri artış gösterdikçe elde ettiği faydaların da artabileceği görülmüştür. Bunun dışında çalıştığı süre içerisinde çalışanların örgüte özgü yetenekler geliştirebileceği de belirtilmiştir. Bu nedenle her iki ihtimalde de örgütsel bağlılığın artış gösterdiği söylenebilir.

**e.Medeni Hâl:** Örgütsel bağlılık ve medeni hâl ilişkisi hakkında yapılan analizler sonucunda, bu ikili arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Medeni hâlin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceği ileri sürülmüştür. Bunun

---

<sup>272</sup>Yüceler, a.g.e., ss. 449-450, Tuğba Dündar , “Sağlık Çalışanlarının Yıldırımaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi İle Sosyo-Demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.s.32.

temel sebebi de evli olan çalışanların bekâr çalışanlara göre daha büyük bir finansal yükün altında olmalarıdır.

**f.Ücret:** Ücret genel olarak çalışanların örgüte yapmakta oldukları yatırımın ve sergiledikleri çabanın bir temsili olarak kabul edilmektedir. Buradan yola çıkarak ücret seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın da yükseleceği söylenebilir.

**g.Algılanan Yeterlilik:** Gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık olgusuyla algılanan yeterlilik arasında güçlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak algılanan yeterlilik ve örgütsel bağlılık olgusu arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Söz konusu ilişkinin nedeni olarak da çalışanların, geliştikleri ve başarılı oldukları seviyede, bünyesinde buldukları örgüte bağlanmaları ifade edilmiştir.

#### 4.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık olgusuna etki eden faktörlerin diğer bir sınıfı da örgütsel faktörler olarak tanımlanır. Örgütsel faktörler, kendi içerisinde özerklik, işin içeriği ve beceri çeşitliliği olmak üzere üç başlığa ayrılmıştır. Bu başlıklar şu şekilde ifade edilebilir:

**a.Özerklik:** Örgütsel bağlılık ile özerklik başlığı arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda özerklik ile örgütsel bağlılık arasında net bulgular elde edilememiştir.

**b.İşin İçeriği:** Örgütsel bağlılık ile işin içeriği arasında bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalarda, yapılan işin içeriği ne derece yüksek dolulukta olursa örgütsel bağlılığın da yükseldiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile işin içeriği arasındaki ilişkinin temelinde çalışanların meydan okuma arzusu yatmaktadır. Çalışanların zengin içerikli işler yapması onların örgüte olan bağlılıklarına olumlu yönde yansımaktadır. Bu ilişkide üzerinde dikkatle durulması gereken konu, işin içeriğinden öte çalışanların gelişim gösterme güdülerinin seviyesidir.

**c.Beceri Çeşitliliği:** Örgütsel bağlılık ile beceri çeşitliliği arasında orta seviyede bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir. Bu başlık hakkında tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar ile çeşitli araştırmalar

gerçekleştirilmiş ve sürekli çalışmanın beceri çeşitliliğinde artışa neden olduğu ve bunun da örgütsel bağlılığa olumlu yansıdığı tespit edilmiştir.

#### 4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel Bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımları şu ana başlıklar hâlinde sıralanıp açıklanacaktır:

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, aşağıda verilen Tablo – 8’de şu şekile ifade edilmektedir:

Tablo 8 - Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

273

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI		
<b>Tutumusal Bağlılık</b>	<b>Davranışsal Bağlılık</b>	<b>Çoklu Bağlılık Yaklaşımı</b>
Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	
Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı		
O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	
Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı		
Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı		

##### 4.6.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in çalışmalarında da belirttiği üzere örgütsel bağlılık olgusu çalışanların sahip oldukları enerjilerini ve sadık olma arzularını sunmaya istekli olmaları ve kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgütlerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak ifade edilmiştir. Örgütler, belirli ihtiyaç ve gereksinimlere sahiptir. Beklentileri vardır. Çalışanlar da bu gereksinim ve beklentileri benimseyerek, örgüt ile uyumlu hâle gelerek ve örgüte sadık olarak örgütle aralarında bir bağ oluşturabilmektedir.

<sup>273</sup> Gül, a.g.e., s. 40.

Kanter'e göre örgütsel bağlılık üç başlıktan oluşmaktadır.<sup>274</sup> Bu başlıklar şu şekilde sıralanabilir:

**a.Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık, çalışanların kendilerini örgütün devamlılığına adanmalarıdır. Çalışanların, örgütlerine yatırım yaptıklarından dolayı örgütten ayrılmaları zordur.

**b.Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme, çalışanların birbirlerine sosyal anlamda bağlanmaları durumudur. Çalışanlar arasındaki dayanışma olgusu gelişerek kenetlenmeyi sağlamaktadır. Bu tür gruplarda çekişmelerin ve kıskançlıkların az olması, topluluk bilincinin ve birlik beraberlik olgusunun ise yüksek olması beklenmektedir. Bunlar sağlandığı takdirde çalışanlar dışarıdan gelen tehditlere karşı direnebilecek ve örgüt içindeki birlik beraberlik korunabilecektir.

**c.Kontrol Bağlılığı:** Çalışanların, davranışlarını arzu edilen yönde değiştirebilmek adına bünyesinde buldukları örgütün normlarına bağlılık göstermesi anlamına gelen kontrol bağlılığı, içinde buldukları örgüt tarafından benimsenen değer ve normların çalışanlarca bir kılavuz olarak görülmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür.

#### 4.6.2. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacılar Penley ve Gould'un çalışmalarında, bir diğer araştırmacı Etzioni'nin örgüte katılım modeli üzerinden incelemelerde buldukları bilinmektedir. Örgütsel bağlılığın kavramsallaşma açısından Etzioni'nin modeline uygun olduğunu ifade eden ikili tarafından, söz konusu modelin örgütsel bağlılık hakkındaki literatürde gereken ilgiyi görmediği ifade edilmiştir. Modelin karmaşık bir yapıda olmasını da bunun nedeni olarak gösterilmektedir.<sup>275</sup>

Penley ve Gould'un 1988 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmada Etzioni'nin modeli temel alınmış ve örgütsel bağlılığın birbirinden farklı olmak üzere üç boyutu olduğu ileri sürülmektedir.<sup>276</sup>

---

<sup>274</sup> Ibid, ss. 37-56.

<sup>276</sup> Tefik Deha Kılıç, "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Çağ Üniversitesi, Mersin, 2013, ss. 37-52 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Bu boyutlar şu şekilde ifade edilmektedir:

**a.Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki örgütsel bağlılık özdeşleşmeye dayanan bir bağlılık boyutu olmaktadır. Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar kendilerini çalışmakta oldukları örgüte adanmakta ve o örgütün başarılı olması için kendilerini de sorumlu hissetmektedir.

**b.Çıkarıcı Bağlılık:** İşgörenlerin örgütlerinden çeşitli ödül ve teşvik alabilmek adına içerisinde oldukları örgüte bağlılık duymalarıdır. Çıkarıcı bağlılıkta örgüt bir araç olarak kabul edilmektedir.

**c.Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların bünyesinde buldukları örgütün iç çevresinde herhangi bir kontrollerinin ve alternatif işlerin de bulunmadığı bir algıya dayanmaktadır. Örgütlerine yabancılaştırıcı bağlılık ile bağlı olan çalışanlar, örgütlerdeki ödüllerin veya cezaların gerçekleştirilen aksiyonlara veya pozisyonlara göre değil, tamamen tesadüfi olarak gerçekleştirildiğine inanmaktadır. Bu durum da kişilerin örgütleri ile aralarında olumsuz bir duygusal ilişkinin oluşmasına sebep olmaktadır.<sup>277</sup> Diğer taraftan, bireylerin alternatif bir iş bulamaması veya örgütte fırsatların olmaması, yabancılaştırıcı bağlılık düzeyinin artış göstermesine sebep olabilmektedir.

#### 4.6.3. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılık hakkında ilk araştırmayı gerçekleştiren olarak kabul edilen Becker tarafından ortaya atılmıştır. Becker'in örgütsel bağlılık düşüncesi ekonomik bir temele dayanmaktadır. Söz konusu yaklaşım yan bahis kuramı olarak tanımlanmıştır.<sup>278</sup>

Teoriye göre örgütsel bağlılık, çalışanların, birtakım yan bahislere girişerek kendi içlerinde tutarlı olarak kabul edilecek bir davranış dizisi gerçekleştirmeleri ve bu eylemleri, söz konusu davranışlar ile doğrudan ilgili olmayan avantajlarla biraraya getirmeleri anlamına gelmektedir. Daha basit bir anlatımla, örgütsel bağlılık, çalışanların tutarlı davranışlarını sona erdirdiklerinde kaybedeceklerini düşünerek söz konusu tutarlı davranışları devam ettirme arzusundan kaynaklanmaktadır.

---

<sup>277</sup> Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, ss. 41-60 (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi).

<sup>278</sup> Gül, a.g.e., ss. 48-49.

Becker, yan bahis teoreminde bireylerin örgütlerine bağlılık göstermesine sebebiyet veren dört yan bahis olduğunu ifade etmiştir.<sup>279</sup> Bu durumu aşağıdaki maddeler ile özetlenebilir.<sup>280</sup>

**a.Toplumsal Beklentiler:** Bireylerin içerisinde buldukları toplumun beklentileri nedeniyle davranışlarını sınırladıkları durumlardır. Örnek olarak, çok fazla iş değiştiren çalışanların güvenilmez kişiler olarak görülmesi.<sup>281</sup>

**b.Bürokrasi:** Bürokrasi de bir yan bahis kaynağı olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar emeklerinin karşılığını alabilmek için bürokrasiye uymak zorunda kalabilmektedirler.

**c.Sosyal Etkileşim:** Bireyler, başkalarıyla etkileşime geçtiklerinde o kişilerde kendileriyle alakalı bir kanaat oluşmasını sağlamakta ve söz konusu kanaatin korunması için mücadele etmektedirler.<sup>282</sup>

**d.Sosyal Rol:** Yan bahisler bireylerin mevcut sosyal rolüne alışmış olmasından dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu tür durumlarda kişiler rollerine o derece alışmışlardır ki bir başka role uyum sağlayamamaktadırlar.

Becker'in özellikle 1960'lı yıllar içerisinde savunduğu üzere örgütlerin kendi aldıkları kararlar dışındaki bürokratik zorunluluklardan dolayı kimi iş görenlerinin işlerinden ayrılmasını önlemeye çalıştıkları görülmektedir. İşlerinden ayrılmak isteyen çalışanların tazminatlarından vazgeçerek işlerinde kaldığı ifade edilmektedir.

#### 4.6.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, araçsal ve örgütsel bağlılığın ayırımını ortaya koyan teoriyi ortaya atan kişidir. Wiener'e göre araçsal güdüleme bireysel ilgi ve çıkarlara dönük olması gereken bir bağlılık türü iken örgütsel bağlılık, değerler temeline dayanan bir güdüleme ile gerçekleşen bağlılık türüdür.<sup>283</sup>

Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı değişimsel bağlılık olarak adlandırılmıştır. Bu bağlılık tipinde örgütler, çalışanlarının bazı beklentilerini karşılarken bunun karşılığında da çalışanlarından katkı beklemektedirler. Değişimsel bağlılıkta

<sup>279</sup> Eğilmezkol, a.g.e., ss. 46-47

<sup>280</sup> Kılınç, a.g.e., s. 52.

<sup>281</sup> Sarıboğa, a.g.e., ss. 29-30.

<sup>282</sup> Bağcıoğlu, a.g.e., ss. 83-84.

<sup>283</sup> Çekinkaya, a.g.e., s. 64.



çalışanlar, örgütün hedeflerini ve değerlerini içselleştirerek örgütün iyiliği için örgüte bağlılık duymaktadırlar.<sup>284</sup> Bu değişim ilişkisi, belirli bir orana kadar çalışanın lehine olduğu sürece o çalışan o örgüte bağlılık duyacaktır.

#### 4.6.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacılara göre örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bireylerin örgütlere psikolojik bağlılığı olarak basit bir şekilde ifade edilebilir. Araştırmacıların, çalışmalarında örgütsel bağlılık olgusu üç farklı boyutta ele alınmıştır.<sup>285</sup> Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir:

**a.Uyum:** Uyumda temel amaç belirli dış ödülleri elde edebilmektir. Çalışanlar, söz konusu ödülleri elde etmek ve cezalardan kaçabilmek adına uyum göstermektedir.<sup>286</sup>

**b.Özdeşleşme:** Özdeşleşme bireylerin diğerleri ile yakın iletişim kurma arzusuna dayanmaktadır. Çalışanlar, kendilerini ifade edebilmek adına tutumlarını ve davranışlarını kabul edilmek istedikleri örgüt ve/veya topluluklarla özdeşleştirmektedirler.

**c.İçselleştirme:** İçselleştirme, tamamen kişisel ve iş ile alakalı değerlerin arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışanlar, kendi iç dünyalarını örgütte bulunan diğer kişilerin değerleri ile uyumlu hâle getirdiğinde içselleştirme oluşmaktadır.<sup>287</sup>

Özetlemek gerekirse, O'Reilly ile Chatman'ın araştırmalarında örgütsel bağlılık kavramını iş görenlerin içerisinde buldukları organizasyon ile aralarındaki psikolojik bağ ve onun seviyesi olarak ele aldıkları söylenebilir.

Kısacası, örgütsel bağlılığın, bireylerin içerisinde buldukları örgütün vizyonu ve sahip olduğu niteliklere uyum sağlama derecesi olduğu da söylenebilir.

#### 4.6.6. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin ileri sürmüş olduğu örgütsel bağlılık yaklaşımı, çalışanların içerisinde buldukları örgüte olan bağlılıklarına göre üçe ayrılmaktadır. Ayrıma

---

<sup>284</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e., s.43.

<sup>285</sup> Ibid.

<sup>286</sup> Mercan, a.g.e., ss. 11-12.

<sup>287</sup> Bağcıoğlu, a.g.e., s. 82.

göre en olumsuz uç olarak “negatif – yabancılaştırıcı”, en olumlu uç olarak da “pozitif – moral” bağlılık ve ortada ise “nötr – hesapçı” bağlılık bulunmaktadır.

Negatif – yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların içerisinde buldukları örgütü zararlı görmeye başladıklarında ortaya çıkmaktadır.

Pozitif – moral bağlılık ise çalışanların ve örgütün değerleri uyduğunda, çalışanlar, örgütün değerlerini içselleştirdiğinde ve çalışanların örgüte duydukları bağlılık değişimlerden etkilenmeyecek düzeye geldiğinde görülmektedir.<sup>288</sup>

Nötr – hesapçı bağlılık, çalışanların, örgütlerine ancak beklentilerini sağlayacak düzeyde bağlı kalmaları olarak açıklanabilmektedir.

Etzioni, örgütsel bağlılık alanında çalışma gerçekleştiren ilk araştırmacılardan; bu özelliği ile diğer araştırmacıların önünü açan ve ufkunu genişleten kişiler arasında yer almaktadır. Araştırmasında ortaya koyduğu sonuçlar da örgütsel bağlılığın temellerinden olmuştur.

#### **4.6.7. Staw ve Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Araştırmacılar Staw ve Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımı ile ilgili öne sürdükleri yaklaşıma göre, bireylerin göstermiş oldukları eylemlere ve söz konusu eylemler aracılığıyla eylemlerini ve örgüte olan ilgilerini artıran düşüncelere bağlılık göstermesidir.<sup>289</sup>

Staw ve Salancik’e göre davranışlara yönelik bir bağlılık için bireylerin, örgütleri ile aralarındaki ilişkiyi oluşturan psikolojik bağı ve buna sağlayan davranışları devam ettirmesi gerekmektedir.<sup>290</sup>

Bahsini ettiğimiz davranışların geri dönülemez olması ya da bu davranışların kararının herhangi bir baskı olmadan verilmiş olması kişilerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır.<sup>291</sup> Bu isteğin gerçekleşebilmesi için de söz konusu davranışları bağlayıcı hâle getiren özelliklerin var olması gerekmektedir.

---

<sup>288</sup> Gündoğan, a.g.e., s. 44.

<sup>289</sup> Gül, a.g.e., s. 49.

<sup>290</sup> Bağcıoğlu, a.g.e., ss. 84-85.

<sup>291</sup> Kılınç, a.g.e., s. 53.

#### 4.6.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü örgütsel bağlılık yaklaşımında araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık üç gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılıktır.”<sup>292</sup>

**Tablo 9 - Örgütsel Bağlılık Modelinin Bileşenleri**<sup>293</sup>

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
DUYGUSAL BAĞLILIK	Çalışanın istemiş olması	Çalışanın örgütüne olan duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (istek)
DEVAM BAĞLILIĞI	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkındalığı (Gereklilik)
NORMATİF BAĞLILIK	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın, örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük (Doğru davranış inancı)

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine duydukları duygusal bağlılığı ve çalışanlar ile örgütün bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar ile örgütün hedef ve beklentileri özdeşleştiği için çalışan ile örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu türden bir bağlılığa sahip olup da örgütlerinde kalanlar, bunu gerektiği için değil, istedikleri için yapmaktadırlar.

Devam bağlılığı ise bireylerin, örgütlerinden ayrılmanın yükünü göze almasını ve bunu kabul etmesini ifade etmektedir. Bu ifadeye göre, çalışanların bir örgütte

<sup>292</sup> Eğilmezkol, a.g.e., ss. 48-51.

<sup>293</sup> Murat Şengöz, “Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi Ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haliç Üniversitesi, İstanbul, 2015, s. 35 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

harcadıkları emek ve çabanın sonucunda elde edecekleri ayrılık maliyeti çok yüksek seviyede ise çalışanlar örgütlerine bağlanmaktadır.

İfade edilen yaklaşımla örgütsel bağlılığı çıkar ilişkisi açısından da irdelemek mümkün olabilecektir. Bu teoremden bahsedilen öge, bireylerin örgütle aralarındaki ilişkinin karşılıklı olarak değişebilir yapıda olmasıdır.

Çalışanlar adına, çalışan ile örgüt arasında yüksek seviyeli bir değişim ilişkisinin bulunması o çalışanın, bünyesinde bulunduğu örgüte daha fazla bağlılık duyması anlamına gelmektedir.

Allen ve Meyer'in ileri sürmüş oldukları model, çalışanlar ile örgütleri arasındaki bağlantıyı detaylı olarak gözler önüne sermektedir. Bahsini ettiğimiz model, bir çalışanın bir örgütün üyesi olarak kalmayı istemediği durum ile kalmaya ihtiyaç duyduğu ve kalmaya zorunlu olduğu durumlar arasındaki farkları ifade etmektedir.<sup>294</sup>

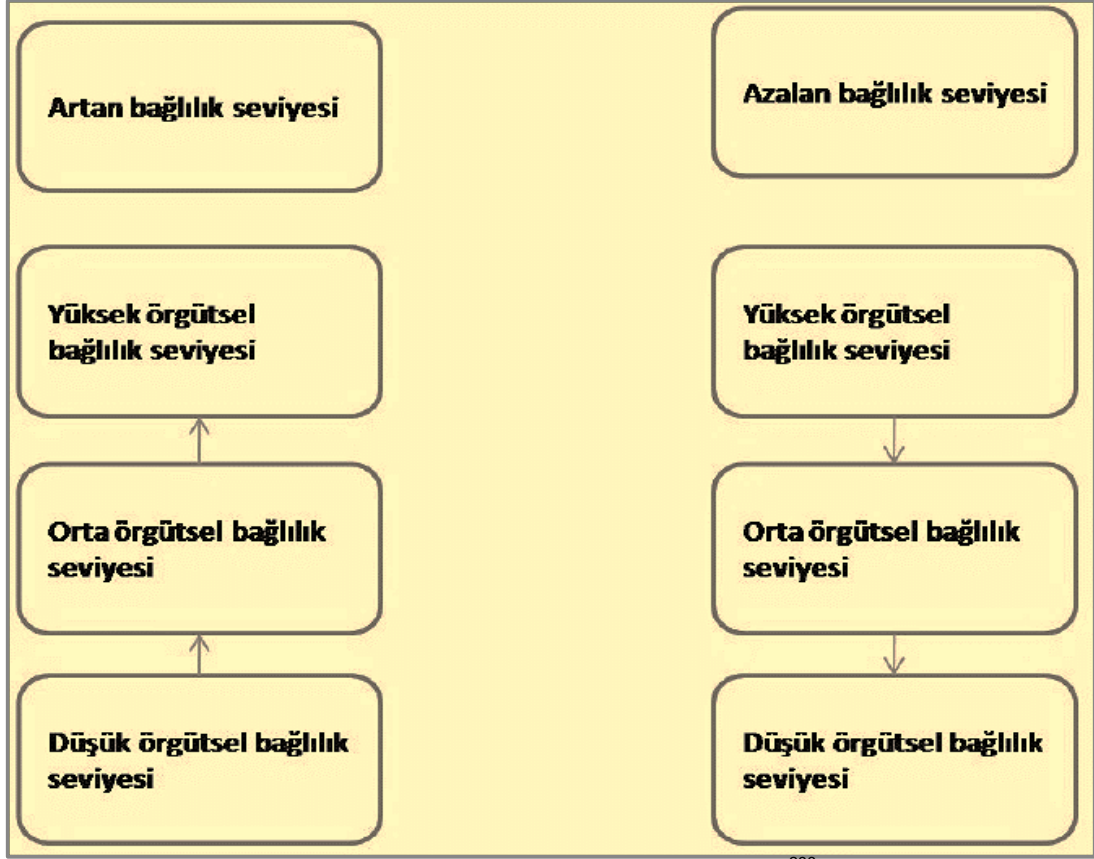
#### **4.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI**

Genel olarak örgütsel bağlılığın seviyelerine ve elde edilen sonuçlarına baktığımızda liderliğin, iletişimin, motivasyonun, örgütsel güvenin, takım çalışmasının, katımlı yönetim modelinin ve iş doyumunu ile organizasyon bünyesinde yer almaya devam etme arzusunun söz konusu seviye ve sonuçlarla ilgili olduğu söylenebilir.<sup>295</sup>

---

<sup>294</sup> Gürkan, a.g.e., s. 28.

<sup>295</sup> Çekinkaya, a.g.e., s. 85.



Şekil 12 - Örgütsel Bağlılık Seviyeleri<sup>296</sup>

#### 4.7.1. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örgütler birer misyon veya felsefeyi benimsemiş topluluklardır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde yer alan ve çalışanların davranışlarını da şekillendiren söz konusu misyon ya da felsefe örgütlerin benimsemiş olduğu değerlerin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Misyon, örgütlerin var olma sebebi olduğundan örgütün stratejik amaçlarını ve bu amaçların ne şekilde gerçekleştirileceğini belirlemektedir.<sup>297</sup> Örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların genel sonuçlarından biri de örgütsel bağlılık seviyesi arttıkça örgütlerin amaçlarına daha kolay ulaşabiliyor olabmesidir.

Örgütsel bağlılık da bu bağlamda düşük – orta – yüksek bağlılık seviyeleri olmak üzere üç temel başlıkta incelenmektedir.<sup>298</sup>

<sup>296</sup> Seray Toksöz, "Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okan Üniversitesi, İstanbul, 2015, s. 134 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

<sup>297</sup> Gündoğan, a.g.e., ss. 61-64.

<sup>298</sup> Ibid.

#### 4.7.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini örgüte bağlayan değerlerden uzak olmaları hâlinde görülen bir durumdur. Çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışlarının negatif yönde olduğu söylenebilir.<sup>299</sup>

Çalışanlar yalnızca örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmaktadır. Bu tür çalışanlar önlerine daha iyi fırsatlar çıktığında içerisinde buldukları örgütü hemen terk etme eğilimindedirler. Bu durum da örgüt adına olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanların örgütten ayrılmasının olumlu yönleri de olmaktadır. Bu, örgütteki verimsizliğin, gereksiz devamsızlıkların ve çalışanlar arasında negatif enerji oluşmasının önüne geçilmesi anlamına gelmektedir.<sup>300</sup> Düşük örgütsel bağlılığın örgütler için olumsuz yönleri de olmaktadır ve bu olumsuz etkenler ön planda kalmaktadır. Çalışan devir hızının yükselmesi, yükselen maliyetler, üretimin veya sunulan hizmetin aksaması gibi problemler ön plana çıkabilmektedir.<sup>301</sup>

#### 4.7.1.2. Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Orta seviyede örgütsel bağlılık, çalışanların edinmiş oldukları tecrübelerin ve deneyimlerin güçlü olduğunu ancak örgüt ile aralarındaki uyumun ve bağlılığın güçlü olmadığını göstermektedir. Orta seviyede bağlılıkta bireyler, kişisel fikirleri ile örgüt hedef ve amaçları arasında kalmaktadır. Bireyler, örgütün kendilerini değiştirmesini istememekte ve bunun için çaba sarf etmektedirler.<sup>302</sup>

Bahsini ettiğimiz türde çalışanlar örgütün yalnızca belirli değerlerini kabullenmektedirler. Kişisel değerlerini de korumayı sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu kararsız kalma veya ortada kalma durumu örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir.<sup>303</sup> Yapılan araştırmalarda, orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanların hatırı sayılır bir kısmının eğitim seviyesi yüksek çalışanlar olduğu görülmektedir.

---

<sup>299</sup> Mercan, a.g.e., s. 24.

<sup>300</sup> Çekinkaya, a.g.e., ss. 81-82.

<sup>301</sup> Öztürk, a.g.e., ss. 13-17.

<sup>302</sup> Ibid.

<sup>303</sup> Elina Anttila, "Components of Organizational Commitment, University of Tampere School of Education", School of Education, University of Tampere, Finland, 2014, pp. 18-21 (**Unpublished Master's Thesis**).

Bunun nedeni de söz konusu çalışanların almış oldukları eğitim ve edinmiş oldukları tecrübeyle birlikte örgütün değerlerini sorgulamaya başlamış olmaları olarak ifade edilebilmektedir.

#### 4.7.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Yüksek seviyede örgütsel bağlılık, çalışanların kendi iradeleri sonucunda oluşan bir durumdur. Bunun dışında, çalışanlar, örgütlerinin yararı için zaman zaman fedakârlık de gösterebilmektedirler. Yüksek seviyede örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların oluşturduğu bir örgütte iş birliği, etkin iletişim ve birlik beraberlik ruhunun varlığından söz etmek mümkündür.<sup>304</sup>

Yüksek seviyede örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar kendi fikirleriyle örtüşen örgütlerde çalışan ve pek çok açıdan tatmin olmuş, iş doyumunu tatmış kişilerdir. Söz konusu çalışanlar, herhangi bir konuda yeni bir arayış içinde olmadıklarından dolayı da bünyesinde oldukları örgüte olan bağlılıklarını yüksek performans ve sadakat ile gösterebilmektedirler.<sup>305</sup> Yüksek seviyede örgütsel bağlılığın çalışanlar için olduğu kadar örgütler için de faydaları olmaktadır. Yüksek düzeyde verimlilik elde etmek, üretimin veya sunulan hizmetin kalitesinin yüksek düzeyde olması, etkin iletişim ortamının sağlanması ve sadakat değerine sahip olunması bu faydalardan bazıları olarak açıklanabilir.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz yönü ise örgütün yararı adına illegal ve/veya etik dışı davranışların gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir.

#### 4.7.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Organizasyonların temel amaçlarından biri de çalışanlarının sahip olduğu değerleri geliştirmelerine yardımcı olarak onlardan mümkün olan en üst düzeyde verim elde etmek ve onların organizasyona bağlılıklarını sağlamaktır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanların, düşük seviyede örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara göre örgüte katkıları da yüksektir ve bu çalışanların, daha iyi performans sergiledikleri tespit edilmektedir.<sup>306</sup>

---

<sup>304</sup> Mercan, a.g.e., ss. 25-26.

<sup>305</sup> Bayram, a.g.e., ss. 135-137.

<sup>306</sup> Sarıboğa, a.g.e., s. 41.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanların meslektaşları ile iyi ilişkiler kurduğu ve iş tatminlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu sebeple, örgütler için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını tespit edebilmek önemli bir unsurdur.<sup>307</sup>

Örgütsel bağlılığın çeşitli sonuçları vardır. Örneğin, bir örgüt bünyesinde yer alan çalışanların, gereken anlarda örgütün kendilerine sağladığı faydaların öneminin farkında olmaları, işe katılım sağlamaları, emek harcamaları ve organizasyonlarının çıkarlarını düşünmeleri bunun kanıtlarındandır. Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, bağlı oldukları örgütlerin var olmasını devam ettirmeye çalışan ve örgütün amaçları ile kişisel amaçlarını özdeşleştiren bireylerdir.<sup>308</sup> Örgütsel bağlılığın, bireyin örgütten ayrılma arzusu duyduğunda düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu tür bir bağlılık sergileyen çalışanların performansları düşmekte, işe olan devamsızlıkları artmakta ve bu çalışanlar, daha az sorumluluk almaya başlamaktadır.

İş görenlerin bünyesinde buldukları örgüte bağlılık duymalarının bireysel anlamda olumsuz sonuçları da mevcuttur. Bağlı olduğu örgütün bünyesinde kalmak isteyen bir iş gören, farklı kurumlara geçiş yaparak mesleki anlamda ilerleme konularında yetersiz kalabilmektedirler.

İş görenlerin birbirleriyle yüksek seviyede iletişim hâlinde olması örgütsel bağlılığa da pozitif anlamda katkıda bulunabilmektedir. Böylece iş görenler arasındaki görev etkileşimi artmakta, sonuca daha hızlı ulaşılmakta ve sosyalleşme ile birlikte performansta yükseliş görülmektedir. Ancak bu şekilde mümkün olan en yüksek seviyede bağlılığa ulaşılabilir veya yaklaşılabılır.<sup>309</sup> Örgütsel bağlılık olgusunun yükselebilmesi ve yüksek düzeyde kalabilmesi için bağlılık, birlik beraberlik ve bir bütün olma duygularının tüm örgüte yaygınlaştırılması gerekmektedir.

#### **4.7.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları**

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanlar arasındaki bağın zayıf olduğunun bir kanıtıdır. Düşük bağlılık, temelde örgüt ile çalışanlar arasındaki aidiyet

<sup>307</sup> Sandra L. Fornes and Tonette S. Rocco, "Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness", *Journal of Florida International University*, 2004, 391-398, pp. 392-396.

<sup>308</sup> Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 2003, Cilt: 10 Sayı: 2, 139-150, ss. 144-146.

<sup>309</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 55.



duygusunun zayıf olduğunu gösterir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın hem çalışanlara hem de örgüte yönelik bazı sonuçları bulunmaktadır.<sup>310</sup>

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olabilir. Bu seviyede örgütsel bağlılık, çalışanların yaratıcılığını ve gelişmeye açıklığını ortaya çıkarmaktadır. Bunun dışında çalışanlar, alternatif iş kaynaklarını da araştırıyor olacağından etkin insan kaynakları yönetimi de gerçekleştirilebilir.<sup>311</sup> Düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olanların örgütten ayrılmaları örgüt içerisinde morallerin yükselmesini de sağlayabilmektedir, hatta performans artışı dahi görülebilmektedir.<sup>312</sup> Örgütlerine karşı düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar kendilerini daha rahat ifade edebilirler. Böylece, uzun dönemde çözülebilecek problemler kolayca tespit edilebilir.

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları da olmaktadır. Örgütlerine karşı düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar yeterli çabayı göstermediklerinden dolayı duygusuz olarak adlandırılabilirler. Çalışanlar için gelir kaybı, dışlanma, yapılan işten rahatsızlık duyulması gibi durumlar da görülebilir.<sup>313</sup> Düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, yöneticileri tarafından gözden çıkarılabileceği için terfi gibi durumlar olasılık dışı kalabilmektedir. Bu da söz konusu çalışanın kariyerini etkilemektedir.

#### 4.7.2.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları

Orta düzeyde bağlılığın da olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki görüldüğü gibi ifade edilmektedir.<sup>314</sup>

**a.Pozitif Sonuçları:** Orta düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların, çalışmakta oldukları örgüte tam olarak sadakat göstermemeleri durumudur. Çalışanlar, kendi fikirlerinin değişmesini istemezler ve bunun için çaba gösterirler. Orta düzeyde bağlılığın olumlu sonuçlarını; çalışanların örgütte uzun süreli çalışması ve işten ayrılma arzularında azalma görülmesi, iş tatmininin artış göstermesi olarak ifade edilebilir.<sup>315</sup>

---

<sup>310</sup> Anttila, a.g.e., ss. 18-21.

<sup>311</sup> Aamir Ali Chughtai and Sohail Zafar, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", *Applied H.R.M. Research*, 2006, Vol. 11, No. 1, 39-64, pp. 42-60.

<sup>312</sup> Köşker, a.g.e., s. 69.

<sup>313</sup> Gündoğan, a.g.e., ss. 61-64.

<sup>314</sup> Anttila, a.g.e., ss. 18-21.

<sup>315</sup> Akmaz, a.g.e., ss. 30-31.

**b.Negatif Sonuçlar:** Orta düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları da vardır. Çalışanların kendi düşünceleri ile örgüt hedefleri arasında kararsız kalmaları örgüt için de çalışanlar için de olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Örgütlerine tamamen bağlı olmayan çalışanlar sınırlı sorumluluk alarak az çaba gösterebilmekte, bu da düşük performansa ve işlerin aksamasına sebep olabilmektedir.<sup>316</sup>

Bunun dışında çalışanların verimi de düşeceği için örgütün performansı da düşüş gösterecektir.

#### 4.7.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışanlar ve örgüt arasında güçlü bir uyum vardır. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri sonucunda yüksek bağlılığın hem çalışanlar için hem de örgütler için önemli sonuçları görülebilmektedir.<sup>317</sup> Yüksek düzeyde bağlılık, bireylere başarı, doygun ücret ve sadakat sağlamaktadır. Bunun yanı sıra daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenerek, ödüller kazanarak terfi de edebilmektedirler.<sup>318</sup>

Örgütsel bağlılığın kuvvetli olmasının bireyler adına pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır.

Örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar örgütün en değerli parçalarıdır. Bu çalışanların iş tatmini de yüksek seviyededir. Bu kişiler ancak mutsuz olduklarında, hayal kırıklığı yaşadıklarında, yapmakta oldukları işten doyum alamadıklarında veya örgütün amaç ve kültürü keskin bir şekilde değiştiğinde örgütten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca bu bireylerin ancak sağlık sorunları söz konusu olduğunda devamsızlık yaptıkları da görülebilmektedir.<sup>319</sup> Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.

Yüksek düzeydeki bağlılık zaman zaman çalışanların gelişimlerini ve aksiyon alma fırsatlarını kısıtlayabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak da yaratıcılık

---

<sup>316</sup> Ibid., J. P. Meyer and L. Herscovitch, Commitment In The Workplace Toward A General Model, Human Resource Mangement Review, 2001, 11, 299-326; **aktaran:** Ufuk Durna ve Veysel Eren, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005, 210,219, s. 212

<sup>317</sup> Öztürk, a.g.e., ss. 13-17.

<sup>318</sup> Bayram, a.g.e., ss. 135-137.

<sup>319</sup> Köşker, a.g.e., s. 70.

azalmakta, gelişmeye karşı direnç oluşmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarda geçmişten gelen politikalara, uygulama ve prosedürlere fazla güven duyma eğilimi olacağından bu tür durumlarda örgüt, esnekliğini kaybedebilmektedir.<sup>320</sup> Yüksek düzeyde bağlılıkta bireyler yüksek derecede bütünleştiği için grup içinde bireysel kimliklerin yok olmaya başladığı görülmektedir. Bu nedenle de bireyler etkin olmaya çalıştıklarında grup içinde problemler ortaya çıkmaktadır.

Yüksek düzeyde bağlılığın bir diğer olumsuz sonucu da çalışanların zaman zaman örgütlerinin iyiliği için illegal ve/veya etik dışı aksiyonlarda bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık hakkında yapılan araştırmaların sonucunda; iş doyumuna erişme, güdülenme ve katılım göstermenin, örgütte çalışmaya devam etme isteği duymanın örgütsel bağlılığa olumlu olarak yansıdığı, işi değiştirme fikrinin ve yükselişe geçen iş devamsızlıklarının da örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir.<sup>321</sup> Bu tür eylemler örgüt içindeki çalışanlar için de problemler yaratabilmektedir.

---

<sup>320</sup> Akmaz, a.g.e., ss. 30-31.

<sup>321</sup> Fornes and Rocco, a.g.e., pp. 392-396.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ, AMACI VE YARARLARI, SÜRECİ, KRİTERLERİ, YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

#### 5.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans, Fransızcadan dilimize geçmiş olup "herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi ya da iş başarısı" olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel açıdan performans; "planlı, programlı ve amaçlı bir mücadelenin sonucunda elde edilen, sayısal ya da sayısal olmayan verilerle ifade edilebilme" şeklinde tanımlanabilir. Performans yönetimi de şüphesiz ki insan kaynakları yönetimi alanında en karmaşık ve tartışmalı konularından biri olarak kabul edilmektedir.<sup>322</sup>

Performans yönetimi "herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi ya da iş başarısı"nın insan kaynakları tarafından yönetimi olarak tarif edilebilir. Örgütsel performans, ekonomik araçlara ulaşma düzeyi dışında, işletmelerin, değişmekte olan çevresel koşullara uyum becerisinin göstergesidir; işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürülebilmesi, yeniliklere açık ve başarılı olması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>323</sup>

Liderlik olgusu, bireyleri önceden belirlenmiş hedeflere giden yolda çaba harcamaya ikna etmek olarak tanımlanmaktadır. Liderler, bireyleri hedefler etrafında biraraya getirerek amaçları gerçekleştirmek adına takipçilerini harekete geçirmektedir. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilmekte, bu da işletmenin kârını etkilemektedir. Liderler ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlüğü, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve kurumsal amaçların gerçekleşmesi açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>324</sup>

---

<sup>322</sup> Tahsin Akçakanat, "İnsan kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 4., Nermin Çakmak ve Emre Ocaklı, "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?." **UNAK**, 6, 2006, 212-230, ss. 212-214.

<sup>323</sup> Renan Ersöz Baykal, "Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, ss. 3-5., Cemile Özmercan, "Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, 2016, ss. 10-11.

<sup>324</sup> Dilip Dnyandeo Jagdale and Sarang Shankar Bhola "Entrepreneurial Leadership: Employee Perception and Organizational Performance in Rural Small Scale Engineering Industry", **Indian Streams Research Journal**, 2015, 4(12), 1-8, p. 2.

Performans kavramı insan kaynakları yönetiminden bahsedildiğinde sık sık kullanılan ve önem arz eden bir terim olarak görülmektedir. Bu nedenle de performans kavramı hakkında pek çok farklı tanımlamalar ile karşılaşmak mümkün görülmektedir.<sup>325</sup>

Söz konusu farklı tanımlamalar ile ilgili olarak örnekler verilecek olursa;

- Performans, önceden belirlenmiş bir sürenin içerisinde üretilebilen mal veya hizmetin miktarıdır. Performans, sağlamış olduğu işlemlere göre etkin, verimli ve çıktı tanımlamaları ile de ifade edilebilmektedir.
- Performans, bireyin sahip olduğu potansiyel ve/veya bilginin, becerinin ve yeteneğin belirlenmiş hedeflere ve/veya amaçlara ulaşabilmek adına ne derece kullanabileceğini belirleyen ve gösteren bir kavramdır.
- Performans, bir işi başarmak veya başarılı iş, başarılı olmak anlamlarında kullanılmaktadır.
- Performans, belirlenmiş amaç ve/veya hedeflerin gerçekleştirilebilme seviyesini belirlemek adına kullanılan bir ifade olmaktadır..

Yapılan bu tanımlamalardan yola çıkarak, bir organizasyonun bütün olarak veya çalışanlarının bireysel olarak performans tanımlamalarının yapılabileceğini söylemek mümkün olabilmektedir. Organizasyonel olarak performans ise organizasyonların amaçlarına ulaşabilmek adına sahip oldukları kaynakları ne ölçüde etkin bir şekilde kullanabildiğini ve örgütün sergilemiş olduğu sonuçları görüntüleme becerisi olarak ifade edilebilir.

Performans, özellikle yöneticiler açısından çok önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bir organizasyondaki çalışanların güçlü veya zayıf performans sergiliyor olması söz konusu organizasyonun performansını da olumlu ya da olumsuz olarak doğrudan etkileyebilecektir. Yöneticilerin temel görevini, organizasyonun sergilediği performansın geliştirilmesi ve yükseltilmesi olarak

---

<sup>325</sup> Ezgi Biçer "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 60., Oktay Yıldız, Metin Dağdeviren, ve Tahsin Çetinyokuş, "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", **Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 23.1, 2008, 239-248, ss. 239-240.

tanımlarsak, organizasyondaki çalışanların performanslarının geliştirilmesi için gereken önlemlerin alınması yöneticinin sorumluluğundadır.<sup>326</sup>

Sonuç olarak, performans kavramının, genel olarak belirlenen koşulların ve belli bir zaman dilimi içinde bir işin gerçekleştirilebilmesi ve/veya elde edilen sonuçların durumu şeklinde ifade edilebilmesi mümkün olabilmektedir.<sup>327</sup>

Performans değerlendirme kavramı ise, performans kavramı ile tanımlama olarak yazımsal farklılıklar barındırıyor olsa da esas olarak iki tanımın da birbirlerine benzer kavramlar olduğu söylenebilir. Performans değerlendirmesinin, bir çalışanın, bünyesinde olduğu organizasyondaki konumu ne olursa olsun, yaptığı işlerin, etkinliğinin, artılarının ve eksiklerinin tüm yönleriyle gözden geçirilmesi olarak tanımlanması doğru olabilmektedir.<sup>328</sup>

Görüldüğü üzere performans değerlendirmenin tanımının bireysel ve/veya organizasyonel açıdan farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Bahsettiğimiz tüm tanımların ortak noktasının, önceden belirlenmiş kriterler ışığında, çalışanların elde ettiği başarıların önceden belirlenmiş bir zaman diliminde ve yine önceden belirlenmiş yöntemlerle değerlendirilmesi olduğu belirtilebilir.<sup>329</sup>

Özetlemek gerekirse performans değerlendirme, çalışanlar, organizasyonlar ve yöneticiler tarafından belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ve/veya söz konusu işin gerektirmiş olduğu gerekliliklerin ne ölçüde başarıldığının ölçümü olarak ifade edilebilir.

---

<sup>326</sup> Erdem Aktaş, "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010., ss. 3-7., Mike Kennerley, and Andy Neely "A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems" *International Journal of Operations & Production Management*, 22.11, 2002, 1222-1245, pp. 1222-1227

<sup>327</sup> Ebru Ilgar, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, ss. 16-17., Muammer İşleyen, "Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı, 2014, ss. 3-4.

<sup>328</sup> Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20.1, 2005, 95-106., s. 95., Yağmur Çoban, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016, ss. 44-46.

<sup>329</sup> Umit S. Bititci, Allan S. Carrie and Liam McDevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide" *International Journal of Operations & Production Management*, 17.5, 1997, 522-534., ss. 522-523., Osman Fidan, "Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması", **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2016, s. 1.

## 5.2. PERFORMANSIN ÖNEMİ

Performans olgusunun bireylerin çalışmakta oldukları örgüt ve içerisinde buldukları toplum için önemli yararları olmaktadır. Performansı başarılı olan işgörenlerin mevki yükselmesi, prim elde etmesi veya diğer konularda yol alma neticelerinde başarı elde etmesi mümkündür. Performans düzeyi yüksek olan bireyler, çalışmalarını neticesinde bağlı bulunduğu örgüte de faydalı olacağından örgüt içinde büyük öneme sahip olabilmektedir. Çünkü kişisel anlamda çalışanların sergiledikleri performansın seviyesinin zayıf veya güçlü olmasından örgüt de olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Örgütlerin toplam iş gücü ait oldukları toplumu yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin performanslarını yükseltme görevi yöneticinin olduğuna göre aynı şekilde işgörenlerin performansını yükseltmek de yöneticilerin görevi arasında yer almaktadır. Unutulmamalıdır ki toplumların ekonomik anlamda yüksek olarak kabul edilen değerlere ulaşmasında bireysel başarının önemi çok büyüktür ve başarılı örgütlerin performansını daha da arttırmak için iyi bir ekip çalışmasının önemi kadar bireysel performans çok büyük değer taşımaktadır.<sup>330</sup>

### 5.2.1. Performansın Çalışanlar Açısından Önemi

Performans kavramı, her ne kadar öncelikli olarak yöneticiler ve organizasyonların kendileri için önemli olarak görülse de söz konusu organizasyonun çalışanları için de önem arz etmektedir.<sup>331</sup>

Yüksek seviyede performans gösteren çalışanların emeklerinin karşılığını görmek istemesi son derece doğal bir durum olarak değerlendirilir. Bu nedenden dolayı da bahsini ettiğimiz takipçiler yani çalışanlar da bireysel beklentilerini doğal olarak üst pozisyonlarındaki kişiler ile paylaşmaktadırlar. Bu şekilde onların da bu konudaki düşüncelerini ve fikirlerini öğrenmek amaçlanmaktadır. Performans değerlendirmeleri, çalışanların davranış ve özelliklerinin tespit edilmesini, eğer varsa belirlenen eksiklerin giderilmesini veya eksik görülen yeteneklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Kısacası, performans kavramının ve gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin de organizasyonun bünyesindeki çalışanları mevcut durumdan

<sup>330</sup> Fındıkçı, a.g.e., s. 297., Uyarçıl, a.g.e., s. 1, Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 105., Yatkın, a.g.e., s. 7.

<sup>331</sup> Ayça Beyoğlu, "Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci Ve Bir Uygulama Örneği", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2016, ss. 25-26.

daha verimli bir şekilde çalışmaya yönlendiren ve gelişmelerini hedefleyen bir araç olduğundan bahsedilebilir.<sup>332</sup>

### 5.2.2. Performansın Yöneticiler Açısından Önemi

Yönetici kavramının birçok şekilde tanımı yapılmıştır. Ertürk'e göre yönetici, üretim faktörlerini başkalarına mal ve hizmet üretmek amacıyla biraraya getirerek ekonomik değer yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler, ücret karşılığında başkaları adına çalışarak risk almazlar fakat işletmenin başarısı aynı zamanda onların başarısı olarak görülmektedir.<sup>333</sup> Hem yönetim hem personel ilişkilerinde başarılı olmak zorundadırlar.

Bu nedenle yöneticiler, çalışanları, iş yaşamlarında daima katılımcı olmaları için teşvik etmek ve kararlara dâhil etmek; böylece örgütsel amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek durumundadır. Yönetici, örgüt içerisinde ve örgüt dışında yönetimi temsil etmeli, çalışanlarını yönlendirmeli ve motivasyonlarının artması için çaba göstermelidir. Yöneticiler, gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında insanlarla ilgilenerek, birleştirici rol oynamalı ve koordinasyonu sağlaması ön görülmektedir.<sup>334</sup>

Çalışanların iş katılımlarını etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin, yöneticilerin yönetim tarzlarının, çalışanların işe katılımının sağlanması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yöneticiler, örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına vermek durumundadır. Çalışanların da örgüt içerisindeki iletişiminin temel hedefi, örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, gerekli konularda bilgi akışını sağlamak ve bilgi alabilmektir. Yöneticiye olan güven, yöneticinin etkinliği ve aynı zamanda yöneticiye duyulan bağlılık için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir.<sup>335</sup>

Çalışanlarla yönetici arasında sarsılmaz bir bağ oluşabilmesi için, takipçileri ile yöneticileri arasında hem profesyonel anlamda hem de kişisel olarak güven ortamı yaratılabilir. İşte bu karşılıklı etkileşim sonucunda, yöneticiye bağlılık gösterilmesinde gerekli olan en önemli faktörün güven olduğu görülmektedir.<sup>336</sup>

---

<sup>332</sup> Ebru Alptekin, "Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, ss. 10-12.

<sup>333</sup> Peter F. Drucker, *Management, Tasks Responsibilities, Practices*, Harper and Row Publishers, Viyana, 1974, p. 58.

<sup>334</sup> Baykal, a.g.e., ss. 4-5.

<sup>335</sup> İşleyen, a.g.e., ss. 5-7.

<sup>336</sup> Engelbrecht, Heine and Mahembe, a.g.e., p. 8.



Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik değerlerini iyi bilinmelidir.

### 5.2.3. Performansın İşletmeler Açısından Önemi

Çağdaş yönetimlerde performans, organizasyonun başarısını, hedeflere ulaşma seviyesini tanımlayan çok yönlü bir kavram olarak kabul edilmektedir.<sup>337</sup> Performans yalnızca çalışanlar veya yöneticiler için değil, organizasyonların kendisi için de önemlidir. Bir organizasyondaki sistemin performansı, işletmelerin amacının veya görevlerinin tamamlanma seviyesi olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, performans kavramı, organizasyonların belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşılması sırasında verilen mücadelenin değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir..<sup>338</sup>

İşletmeler, içerisinde buldukları alan ya da sektör ne olursa olsun belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmaktadır. Günümüzde; ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan değişim trendi işletmeleri de etkilemektedir. Söz konusu değişime uyum sağlamanın çabası; işletmelerin performans ölçme ve performansı geliştirme konularında birtakım çalışmalar gerçekleştirmelerini de zorunlu bir hâle sokmaktadır.<sup>339</sup>

İşletmelerin söz konusu gelişimi takip edebilmeleri, sürekli değişen düzene ayak uydurabilmeleri ve duyarlı bir organizasyon yapısı kurmaları için kurumsal performanslarını sürekli olarak ölçümlenmeleri ve elde edilen sonuçlara göre gerekli adımları atmaları gerekmektedir.<sup>340</sup>

Küreselleşme ile birlikte oluşan ekonomik düzendeki koşulların organizasyonlara esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğu ve çalışanlarda da mevcut yaşam kalitelerini artırma arzusu şeklinde yansımaları olarak açıklanabilir.

### 5.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlendirmesi kavramı, işletmelerde insan kaynağının yani çalışanların yönetilmesinde kritik ve önem arz eden konu başlıklarından biri olarak

<sup>337</sup> M. Ufuk Misteppe, "İşgücü ve Üretim Verimliliği", *Verimlilik Dergisi*, 1998, Sayı:109, 17-22, s. 17.

<sup>338</sup> Fidan, a.g.e., s. 2.

<sup>339</sup> Muammer Zerenler, "Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2003, Cilt:6, 99-132, ss. 99-106.

<sup>340</sup> Ibid.

görülmekte ve kabul edilmektedir. Performans değerlendirmesi, kişilerin işletmeyi ilgilendiren belli başlı konu başlıklarından herhangi birindeki etkinlik derecesinin ve söz konusu başlıktaki başarılı olma düzeylerinin belirlenmesi adına gerçekleştirilen çalışmaları tanımlamaktadır. Performans değerlendirmesi, kompleks ve kapsamlı bir işlemler ağı olarak da ifade edilmektedir. Bu tanımlamanın nedeni, bu çalışmalarda insanların değerlendirilmesi ve performans kavramı ile başarılı olma kavramının kişiden kişiye göre değişebilen subjektif kavramlar olarak kabul ediliyor olması olarak görülmektedir.<sup>341</sup>

Özetlediğimizde, performans değerlendirme işlemlerinin, işletmelerdeki çalışanların bireysel yeteneklerini, yaptıkları işlere yönelik potansiyellerini, sahip oldukları ve sergiledikleri davranışlarını vb. özelliklerini diğer çalışanların özellikleri ile kıyaslayan ölçümlenmektedir.<sup>342</sup> Performans değerlendirmesi, ilk kez 1800'lerin sonlarında işçilerin fiziksel ve psikolojik durumlarının belirlenmesi, kişiliklerinin ve yeteneklerinin de ölçülmesi amacıyla uygulanmaktadır.

Söz konusu ilk uygulamaların yaklaşık 100 yıl sonrasında da performans ölçümlerinde benzer faktörlerin pek çoğunun kullanıldığı görülmektedir; bazı kriterler değişikliğe uğrarken bazı kriterlerin de yeni eklendiği kaydedilmektedir. İş dünyasının dönüşüme uğradığı dönem olarak kabul edilen 1950'li yılların sonlarında sergilenen performans ve mesleki hedefler arasında bağlantı olduğu ortaya atılmaktadır.<sup>343</sup>

Devamında, 1960'lı yıllarda da çalışanların davranışlarına bağlı kriter ölçümlerinin önem kazandığı görülmektedir. Çalışan davranışları 1970'li yıllardan itibaren ön plana çıkmıştır. Bununla beraber takipçilerin yani çalışanların mevcut durumlarından ötede çok yönlü olarak değerlendirileceği kriterlerden oluşan yöntemler hazırlanmaktadır.

Türkiye'de de performans değerlendirmesinin ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında yapıldığı bilinmektedir. Bahsi geçen araştırmada somut sonuçlar elde edilmesinin ardından dönemin önemli firmalarından olan

---

<sup>341</sup> Mike Bourne, Andy Neely, John Mills, Ken Platts, "Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review", *International Journal of Business Performance Management*, 5.1, 2003, 1-24, pp. 4-5.

<sup>342</sup> R. Yücel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1999, Cilt: 1, Sayı: 3, 110-128, ss. 110-113.

<sup>343</sup> Alptekin, a.g.e., s. 10.

Sümerbank'ın, Makine ve Kimya Endüstrisi'nin ve Devlet Demir Yolları'nın da ölçümlenmeler gerçekleştirdiği bilinmektedir.

#### 5.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI

Çalışanın belirli bir alanda uzmanlığını artırabilmesi veya üstün performans gösterebilmesinin, kişisel bilgi ve becerisine bağlı olduğu bilinmektedir. Çalışanın yetenekleri ile işin özellikleri ne kadar uyumlu olursa, çalışanın iş tatmini ve performansı o kadar yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların performansını artıracak uygulamaları hayata geçirmesi çalışanların performansını arttırabilmekte ve sonuçta işletmeler arası rekabetçi avantaj elde edilebilmektedir.<sup>344</sup>

Yöneticilerin yeterlilikleri, kendi sorumlulukları düzeyinde, işletme kaynaklarının verimli kullanımı ve faaliyet sonuçları, hedeflenen amaçların gerçekleşmesi açısından çok önemli olmaktadır. Bir işletmede yönetimin ve çalışanların, sürekli eğitimlerle kariyer geliştirme faaliyetlerinde bulunması performans geliştirme açısından tüm ilgili taraflara önemli faydalar sağlayabilecektir.<sup>345</sup>

Vasıflı eleman kadrosunun güçlendirilmesi ve çalışan verimliliğinin artırılması açısından, performans değerlendirme çalışmalarının olumlu etkileri olmaktadır. İşletmeler arası rekabet başarısının sağlanabilmesi açısından, yeniliklerin çalışanlara benimsetilmesi, yeni uygulamaların kabulünün sağlanabilmesi için elde edilen bilgi kaynaklarının etkilerinin bilinmesi ve sonuçlarının değerlendirilerek uygulamaya geçilmesi önem arz etmektedir. Özellikle yeni mal veya hizmet çeşitlerinin yaygınlaştırılması istendiğinde, tüm örgüt çalışanlarının birlikte hareket etmesi ve yeni bilgi kaynaklarından faydalanılması gerekmektedir.<sup>346</sup>

Önceki dönemlerde geleneksel metotlara yapılan yenilik tanıtım çalışmaları ve istatistiki verilere dayanmayan piyasa bilgisi elde etme yöntemleri artık önemimi kaybetmekte, yerini yeni bilimsel yöntemlere bırakmaktadır. İşletmelerin, ihtiyaçları

---

<sup>344</sup> Anthony A. Atkinson, John H. Waterhouse and Robert B. Wells, "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, 38.3, 1997, 25-39, pp. 5-7., Aktaş, a.g.e., ss. 18-20.

<sup>345</sup> A. H. Obaid Khalil, M. Ismail, T. Suandi and A. D. Silong, "Extension Worker As A Leader To Farmers: Influence Of Extension Leadership Competencies And Organisational Commitment On Extension Workers' Performance In Yemen", *The Journal of International Social Research*, 2008, 1(4), 368-387, p. 375.

<sup>346</sup> Erkan Işığışok, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, 7, 2008, 1-23, ss. 3-5.

olan verileri sistematik yollarla edinmesi; çalışanların verimliliğini artırmakta, performansın yükselmesini sağlamakta, çalışan performansının değerlendirilmesi ise motivasyonu artırmakta ve nihayet işletme kâr elde etmektedir. Yöneticilerin yeniliklere açık olması, çalışanların performansının desteklenmesi, teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi açısından önemli olmaktadır.<sup>347</sup> Performans değerlendirmenin organizasyonların gözünde önemli ve değerli bir hâle gelmesi ve söz konusu önemin ve değerinin etkisi artış göstermekte olan bir durum olarak ifade edilmektedir.

Performans değerlendirmenin bu denli önemli olmasında, gün geçtikçe hayatlarımızın daha büyük boyutlarını kapsayan bilgi teknolojilerinin artışı ve gelişimi, rekabet ortamındaki artışın ve rekabetin sertleşmesi, iş dünyasında gerçekleşen değişimler, örgütler içerisindeki rollerin değişime uğraması, organizasyonların paydaş ve dış çevrelerinden gelen taleplerin etkili olması ve organizasyonların daimi olarak gelişim göstermesi etkili olmaktadır. Bu noktada yönetimin gerçekleştirdiği veya gerçekleştiremediği tüm aksiyonların organizasyonların verimliliğini etkilediği söylenebilir. Bu nedenle de organizasyonlarda performans değerlendirmesi yapılması ve bu değerlendirmelerin üzerinde durulması önem arz eden bir konu başlığına dönüşmektedir.<sup>348</sup>

21. yüzyıl itibarıyla insan kaynağının iş dünyasında rekabette üstünlük sağlama konusunda organizasyonların sahip olduğu en önemli ve değerli kaynak olduğunu unutmamak gerekmektedir. İnsan gücünün organizasyonlar bünyesinde ne kadar etkin bir şekilde kullanıldığı belirlenmesi ancak çalışan performanslarının da değerlendirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi, performans ile ilgili olan problemlerin çözülerek hedeflerin belirlenmesini ve gerekli ödüllendirme ve/veya cezalandırmaların gerçekleştirilecek gerekirse işten çıkarımların da yapılması gibi pek çok organizasyonel amaca yardımcı olabilmektedir.<sup>349</sup>

Performans değerlendirmeye bir başka açıdan baktığımızda ise, performans değerlendirmenin söz konusu organizasyonun yöneticisinin temel yönetim fonksiyonlarından olan kontrol etmenin bir gereği ve bunun da organizasyonlar

---

<sup>347</sup> Ibid, p. 383.

<sup>348</sup> Ibid, p. 4.

<sup>349</sup> Robert L. Holbrook, "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview", *Human Resource Management Review*, 2002, 12(1), 101-123, pp. 101-102.

adına çok önemli bir görev olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin, çalışanlarına ilişkin gerçekleştireceği değerlendirmelerin sonucunda organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmadaki derecesini belirlemek mümkün olabilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda elde edilen veriler ışığında organizasyonu geliştirebilmek adına insan kaynağının da geliştirilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi ve/veya cezalandırılması gibi düzeltici, iyileştirici ve yönlendirici etkisi bulunan önlemlerin alınması gerekmektedir.<sup>350</sup>

Tüm bu ifadelerin genel olarak organizasyonlar bünyesindeki performans değerlendirmesinden bahsettiği söylenebilir. Bunun dışında, performans değerlendirmenin çalışanlar açısından da önem arz ettiğini belirtmek gerekmektedir. Çalışanlar, harcadıkları emeğin ve verdiklerini mücadelenin karşılığını almak isteyen bireylerdir. Çalışanlar, yönetimleri tarafından takdir edilmek, elde ettikleri başarıların karşılığını almak, ayrıca bünyesinde buldukları organizasyon içerisinde verimli olan ile verimsiz olan çalışan ayırımının gerçekleştirildiğini görmek istemektedirler.<sup>351</sup>

Çalışanlar, içsel ve/veya dışsal olabilecek şekilde ödüllendirilmek, gereksinimlerinin karşılandığını görmek istemektedirler. Ancak bunlar gerçekleştiği zaman çalışanların söz konusu şeylerin gerçekleşmesi ölçüsünde organizasyonlara bağlanacakları ve verimliliklerini artıracakları söylenebilir. Ayrıca, mevcut iş görme ve başarılı olma seviyeleri hakkında gerekli verilere sahip olan çalışanların kendilerini geliştirerek performanslarını iyileştirme ve geliştirme olanağı kazanabileceklerini de unutmamak gerekmektedir.<sup>352</sup> Bu bilgilerin ışığında, performans değerlendirmenin yalnızca organizasyonel bir eylem olmadığı belirtilebilir. Performans değerlendirme yalnızca organizasyonlara değil, bireylere de katkıda bulunabilecek bir ölçüleme yöntemi olarak açıklanmaktadır.

Performans değerlendirmesi aynı zamanda çalışanları tetikleyici, motive ve tatmin edici, performans yükseltici ve organizasyona olan bağlılığı yükseltecek nitelikler de taşıyan bir yönetim fonksiyonudur. Buradan yola çıkarak, performans değerlendirmenin organizasyonlar adına hayati önem taşıyan bir olgu olduğu söylenebilir. Organizasyonların değişimlere uyum sağlayabilmesi adına ve çalışanların da organizasyonun amaçlarına arzulanan düzeyde katkıda

---

<sup>350</sup> A. D. Canman, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", *AMME İdaresi Dergisi*, 1993, Cilt: 26, Sayı: 1, 159-184, ss. 160-165.

<sup>351</sup> İşleyen, a.g.e., ss. 5-6.

<sup>352</sup> Ibid.

bulunabilmeleri için çalışanların devamlı olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

## 5.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Performans değerlendirmenin iki adet temel işlevi vardır. Söz konusu iki işlevin birincisi, çalışanların sergiledikleri performans hakkında veri elde etmektir. Performanslar hakkında bilgi sahibi olmak özellikle karar verme sürecinde önem arz etmektedir. Maaş zammı, ödüllendirmeler, eğitime, disipline etme, terfi ettirme vb. yönetim fonksiyonlarına ilişkin kararların genel olarak performans değerlendirmelerinin sonuçları elde edildikten sonra gerçekleştirildiği görülmektedir.<sup>353</sup>

Bir organizasyonun yönetimi, gerçekleştirilen performans değerlendirmesi sonucunda elde ettikleri veriler olmadan karar almamalıdır. Aksi hâlde sakıncalı durumların oluşmasına neden olacaktır. İnsan kaynağına ilişkin yönetim politikaları, tıpkı diğer konulardaki politikalarda olduğu üzere aynı şekilde performans değerlendirmelerinde de herhangi bir grubun ayrımcılık görmesine engel olmaya çalışan yasal yaptırımların standartlarında hazırlanmalıdır.<sup>354</sup>

Performans değerlendirmelerinin bir diğer işlevi de işgörenlerin sahip oldukları iş tanımlarında ve işleriyle ilgili analizlerde saptanmış temel değerlere ne derece yaklaşabildikleriyle ilgili geri bildirimler elde edilebilmesidir. Söz konusu geri bildirimler çalışanlara pozitif bir tutum ile iletildiğinde ve bu geri bildirimler geliştirme amaçlı eğitimlerle desteklendiğinde hem çalışanlar adına hem de organizasyon adına çok yararlı olmaktadır.<sup>355</sup>

İnsanoğlunun çoğunluğu yapıcı ve öz güven yükseltici geri bildirimler almaktan hoşlanmaktadır. Bu geri bildirim aynı zamanda çalışanların ilerlemelerini de görebilmelerini sağlamaktadır.<sup>356</sup>

Geri bildirimler çalışanlar için bir motivasyon aracı olarak da önem arz etmektedir. Bahsettiğimiz işlevlerinin dışında performans değerlendirmenin

<sup>353</sup> Akçakanat, a.g.e., ss. 10-11.

<sup>354</sup> Alptekin, a.g.e., ss. 12-14.

<sup>355</sup> Süleyman Ayhan Eryalçın, "Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirel Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin AHP – TOPSIS Uygulaması", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 7.

<sup>356</sup> Louise Kloot and John Martin, "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", *Management Accounting Research*, 2000, 11(2), 231-251, pp. 231-235.

çalışanların ve örgütün etkinliğini, bireylerin kendilerinden beklentileri ne derece karşılayabildiğini ve mevcut başarı durumunu ortaya koymak gibi bir özelliği de söz konusu olmaktadır.<sup>357</sup>

Performans değerlendirmeleri gerçekleştirmek temel olarak çalışanları belirlemek ve/veya seçmek gibi konularda tarafsız ve adil kararlar alınmasına da katkıda bulunmaktadır. Bunun dışında, bahsettiğimiz seçimlerin ardından yapılan değerlendirmelerde kullanılan seçim yöntemlerinin ve elbette yapılan seçimlerin etkinliğini de görmemiz mümkün olabilmektedir.

Performans değerlendirmesi yapmanın temel yararları ise şu şekilde açıklanabilir:

- Çalışanların işlerini mümkün olan en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri adına gereken bilgi, nitelik ve yeteneklerin belirlenmesi,
- Çalışanların güçlü ve/veya zayıf yönlerinin tespit edilerek gerekli ödüllendirilmelerin yapılması ile zayıf yönlere yol açan sorunların çözümü,
- Gereken stajların gerçekleştirilmesi, potansiyel şikâyet ve problemlerin sorun ortaya çıkmadan çözülmesi,
- Potansiyel terfi durumlarının önceden belirlenerek değerlendirilmesi,
- Çalışanların motive olma seviyelerinin tespit edilerek gereken motivasyon desteğinin verilmesi.

Unutulmamalıdır ki her organizasyon önceden belirlenmiş amaç veya hedefler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Söz konusu organizasyonel yapılar varlıklarını da bu hedef ve amaçlar doğrultusunda sürdürmektedir.<sup>358</sup> Performansı etkileyen en önemli etken duygusal bağlılık olduğu kadar bazı demografik değişkenler, organizasyonun yönetim tarzı ve fiziki koşullar da önemli etkenler arasında yer alabilmektedir.<sup>359</sup>

Bu sebeple, bahsi geçen yapılanmaların amaç ve hedefleri doğrultusunda, performans değerlendirmeleri adına sistemler oluşturduğu ve düzenli olarak bu tür çalışmalar gerçekleştirerek organizasyonun ileriye gitmesini sağlamaya çalıştıkları

---

<sup>357</sup> Biçer, a.g.e., s. 70-71.

<sup>358</sup> Ilgar, a.g.e., ss. 21-22.

<sup>359</sup> Nihal Yavuz, "Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Ampirik Bir Çalışma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, İstanbul, 2015, s. 14.

görülmektedir. Bu çalışmaların yapılması ve elde edilen sonuçların ışığında gerekli aksiyonların sağlanması organizasyonlara çeşitli yararlar sağlayacaktır.

Bu çalışmalar sonucunda elde edilebilecek çalışma ortamı tanımlandığında;

- Organizasyon ile alakalı mevcut ve yakın – uzak olarak ayrılmış gelecek le ilgili verilerin oluştuğu,
- Çalışanların mevcut performanslarının ortaya koyulduğu, geliştirmeleri gereken püf noktaların belirlendiği ve bunlar için gerekli aksiyonların gerçekleştirildiği,
- Gerçekleştirilen değerlendirmenin sonucunda ödüllendirme ve ücret gibi konularda iyileştirmelerin gerçekleştirildiği,
- Önceden belirlenmiş kurumsal amaç ve hedeflerin çalışanlar için tanımlamaları net bir şekilde yapılmış bireysel amaçlara dönüştüğü,
- Her çalışanın önceden belirlenmiş eşit ve adil kriterlerle benzer dönemde değerlendirildiği,
- Elde edilen performans rakamları ile elde edilmesi beklenen rakamların net bir şekilde karşılaştırılarak değerlendirilebildiği,
- Lider ile takipçileri arasında pozitif yönde bir iletişim yapısının oluşturulduğu,
- Noksan gözüken noktaların iyileştirildiği ve yeterli görülen performans noktalarının devamlılığı için lider ve takipçilerinin iş birliği içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Elde edilen verilerin ışığında, söz konusu organizasyonun, liderin ve takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek gerekli aksiyonların gerçekleştirildiği bir çalışma ortamından bahsedilebilir.

#### **5.5.1. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Yararları**

Performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre gerekli aksiyonların gerçekleştirilmesi pek çok organizasyon ve yöneticileri tarafından maliyet ve gereksiz işlere zaman harcamak şeklinde algılanıyor olsa da organizasyon bünyesinde doğru ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilen performans değerlendirme sistemleri yöneticilere önemli desteklerde bulunabilmektedir.



Söz konusu yararları şöyle sıralanabilir:<sup>360</sup>

- Çalışanların ve çalışanların bünyesinde oldukları bölümlerin eksikleri tespit edilir, gereken katkılar verilir ve performansların gelişmesi sağlanır,
- Yöneticiler ve çalışanları arasındaki ilişki sağlamlaşır,
- Yöneticiler, çalışanların güçlü olan ve geliştirilmesi gereken yönlerini çalışanlarına belirtir ve onlara yardımcı olur,
- Yöneticiler, çalışanlarının pozitif ve negatif niteliklerini tespit ederken aslında kendisinin pozitif ve negatif niteliklerini de tespit eder,
- Yönetici, çalışanlarını daha yakından tanıyacağı için yetkinin devri de bir o kadar kolaylaşacaktır,
- Yöneticiler, yönetmekle ilgili olan niteliklerini geliştirme fırsatı yakalar ve bu özellikleri uygulamaya sokabilecek durumlara sahip olabilmektedirler.

Bahsedilen yararların ışığında çalışanların görevlerini aktif bir şekilde yerine getirebildikleri ve başarıya doğru ilerledikleri söylenmektedir.

### **5.5.2. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları**

Performans değerlendirmesi yapmanın yöneticiler için de yararları vardır. Bunlar, şu şekilde sıralanabilir:<sup>361</sup>

- Yönetici organizasyon içerisindeki rolünü belirler ve görev tanımına bir açıklık kazandırır.
- Yönetici ve çalışanları arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi için fırsatlar oluşur,
- Yöneticilerin, iş tatmininde artış ve öz güven duygularında gelişim görülür. Yönetici, sahip olduğu güçlü yönleri de tespit eder.
- Yönetici, içerisinde olduğu organizasyonun ve çalışmakta olduğu bölümün hedeflerini tartışabilme fırsatına sahip olur.
- Planlanan gelişim eğitimleri ile ilerleme sağlanır.
- Gelişim hakkında planlamalar yapılır.

Bahsedilen yararların ışığında yöneticilerin, görevlerini aktif bir şekilde yerine getirerek kendilerini ve ekiplerini başarıya doğru yönlendirdikleri söylenebilir.

---

<sup>360</sup> Fahri Bulut, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Üzerinde Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2003, ss. 16-19 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>361</sup> Ibid. ss. 16-19

### 5.5.3. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Yararları

Performans değerlendirmesi yapmanın organizasyonlar açısından da yararları vardır. Söz konusu yararlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:<sup>362</sup>

- Organizasyonda kâr ve etkinlik artışı görülür.
- Organizasyonun hizmetinin ve/veya üretiminin kalitesinde artış görülür.
- Gereken eğitimler kolaylıkla tespit edilir ve gerekli bütçe ayarlamaları yapılır.
- Çalışanların gelişim potansiyelleri net olarak tespit edilir.
- Kısa dönemde gerekli insan kaynağının ortadan kaldırılmasında çeşitli kolaylıklar sağlanır.

Tüm bunların, işletmelerin işleyişini hızlandırdığı ve işletmeyi başarıya götürdüğü söylenebilmektedir.

### 5.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Organizasyonlar için bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak ve söz konusu sistemin sürekliliğini sağlayabilmek zor bir süreçtir ve alanında uzman kişilerin bu sistemi yürütmesi gerekmektedir. Öncelikle bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi adına organizasyon içerisinde ve çevresinde bir ön çalışmanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir.<sup>363</sup>

Bu ön çalışmanın organizasyona doğru ve nitelikli katkıda bulunabilmesi adına söz konusu organizasyonda kullanılacak değerlendirme çalışmasının kime uygulanacağı, kimin bu sistemi yöneteceği, değerlendirme süresi ve ne sıklıkla değerlendirme yapılacağı ve elbette hangi performans değerlendirme sisteminden yararlanılacağı da belirlenmiş olmalıdır.<sup>364</sup> Gerekli kriterlerin belirlenmesi ve performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesinin ardından elde edilen verilerin mutlak suretle çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Elde edilen veriler, onları kullanabilecek ve geliştirebilecek kişilerle paylaşılmazsa önemini kaybetmektedir. Bir organizasyonun bu tür verileri çalışanları ile paylaşmaması durumu aynı zamanda o organizasyonda çalışanların içerisinde buldukları örgüt hakkında yanlış yargılara varmasına fırsat verilmesine sebep olabilmektedir.

<sup>362</sup> Rakif Ferecov, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011, s.81.

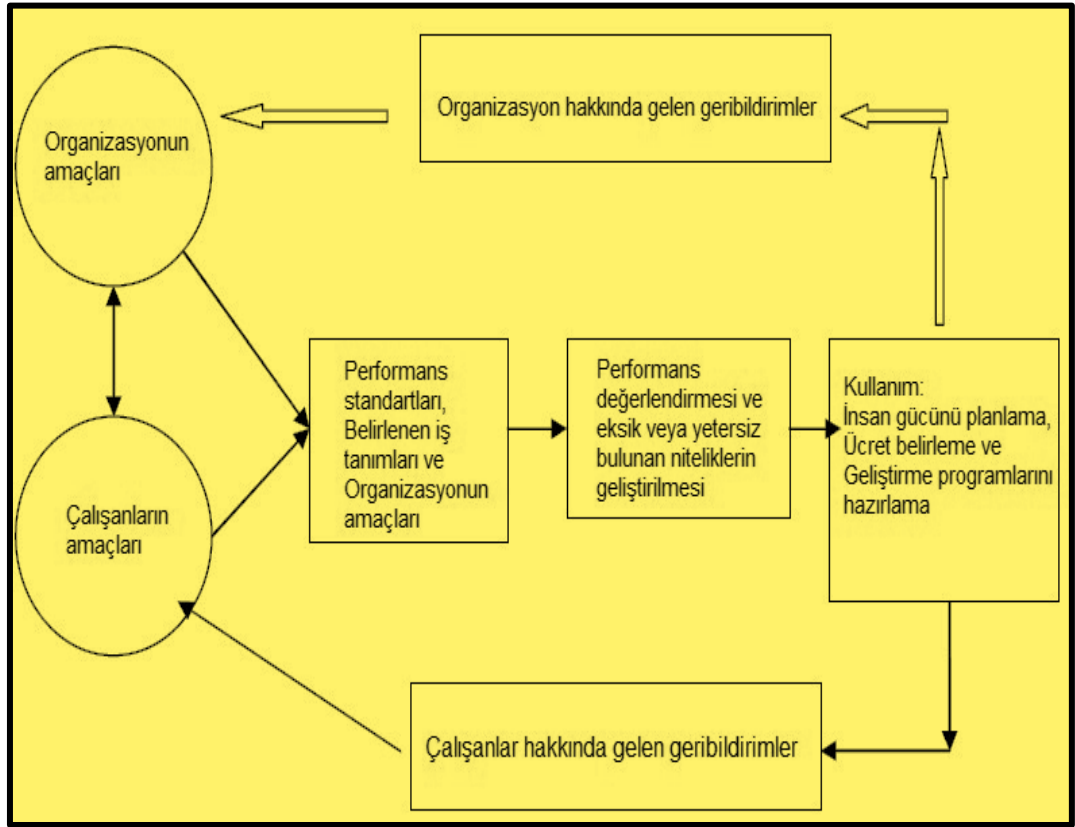
<sup>363</sup> Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, a.g.e., s. 240.

<sup>364</sup> Ibid.

Performans değerlendirme süreci üç temel evreden oluşmaktadır. Bu evreler şunlardır:<sup>365</sup>

- Performans değerlendirmesi yapılacak olan organizasyona uygun değerlendirme yönteminin belirlenmesi ve uygulanması,
- Çalışmanın yapıldığı organizasyon adına performans ile alakalı standartlarda gelişmelerin gerçekleştirilmesi ve başarı kriterlerinin tespit edilmesi,
- Gerçekleştirilen performans değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan verilerin; insan kaynağının planlaması, ücretlerin yeniden düzenlenmesi, potansiyel eğitim gereksinimlerinin tespiti ve işten çıkarma veya terfi gibi aksiyonların gerçekleştirilmesinde kullanılması.

Performans değerlendirme sürecinin evreleri Şekil-13'teki gibi ifade edilmektedir:



Şekil 13 - Performans Değerlendirme Süreci<sup>366</sup>

<sup>365</sup> P. Tınaz, "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1999, Sayı: 5, 389-406, ss. 389-393.

<sup>366</sup> Bayram Taşbaşı, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Banka Sektöründe Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2013, s.10 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

### 5.6.1. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin gerçekleştirilebilmesi adına farklı ve çalışmanın sonucunda hedeflenen noktaya varılmasını sağlayacak kriterlere gereksinim olmaktadır. Bunun temel nedeni de çalışanların yaptıkları işte başarıya ulaşmış ulaşmadıklarının saptanabilmesidir. Bunun için de gerçekleştirdikleri işler ve sergilemekte oldukları davranış tipleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırmalar yapılarak tespit edilmeye çalışılmaktadır.<sup>367</sup>

Gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmasının ardından çalışanların belirlenmiş standartlara ulaşmış ulaşmadıkları belirlenmiş olmaktadır. Eğer başarı kriterleri belirlenmemiş ise o değerlendirmenin bir sonuç vermesi mümkün olmamaktadır.

Temel olarak değerlendirme kriterleri dört ana gruptan oluşmaktadır. Bunlar; verilen işin niteliği ve niceliği, çalışanın sahip olduğu iş bilgisi ve bireysel özellikleri, çalışanın, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve iş sırasında sergilediği davranışlardır. Elbette bu kriterler kendi içlerinde alt kriterler de oluşturmaktadır. Bu alt kriterler değerlendirmenin boyutu ve niteliğine göre değişebilmektedir.<sup>368</sup>

Ayrıca, performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan kriterlerin çalışanların gerçekleştirmekte olduğu işin niteliğine uygun olması gerekmektedir. Bunun nedeni, performans değerlendirmesi sırasında kullanılacak yöntemin ve elde edilecek sonuçların çalışmanın yapıldığı alana ve incelenen işin niteliklerine göre değişiklikler gösterebilecek olabilmesidir.<sup>369</sup>

Bu nedenle performans değerlendirmelerinde kriterlerin önceden belirlenmesi zorunluluğu vardır. Ek olarak, belirlenecek kriterlerin gerçekçi ve sonuca götürücü olması gerekmektedir.

### 5.6.2. Çalışanlar ve Yöneticilerle Hedeflerin Belirlenmesi

Organizasyonlarda hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilebilmesi adına yöneticiler kadar çalışanların da sürece katılması gerekmektedir. Belirlenecek

---

<sup>367</sup> Aktaş, a.g.e., s. 35.

<sup>368</sup> Çoban, a.g.e., s. 58.

<sup>369</sup> İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *SDÜ Dergisi*, 2003, Cilt: 8, Sayı:1, 103-127, ss. 103-109.

hedefler organizasyonun amaç ve misyonuna uygun olmalıdır. Ayrıca hedeflerle ilgili eylem planlarının da ilişkili olması, bahsi geçen sürecin yıllık süreyle gerçekleştirilmesi ve organizasyon içerisindeki her birim için hazırlanmış olması gerekmektedir.

### **5.6.3. Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi**

Organizasyon için uygun olan ve en iyi sonucu verebilecek performans değerlendirme yönteminin belirlenmesinin ardından sıra değerlendirmede esas alınacak standartların ve kriterlerin belirlenmesine gelmektedir. Kriterlerin ve standartların da belirlenmesinden sonra değerlendirmeyi yapacak kişi veya kişiler belirlenmektedir.<sup>370</sup>

Değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin belirlenmesinin ardından bu kişiler uygulanacak çalışma ve değerlendirilecek çalışanlarla ilgili olarak bilgilendirilmektedir. Bu süreç, çalışmanın verimliliği adına çok önemli olmaktadır. Eğer bu noktada özverili davranışlar sergilenirse değerlendirmeden somut sonuçlar elde edilebilmektedir.<sup>371</sup>

Değerlendirme çalışmasını yapacakların gerekli hazırlıkları tamamlaması ile birlikte bir ön çalışma yapılmalıdır. Bu çalışma ile potansiyel sorunların ve hataların önüne geçilebilir. Ön çalışmanın ve eğer var ise gerekli düzeltmelerin ardından belirlenmiş olan performans değerlendirme yöntemi uygulanır ve verilerin analiz edilmesiyle birlikte sonuçlar elde edilmiş olmaktadır.

### **5.6.4. Çalışanların Performanslarının Standartlarla Karşılaştırılması**

Performans değerlendirme çalışmasının yapılmasının ardından elde edilen veriler, başlangıçta belirlenen standartlar ve söz konusu standartlara verilen ağırlıklar ile karşılaştırılarak analiz edilmektedir.<sup>372</sup>

Yapılan analizlerin sonucunda çalışanların performansları limit olarak kabul edilen standartların üzerinde ise çalışanlar o konu başlığında başarılı, eğer performans sonucu belirlenen limitin altında ise çalışanlar o konu başlığında başarısız sayılmaktadır.

---

<sup>370</sup> Akçakanat, a.g.e., ss. 15-21.

<sup>371</sup> Ibid.

<sup>372</sup> Alptekin, a.g.e., ss. 20-30.

### 5.6.5. Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek

Performans değerlemesi yapmanın amaçlarından biri de çalışanlara kendilerini geliştirmeleri adına tavsiyeler sunabilmek olarak ifade edilmektedir.. Bunu yapabilmenin en iyi yolu da geri bildirimdir. İnsanoğlu hedeflerine ulaşabilmek adına kendisini hedeflerine götürecekt davranışlarda bulunmaktadır. Aynı şekilde, söz konusu kişinin çevresindekiler de o kişinin davranışları ve performansı adına çeşitli beklentiler içerisindedir ve kişinin davranışlarının verimini artırmak adına çeşitli sonuçlara varırlar. Bu sonuçlar o kişiyle paylaşıldığında geri bildirim sağlanmış olabilmektedir.<sup>373</sup>

İnsanlar genel olarak kendileriyle ilgili yeni şeyler öğrenmeyi istemektedir. Bu onların güvenlerini yükseltme eğilimlerinin bir parçasıdır. Geri bildirim alma konusunda iyi olan kişiler kendilerini tanıma ve geliştirme için çaba göstermektedir. Buna karşın başarısızlığı yetenezsizlik olarak gören ve geri bildirimleri tehdit olarak algılayan kişiler de bulunmaktadır.<sup>374</sup>

Performans değerlendirmelerinde geri bildirim üç temel adımda özetlenebilir:

- Geri bildirim beklenmesi, alınması ve reaksiyon gösterilmesi,
- Alınan geri bildirim analiz edilmesi,
- Geri bildirim kullanılarak geliştirilmesi.

Sıralanan bu adımlar performans değerlendirmelerinin temelini oluşturan adımlardır.

### 5.6.6. Düzenlemelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Başlatılması

Performans değerlendirme çalışmalarının son basamağını da yapılan geri bildirimlerin ardından gerekli düzeltmelerin yapılması ve organizasyon faaliyetlerinin yeniden akıcı hâle gelmesi oluşturmaktadır. Performans değerlendirmesinin ardından elde edilen verilerin analizi sonucunda çalışanlarla ilgili çeşitli kararlar alınmaktadır. Bu kararlar terfi, işten çıkarma, zam ve görev tanımının yenilenmesi gibi kararlar olabilir.<sup>375</sup> Yapılması gereken aksiyonların kararı alındıktan sonra verilen kararlar önceden belirlenen bir süre içerisinde uygulanmakta ve gereken değişimler yaşanmaktadır.

---

<sup>373</sup> Fidan, a.g.e., s. 8.

<sup>374</sup> Ibid.

<sup>375</sup> Biçer, a.g.e., ss. 66-68.

Gereken değişimlerin gerçekleştirilmesinin ardından organizasyonlar yapılarının gerektirdiği şekilde faaliyetlerini surdrmeye devam ederler. Böylece performans değerlendirme çalışması tamamlanmış ve elde edilen veriler de somut bir şekilde kullanılmış olabilmektedir.

## 5.7. PERFORMANS DEğERLENDİRME KRİTERLERİ

Performans değerlendirme çalışmalarının başarılı olabilmesi adına ilk önce görev tanımlarının ve iş analizlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir sonraki adımda çalışanların performansının değerlendirilmesi sırasında kullanılacak kriterler tanımlanmaktadır.

Kriterlerin seçiminde; kriterlerin işin özelliğine ve çalışanların sorumluluk düzeylerine uygun olup olmadığına; verimlilikten öte çalışanları davranışlarına ağırlık verilmesine, kriterlerin açık ve anlaşılır olmasına ve kriter sayısının ondan fazla olmamasına vb. niteliklerin göz önünde bulundurulmasına dikkat edilmelidir.<sup>376</sup>

Genel olarak söz konusu kriterler dört temel grupta biraraya getirilebilir. Bunlar; çalışmanın niteliği ve niceliği, çalışanların iş bilgisi ve yetenekleri, kişisel özellikleri, iş arkadaşları ile olan ilişkileri ve sergiledikleri davranışlardır.<sup>377</sup>

## 5.8. PERFORMANS DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bir organizasyonda çalışan bireylerin performanslarının seviyesini belirleyebilmek adına çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri belirli temel başlıklar altında değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Performans değerlendirme yöntemleri temel olarak geleneksel performans değerlendirme sistemleri ve modern performans değerlendirme sistemleri olarak ikiye ayrılmaktadır.<sup>378</sup>

Geleneksel veya modern olarak herhangi bir sıralama yapmadan en sık kullanılan performans değerlendirme yöntemleri sıralanacak olursa; sıralama, karşılaştırma, zorunlu dağılım, grafik değerlendirme, derecelendirme ve puanlama,

---

<sup>376</sup> Biçer, a.g.e., s. 66.

<sup>377</sup> Baykal, a.g.e., s. 11.

<sup>378</sup> Tuņer, Polat. "rgtlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon" *Sayıştay Dergisi*, 88, 2013, 87-108, ss. 93-95.

kritik olay, kontrol listesi ve amaçlara göre değerlendirme yöntemlerinin en çok kullanılan yöntemler olduğu söylenebilir.<sup>379</sup>

Performans değerlendirme yöntemleriyle ilgili en kritik nokta, performans değerlendirmesinde kullanılacak olan yöntem ve/veya yöntemlerin her çalışan için adaletli olmasının gerekliliğidir. Bunun dışında kullanılacak yöntemin organizasyonun yapısına uygun olması da gerekmektedir. Bu nedenle de mevcut yöntemlerin geliştirilmesine ve yeni performans değerlendirme yöntemlerinin bulunmasına dair çalışmalar gerçekleştirilmektedir.<sup>380</sup>

Tüm bu çalışmalara rağmen kullanılan yöntemlerle ilgili eleştiriler devam etmektedir. Yapılan eleştiriler çoğunlukla geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile ilgilidir. Burada bahsi geçen eleştiriler ise genel olarak çalışanların yalnızca yöneticileri tarafından değerlendiriliyor olabilmektedir.

### 5.8.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

#### 5.8.1.1. Grafik Sıralama

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan grafik sıralama, uygulama alanı en geniş olan, aynı zamanda bilinen en eski yöntemlerden biridir.<sup>381</sup> Bu yöntemin çeşitleri vardır. Yaygın olarak kullanılan versiyonu yılda bir kez yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmesidir. Yöntemde, yöneticilerin her çalışan için bir adet form doldurması beklenmektedir. Formda yer alan standartların sonucunda her çalışanın performans düzeyi hakkında bilgi edinilmektedir.<sup>382</sup>

Grafik sıralama yönteminin en önemli yararı, çalışanların detaylı bir şekilde ve objektif olarak değerlendirilmesini sağlayabilmektedir. Yöntem kısa süreli olarak da uygulanabilmektedir. Değerlendirmelerin sonucunda somut verilerin elde ediliyor olması da çalışanlar arasındaki eşitliğe işaret etmektedir. Bunun dışında yöneticilerin her çalışan için aynı değerlendirme kriterlerini kullanmasının garantisi de alınmış olmaktadır. Grafik sıralama yönteminin eksileri de bulunmaktadır.

<sup>379</sup> Kennerley and Neely, a.g.e., pp. 1222-1228.

<sup>380</sup> Cemile Özmercan, "Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, 2016, s. 27.

<sup>381</sup> Salisu Lawan Indabawa and Zakari Uba, "Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria", *European Journal of Business and Management*, 2014, Vol. 6, No. 25, 168-173, p. 170.

<sup>382</sup> Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20.1, 2005, 95-106, s. 96.



Bunlar;<sup>383</sup>

- Formdaki tanımlamalar yöneticilere göre farklılıklar gösterebilir. Bir yönetici için pozitif anlama sahip olan bir terim bir başka yönetici için negatif olabilir.
- Bu yöntem ile gerçekleştirilen çalışmalarda merkeze eğilim adı verilmiş bir hatanın olduğu görülmüştür. Bu hata yöneticilerin uçlarda yorumlar yapmaktan kaçınması ve ortalama cevaplar vererek çalışanlar arasındaki farkların değerlendirilmeye alınamayacak kadar aza indirgenmesiyle oluşmaktadır.
- Yöntemde, çalışanların performanslarını ölçmek için belirlenen standartların puan değerleri toplanarak performans düzeyleri hesaplandığı için belirli noktalarda iyi olan veya eksikleri olan çalışanların bu özellikleri göz ardı edilebilmektedir.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde yalnızca olumlu–olumsuz olarak değerlendirme yaptıkları görülmektedir.
- Yöneticilerin taraflı değerlendirmeler yaparak puanlamaya etki edebildiği görülmektedir.

Bahsettiğimiz özellikleri ile birlikte grafik sıralama yöntemi sık kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri olmaktadır..

### 5.8.1.2. Sıralama Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden olan bir diğer sıralama yöntemi de temel olarak çalışanları kendi aralarında karşılaştırmaktadır. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler değerlendirme sırasında değerlendirdikleri bireyi ve onun performansını bir bütün olarak kabul etmekte ve değerlendirmeyi bu şekilde gerçekleştirmektedirler. Değerlendirme sonucunda tüm çalışanlar değerlendirme sonuçlarıyla en iyiden en kötüye doğru sıralanmaktadır.<sup>384</sup>

Sıralama yöntemlerine göre değerlendirilecek çalışan sayısı için uygun bir çizelgenin hazırlanması gerekmektedir. Çizelgede, değerlendirme sırasında rol oynayacak kriterler belirlenmektedir. Niteliklere göre değerlendirmenin ardından en iyiden en kötüye doğru sıralama yapılmaktadır.

---

<sup>383</sup> Ezgi Biçer, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 83.

<sup>384</sup> Harry P. Hatry, "Performance Measurement: Getting Results", **Pre-Publication Version of Chapter 13 - Results-Based Budgeting**, The Urban Institute Press, 2006, pp. 1-5.

Sıralama yönteminde liderlik, girişimcilik ve işe bağlılık gibi kriterlerde en yüksek niteliklere sahip çalışanlar belirlenmektedir. Bu yöntem, yöneticiler, çalışma arkadaşları veya astlar tarafından da gerçekleştirilebilmektedir.<sup>385</sup>

Sıralama yöntemi, belirlenen kriterlerin ve değerlerin sonucunda net sonuç verebilen geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden biri olarak görülmektedir.

#### **a. Basit Sıralama**

Basit sıralama yönteminde de sıralama yönteminde olduğu gibi bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu yöntemde ilk olarak çalışanlar çalışmakta oldukları bölümlere göre ayrı ayrı sıralanmakta, değerlendirmenin sonucunda da her çalışan, kendi bölümü içerisinde iyiden kötüye doğru sıralanmaktadır.

Değerlendirmenin sonucunda çalışanlar, en iyiden en kötüye doğru kendi bölümleri içerisinde sıralanmış olmaktadır. Basit sıralama yöntemi, kısa sürede uygulanabilen, uygulaması kolay olan ekonomik bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir.<sup>386</sup>

Öte yandan, bu yöntem tamamen değerlendirenlerin inisiyatifine bırakıldığı için de nesnel olarak görülmemektedir.

#### **b. Seçenekli Sıralama**

Seçenekli sıralama yöntemi, özellikle yirmi ve daha az çalışana sahip olan organizasyonlarda uygulanmaktadır. Uygulama olarak şeklen basit sıralama yöntemine benzemektedir. Seçenekli sıralama yönteminde çalışanlar çalışmakta oldukları bölümlere ayrılarak değerlendirilmezler. İlk olarak organizasyonda çalışmakta olan tüm çalışanların isimleri bir kâğıda yazılmaktadır. Sıralama sırasında kolaylık yaratması açısından çalışanlar değerlendirme öncesinde kendi aralarında iyi, kötü ve orta vb. gruplara ayrılmaktadır. Bunun ardından, listede yer alan ve en iyi olduğu düşünülen çalışan bir başka listenin başına, en kötü olarak değerlendirilen çalışan ise o listenin en sonuna yazılmaktadır. Diğer çalışanlar içerisinde en iyi ve en kötü olduğu düşünülen çalışanlar da aynı yöntemle en iyi ve

---

<sup>385</sup> İşleyen, a.g.e., s. 9.

<sup>386</sup> Özmercan, a.g.e., s. 28.

en kötü ikinciler olarak sıralanmaktadır. Bu sıralamaya tüm çalışanlar yeni listeye eklenene kadar devam edilmektedir.<sup>387</sup>

Bu yöntemde en iyi ile en kötü çalışanları belirlemek kolay olsa da ortalandaki çalışanların sıralanması zor olmaktadır.

### c. Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi, çalışanların önceden belirlenmiş kriterler ve onların puanlarına göre sıralanması ile gerçekleştirilen bir yöntemdir; temel olarak, belirlenen kriterler ve onların değerlendirme süreci için sahip oldukları önemlerin belirlenerek sıralanması ile gerçekleştirilmektedir.

Yöntemde her çalışan, kriterlere sahip olma derecesine göre değerlendiriciler tarafından puanlanmaktadır. Puanlamanın sonucunda tüm çalışanlar, en yüksek puandan en düşük puana sahip olana kadar sıralanmaktadır.

Sistemin yaygın uygulamasında önceden belirlenmiş olan kriterler beş farklı kademe olarak hazırlanmaktadır. Kademelerin önem sırasına göre verilen puanların sonucunda kategoriler başarılı olandan başarısız olana doğru sıralanmaktadır.

Uygulamada dört farklı yöntemle puanlama yapılabilmektedir.<sup>388</sup>

- **Minimum Puanlama:** Verilebilecek maksimum puanın ilk sıradaki kategoriye verilmesi ve eşit aralıklarla diğer kategorilerin de puanlanmasını esas alan yöntemdir.
- **Maksimum Puanlama:** Verilebilecek maksimum puanın beşinci sıradaki kategoriye verilmesi, diğer kategorilerin de eşit ve azalan aralıklar aracılığı ile puanlandırılması yöntemidir.
- **Geometrik Dizilim Kullanarak Puanlama:** Geometrik dizilim kullanılarak başarıyı ön plana koyan uygulamadır.
- **Aritmetik Dizilim Kullanarak Puanlama:** Kategoriler arasında en yüksek ve en düşük puan farklarının saptanarak diğer kategorilerin de onlara uyumlu bir şekilde eşit aralıklarla puanlanmasını içeren uygulamadır.

<sup>387</sup> Alberto De Toni and Stefano Tonchia, "Performance Measurement Systems-Models, Characteristics And Measures", *International Journal of Operations & Production Management*, 2001, Vol.21, No.1/2, 46-70, pp. 46-57.

<sup>388</sup> Eraslan ve Algün, a.g.e., ss. 96-97.

Bahsi geçen yöntemin avantajı elde edilen sonuçların değerlendirilmesinin kolay olabilmesidir.

#### **d. Karşılaştırma Yöntemi**

Karşılaştırma yöntemi yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bir yöntemdir. Yöneticiler çalışanlarını önceden belirlenmiş kıstaslarda tek tek diğer tüm çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Karşılaştırmaların sonunda çalışanlar olumlu değerlendirme düzeylerine göre sıralanmaktadır. Karşılaştırmalar sonucunda en fazla tercih edilen kişi listenin ilk sırasında yer almaktadır. En az tercih edilen çalışan ise listenin sonunda kendisine yer bulabilmektedir.<sup>389</sup>

Bu yöntemin uygulamasında çalışanların, sahip oldukları yetenekler ve elde etmiş oldukları başarıların bir bütün olarak değerlendirilmesi eleştirilere sebebiyet verebilmektedir. Her çalışanın, kendine has özellikleri olduğu unutulmamalıdır. Bireysel özellikleri göz ardı ederek bir değerlendirme yapıldığında bir takım konu başlıklarında belirsiz sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu durum yapılan değerlendirmenin tartışmaya açık olmasına neden olabilmektedir.<sup>390</sup>

Karşılaştırma yönteminin, uygulaması en kolay, uygulama süresi en kısa ve uygulamada maliyeti de en ucuz olan performans değerlendirme yöntemi olduğu söylenebilir. Yönetimin özellikle de az çalışanı olan işletmelerde uygulanma şansına sahip olduğu belirtilebilir. Bu yöntemde iş görenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilmektedir.

#### **e. Kontrol Listeleri Yöntemi**

Kontrol listeleri yöntemi temel olarak değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilerin üzerlerindeki yükümlülükleri azaltmak amacıyla kullanılmaktadır. Yönteme göre, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler çalışanlarının elde ettikleri başarıları değerlendirmekten öte çalışanların gerçekleştirdikleri işlerle ilgili yorum yapmaktadırlar. Kontrol listesi yönteminde, çalışanların gerçekleştirdikleri işleri ve sergiledikleri davranışları belirleyebilmek adına birtakım soruların bulunduğu bir liste kullanılmaktadır.

---

<sup>389</sup> Tunçer, a.g.e., s. 98.

<sup>390</sup> Biçer, a.g.e., s. 82.

Bu yöntemde yer alan sorular genel olarak evet ya da hayır şeklinde cevaplanmaktadır. Tüm sorular cevaplandığında cevap olarak kullanılan ifade ve tanımların değerleri toplanmakta ve ortalamaları alınarak sonuçlar belirlenmektedir.

Yöntemin uygulanması kolay olsa da bazı olumsuz yönleri de vardır. Değerlendirme sisteminin oluşturulması da bu nedenlerden dolayı problemlidir. Yöntemin hazırlanması çok zaman ve emek gerektirdiğinden istatistikçilerin ve psikologların da değerlendirme sürecinde bulundurulması gerekmektedir.<sup>391</sup>

Bunun dışında, kontrol listeleri yönteminde gerçekçi sonuçların elde edilebilmesi adına her sorunun amaca uygun olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu, uzun ve zorlu bir süreçtir. Bu nedenle, bu yöntem sık kullanılmamaktadır.

- **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Zorunlu seçme yönteminde yöneticilerden, çalışanlarının olası davranışlarıyla ilgili seçeneklerden en çok veya en az gösterdiği davranış biçimini seçmesi istenmektedir. Seçim sürecinin ardından elde edilen görüşler puanlanmaktadır.

Puanlama sonucunda yüksek puan alanlar başarılı, düşük puan alanlar ise başarısız olarak kabul edilmektedir. Yöntemde değerlendirmeyi yapan, puanlama hakkında bilgi sahibi değildir, yalnızca çalışan hakkında bilgi verebilmektedir.<sup>392</sup>

Sonuç olarak; bu yöntem bir puanlama sistemine dayanmaktadır. Puanlamanın insan kaynakları tarafından yapılması da yöneticinin çalışanına taraflı yorum yapmasının önüne geçeceğinden faydalı olarak görülmektedir. Ancak bazı yöneticiler de kendilerine güvenilmediklerini düşündükleri için bu yönteme karşı durmaktadır.

- **Ağırlıklı Seçim Yöntemi**

Ağırlıklı seçim yönteminde, her bir işi değerlendirebilmek için çok sayıda farklı davranış ifade eden tanımlamalardan oluşan bir liste kullanılmaktadır. Her tanıma bir puan verilmektedir. Değerlendirmeyi yapanlar ağırlık olarak kullanılan değerleri bilmezler. Puanlamanın sonucunda elde edilen veriler sonucunda alınan puanlar ağırlıkları ile çarpılmakta ve ortalamaları alınmaktadır.

---

<sup>391</sup> Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sistemi Ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2014, ss. 51-52 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>392</sup> David Otley, "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, 1999, 10(4), 363-382, pp. 363-370.

Sistemin başarısı, tanımlamalarla performansın ilişkisine bağlıdır. Tanımlamaları içeren formun uzmanlar tarafından hazırlanması gerekmektedir. Bu yöntem, önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar aracılığıyla çalışanların başarısını ölçümlemek için kullanılmaktadır.<sup>393</sup>

Ağırlıklı seçim yöntemlerinde doğru sonuçların elde edilebilmesi için tanımlamaların ve soruların her iş grubu ve bölüm için ayrı ayrı hazırlanması gerekmektedir. Bu da maliyetin yükselmesine sebebiyet vermektedir.

Yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerini özetlemek gerekirse ilk olarak değerlendiricilerin yükümlülüklerinin diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha az olduğu söylenebilir.

Bunun dışında, genel bir özetleme yapmak gerekirse, söz konusu yöntemde değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin, her çalışan ve her davranış için tek tek düşünmek zorunda kaldığı bu yöntemin yararlı olduğu söylenebilir. Bu durum ilerleyen bölümlerde bahsedeceğimiz hale etkisinin azalmasına sebebiyet verecektir. Yöntemin uygulanması son derece güç olduğu görülmektedir. Soruların ve tanımların her değerlendirici tarafından farklı anlaşılma ihtimali vardır ve yöntemin hazırlanma süreci, yöntemin kendisinden uzun sürdüğünden bu yöntem yaygınlaşmamaktadır.

- **Mecburi Dağıtım Yöntemi**

Özellikle kişiler arası karşılaştırmalar şeklindeki değerlendirmelerde kullanılan bu yöntem değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilerin çalışanlarını öznel yargılarla değerlendirip ortaya tutarsız sonuçlar çıkarmalarını engellemek adına geliştirilmiştir.

Performans değerlemenin temel çıkış noktası, çalışanlar arasındaki farklılıkların belirlenebilmesidir. Söz konusu farklılıkların ifade edilebilmesi için değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilere birtakım sınırlamalar öngörülür. Yöntem sırasında değerlendirmeyi yapanlar, çalışanlarını beşli bir skalaya yerleştirilmektedir.

Skalaya göre, değerlendirilmesi gerçekleştirilen grubun 100 kişiden oluştuğu ve bu çalışanların performanslarının seviyesinin en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir ortam oluşturulmaktadır. Değerlendirmeyi

---

<sup>393</sup> Özmercan, a.g.e., s. 32.

gerçekleştiren kişiler, söz konusu 100 kişilik grubun yaklaşık 40'ının orta, 20'sinin yüksek, 20'sinin düşük, 10'unun en yüksek ve 10'unun da en düşük seviyede performans sergilediğini ifade etmekle yükümlü görülmektedir.<sup>394</sup>

Bu yöntemin özellikle birden çok değerlendiricinin bulunduğu ve değerlendirilecek çalışan sayısının çok olduğu çalışmalarda net sonuçlara ulaşılabilmesi adına yararlı bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Bunun dışında uygulama sırasında yöntemin sakıncaları da tespit edilmektedir.<sup>395</sup>

Değerlendirilen gruplarda beşli skalaya uygun sonuçların elde edilmesi zordur. Ayrıca bu yöntem tutarsızlık göstergesi olarak da ifade edilmektedir.

### 5.8.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, temel olarak çalışanların yaptıkları işlerin değerlendirilmesi yerine çalışanların gerçekleştirdikleri başarı veya başarısızlıkların tespit edilerek değerlendirilmesidir. Yöntemde ilk olarak kalite kontrol, çalışan denetlemesi ve organizasyon faaliyetleri vb. değerlendirme alanları belirlenmektedir. Belirlenen kategoriler için olumlu ve olumsuz davranışlar tespit edilebilmektedir.<sup>396</sup>

Değerlendirme sırasında ise her kategoride uç noktalarda iyi veya kötü davranışlar kaydedilmekte ve kayıtlar, önceden belirlenmiş bir sürenin sonunda değerlendirilmektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerden, bu faaliyeti nedeni aşırı olarak nitelendirdiklerini açıklamaları istenmektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilere verilecek kılavuzlar bu değerlendirmeleri kolaylaştırmaktadır.<sup>397</sup>

Gerçekleştirilen uygulamalarda genel olarak beş temel konudaki olayın değerlendirildiği görülmüştür. Bunlar; çalışanların fiziksel ve zihinsel yeterlilikleri, alışkanlıkları ve davranışları, karakteristik özellikleri ve bireysel yetenekler olarak görülmektedir.<sup>398</sup>

Bu değerlendirme türünün uygulandığı organizasyonlarda çalışanlar, her hareketlerinin kayıt edileceği düşüncesine kapılabilmekte ve verimlilik anlamında

<sup>394</sup> Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts, "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, 25(12), 1228-1263, pp. 1228-1253.

<sup>395</sup> Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts, a.g.e., pp. 1228-1253.

<sup>396</sup> Akçakanat, a.g.e., ss. 29-30.

<sup>397</sup> Alberto and Tonchia, a.g.e., pp.50-55.

<sup>398</sup> Biçer, a.g.e., ss. 90-91.

düşüşler yaşayabilmektedirler. Yöntemde, kayıtların belirli bir süre sonrasında değerlendirilmesi söz konusu olduğu için değerlendirmeler objektiftir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilen olayların seçimi de zor olarak açıklanmaktadır.

#### **5.8.1.4. Derecelendirme Yöntemi**

Derecelendirme yöntemi, her çalışanın kendi yöneticisi tarafında önceden belirlenmiş bir süre zarfında performansı, başarı seviyesi, işle ilgili bilgisi, insanlarla olan ilişkileri, uyumluluğu ve sorumluluklarını karşılayabilmesi gibi kriterlerde tarafsız olarak ve sistematik bir şekilde değerlendirildiği bir yöntem olarak görülmektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler değerlendirmeyi tamamladıktan sonra üstlerinin onayına sunabilmektedir.<sup>399</sup>

Belirlenen tüm kriterler değerlendirme sırasında kullanılmakta; elde edilen sonuçların dereceleri ortalama olarak belirlenmektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi, değerlendirmekte olduğu kişiye göre kriterlerin karşısında uygun gördüğü dereceyi işaretlemektedir.<sup>400</sup>

Yöntemin gelişmiş modelinde ise belirlenen beş dereceden biri seçilmekte ve buna bir sayısal değer verilmektedir. Değerlendirmenin sonunda söz konusu değerler toplanmakta ve elde edilen verilerin yorumu standart puanlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

#### **5.8.1.5. Deneme Yöntemi**

Deneme veya diğer adıyla kompozisyon yöntemi en eski değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde, belirlenmiş bir dönemin sonunda değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilerin her bir çalışan için kısa bir kompozisyon yazması beklenmektedir.<sup>401</sup>

Değerlendirmeler kompozisyonlara göre gerçekleştirilmektedir. Doğru bir değerlendirme için gerçekleştirilmesi için değerlendirmeyi yapan kişinin iyi bir gözlemci olması ve bunları doğru bir şekilde ifade edebilmesi gerekmektedir.<sup>402</sup>

---

<sup>399</sup> Eraslan ve Algün, a.g.e., s. 97.

<sup>400</sup> Baykal, a.g.e., s. 25.

<sup>401</sup> Ibid.

<sup>402</sup> Fidan, a.g.e., s. 24.



Bu tür değerlendirmelerin en önemli özelliği esnek bir yapıya sahip olmalarıdır. Değerlendiriciler, alışanları nasıl değerlendireceklerini kendileri belirlemektedir. Eğer değerlendirmeye özen gösterilirse ortaya faydalı sonuçlar çıkabilir. Aksi takdirde hatalı sonuçların elde edilmesi kaçınılmaz olarak görölmektedir.<sup>403</sup>

Bunun dışında, bu yöntemde, değerlendiricilerin değerlendirmeyi tamamlamakta zorlandıkları görölmüştür. Bu durumun sebebi değerlendiricilerin ifade zorluğu olarak açıklanmaktadır.

#### **5.8.1.6. Anlatım–Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler çalışanların başarılı oldukları veya başarısız oldukları kriterleri yazarak ifade ederler. Grafik değerlendirme yöntemi kadar eski olan bu yöntem pek çok organizasyonda kullanılmaktadır.<sup>404</sup>

Bu yöntemde değerlendirme; üstler, astlar veya çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bazı organizasyonlarda değerlendiricilerden, ifade etmiş olduğu ölçütler üzerine açıklama da yapması istenmektedir. Bununla birlikte söz konusu ölçütlerin tamamının genellikle değerlendirmeyi gerçekleştirenler tarafından belirlendiği bilinmektedir.<sup>405</sup>

Bu yöntemde, her değerlendirici farklı ölçütler kullanacağı için genelleme yapma ve kıyaslama olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca her değerlendirici yorumlarını net bir şekilde ifade edemeyebileceği için sonuçlar kişiden kişiye farklı algılanabilmektedir.

#### **5.8.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri**

##### **5.8.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemleri**

Modern performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan başarı kayıtları yöntemi, genel olarak bu işin uzmanları tarafından kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Başarının kayıt edilmesi, çalışanların tüm faaliyetlerinde elde ettikleri başarıların yer aldığı listeler olarak ifade edilebilmektedir.

---

<sup>403</sup> Ibid.

<sup>404</sup> Alptekin, a.g.e., ss. 48-49.

<sup>405</sup> Ibid.

Kayıt altına alınan bilgilerin yöneticiler tarafından bir yıllık süreyle hazırlanan raporlarda kullanıldığı bilinmektedir. Raporlarda yer alan ifadeler, çalışanların yükselmesi veya zam alması gibi geleceğe yönelik etkilere sahip olmaktadır. Yine de bu kayıtların yalnızca olumlu yönleri içeriyor olması yöntemin en önemli dezavantajı olarak görülmektedir.

Başarı kayıtları yöntemi barındırdığı dezavantajlardan dolayı modern performans değerlendirme yöntemleri içerisinde az tercih edilen bir yöntem olarak açıklanmaktadır.

### 5.8.2.2. Alan İnceleme Yöntemi

Değerlendirmelerde subjektif performans ölçütleri kullanıldığında çalışan arasında taraf tutulması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmelerinde standardın sağlanabilmesi amacıyla alan incelemesi yöntemi kullanılmaktadır.<sup>406</sup>

Yöntemde insan kaynakları biriminde hizmet veren bir uzman, değerlendirilmeye alınan bireyin aynı zamanda ilk yöneticisiyle birlikte değerlendirmeye alınması tekniği kullanılmaktadır.

Değerlendirmede, insan kaynakları uzmanı, yöneticiden aldığı bilgilere dayalı bir değerlendirme gerçekleştirmektedir. Değerlendirmenin sonucunda elde edilen notlar ilgili yöneticisiyle tekrar tartışılmaktadır.

Alan inceleme yöntemi maliyeti yüksek ve pratik olmadığı için sık tercih edilen bir yöntem değildir.<sup>407</sup> Sonuçta ise gerekli değişiklikler yapılmakta, yöneticinin onayı alınmakta ve çalışanın değerlendirilmesi tamamlanmaktadır.

Alan araştırmasında gerçekleştirilmeden önce değerlendirme konuları gruplar hâlinde belirlenmektedir. Bu şekilde değerlendirmenin işgörenler için adilane ve geçerliliği kabul edilen bir nitelik kazanması amaçlanmaktadır.<sup>408</sup>

Alan araştırmasının gerçekleştirilmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Bu nedenle, herhangi bir hata yapılmaması adına çalışma sırasında çalışanlardan veya

---

<sup>406</sup> Tunçer, a.g.e., s. 98.

<sup>407</sup> Ibid., pp. 52-54.

<sup>408</sup> Akçakanat, a.g.e., s. 46.

yönetimden belirlenen bir üye, değerlendirmeyi gerçekleştiren gruplar ile iş birliği yapar ve böylece işgörenlerin raporları ikinci kez gözden geçirilmiş olmaktadır.<sup>409</sup>

Alan araştırması yöntemi çok kapsamlı ve doğru sonuca ulaşmayı sağlayabilecek bir performans değerlendirme yöntemidir. Ancak uzun süre çalışma süreci gerektirmesi günümüzün hızlı hareket etmek durumu ile ters düşebilmektedir.

### **5.8.2.3. Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri**

Davranışsal değerlendirme yöntemi, değerlendirmesi gerçekleştirilen çalışanın standart bir skalada zayıftan mükemmel doğru değerlendirilmesidir. Bu yöntemde diğer yöntemlerden farklı olarak işle ilgili davranışlar tanımlanır ve kritik olaylar da performans düzeylerini tespit edebilmek amacıyla kullanılmaktadır.<sup>410</sup>

Değerlendirmelerde de bu tür kritik olaylarda sergilenen davranışlar değerlendirilmektedir. Bu yöntemde hazırlanan skalada en üstte mükemmel, en altta ise kabul edilemez ibareleri bulunmaktadır. Beklenen performans seviyesini ifade eden davranışlar da bu iki noktanın arasına yerleştirilmektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi de çalışanların davranışlarını gözlemlemekte ve performans düzeylerini ifade edebilecek puanlamalarda bulunmaktadır.<sup>411</sup>

Davranışsal değerlendirme yöntemi, temel olarak derecelendirme yöntemi ile zorunlu seçim yöntemlerinin biraraya getirilerek dezavantajı daha düşük bir yöntem ortaya çıkarma düşüncesinden doğmuştur. Davranışsal değerlendirme yönteminde çalışanların mevcut durumları tek seçeneğin işaretlenmesi ile belirlenmektedir. Değerlendirme için hazırlanan formun hazırlık aşamasında çalışanlara da sorumluluk verilmesi çalışanların değerlendirmeyi benimsemesini sağlamaktadır.<sup>412</sup>

Davranışsal değerlendirme yöntemi, çalışanlar tarafından diğer yöntemlere kıyasla daha çok benimsenen, sunduğu verilerle işletmeye kaynak olan ve çalışanların sergiledikleri performansın temel alındığı bir değerlendirme yöntemidir. Bunun dışında, işletmeye uygun sistem tasarımının zaman alıcı olması nedeniyle maliyetinin yüksek olması çalışmanın dezavantajı olarak görülmektedir.

#### **a. Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi**

---

<sup>409</sup> Ibid.

<sup>410</sup> Eraslan ve Algün, a.g.e., s. 97.

<sup>411</sup> Ibid.

<sup>412</sup> Eryalçın, a.g.e., s. 17.

İlk olarak 1963'te ortaya çıkan bu yöntem davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da bilinmektedir. Yöntemde, diğer geleneksel değerlendirme skalalarında da olduğu gibi çalışanların performansları çeşitli kriterler aracılığı ile ölçümlenir. Davranışsal beklenti skalalarında çalışanlar, kişilik özelliklerine göre değil, iş gerekliliklerini yerine getirebilecek davranışları hangi düzeyde sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir.<sup>413</sup>

Davranışsal beklenti skalaları yönteminin ortaya çıkış nedeni geleneksel performans değerlendirme skalalarının sahip olduğu defoları ortadan kaldırmak ve daha net sonuçlar elde edebilmektir. Yöntemde, tıpkı geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi, çalışanların mevcut performansları önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar aracılığı ile ölçümlenebilmektedir.<sup>414</sup>

Elbette bahsi geçen kriter ve standartların skalalardaki cevap ifadelerine göre farklılıklar gösterebileceği unutulmamalıdır. Davranışsal beklenti skalaları, bireyleri, sahip oldukları kişisel niteliklere göre değil, iş görmek için gereken davranışları ne derecede sergileyebildikleri ile değerlendirmektedir. Önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar için hazırlanmış olan cevap ifadeleri skalalardaki performans düzeylerini de belirlediği ifade edilebilmektedir.

#### **b. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi**

Davranışsal gözlem skalaları yöntemi, davranışsal beklenti skalalarının hatalarını bertaraf edebilmek ve yöntemin güçlü yönlerinden yararlanabilmek adına geliştirilmiş bir performans değerlendirme yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Gözlem skalalarında, iş yerinde sergilenen davranışları değerlendirmek için kritik olaylardan da yararlanılsa değerlendirmeleri gerçekleştiren kişiler, söz konusu davranışları gözlemlenmelerine göre yapılmaktadır.

Bu yöntemde çalışanlar, kritik olaylar sırasında sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilmektedirler. Yöntemin diğer davranışsal skalalardan farkı, çalışanların beklenen davranışlara göre değil de somut olarak gözlemlenmiş davranışlara göre değerlendirilmeleridir.<sup>415</sup>

---

<sup>413</sup> Alptekin, a.g.e., s. 41.

<sup>414</sup> Biçer, a.g.e., s. 86.

<sup>415</sup> Alptekin, a.g.e., s. 42.

Bu nedenle de gözlem skalalarının sonuçlarının açıklanması ve çalışanlar tarafından kabulü daha kolaydır. Ayrıca bu yöntem de diğer skalalar gibi yüksek maliyetli ve zaman alıcı olarak açıklanmaktadır.

### **c. Kendini Değerlendirme Yöntemi**

Kendini değerlendirme yöntemi, liderin yer almadığı grup içi tartışmalar, rol ve iş oyunları gibi çalışmalardan oluşan bir değerlendirme yöntemi olarak açıklanmaktadır. Organizasyondaki çalışanların oluşturduğu grup, dış dünyadan soyutlanabilecekleri, bir ile üç gün boyunca çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir yere götürülmektedir. Bu sürede de değerlendirmeyi yapacak kişi ve/veya kişiler değerlendirmelerini gerçekleştirirler. Bu yöntemin de diğer yöntemler gibi yarar ve zararları görülmektedir.<sup>416</sup>

Bunlar:

- Çalışanların stresle mücadele edebilmesi, çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilmesi ve yeteneklerinin değerlendirilebilmesi için uygun ortam sağlanmış olur.
- Çalışanların değerlendirilme sürecine hazırlık vaktine sahip olmaları onların daha az gerginleşmelerine sebep olur.
- Bu tür değerlendirmeler çalışanlar için öğretici ve ilginç deneyimlerdir.
- Zaman alıcı ve yüksek maliyetli olması yöntemin dezavantajlarından biridir.
- Değerlendirmeleri gerçekleştiren kişilerin, başarılı olarak kabul edilecek çalışanların sahip olması beklenen nitelikleri bilmemeleri durumunda sonuçlar yetersiz olacaktır.
- Değerlendirme merkezlerinde gerçekleştirilen çalışmalar, iş performansını değerlendirmekten öte gelecekle ilgilenen çalışmaları içermektedir.

Kendini değerlendirme yöntemi bireylerin kendilerini değerlendirerek eksik ve artılarını net bir şekilde ifade edebilmelerine olanak sağlasa da bu durumun negatif yanlarının da olduğu unutulmamalıdır.

### **d. Amaçlara Göre Yönetim**

Modern performans değerlendirme yöntemlerinin temelini oluşturan amaçlara göre değerlendirme yöntemi, diğer performans değerlendirme yöntemlerinde tespit edilen sorunların minimuma indirgenmesi, performans değerlendirmesinin nesnel

---

<sup>416</sup> Akçakanat, a.g.e., s. 45.

ölçütlere dayandırılması, gelişimin gerçekleştirilmesi ve çalışanların başarılarını ön planda tutmak amacıyla geliştirilmiştir.<sup>417</sup>

Amaçlara göre değerlendirme, amaçlara göre yönetim idealinin başarı değerlendirmesine uygulanmasıdır. Amaçlara göre yönetim değerlendirmesi önceden belirlenmiş aşamalardan oluşmaktadır. Başlangıçta, çalışanlar ve yöneticiler bir araya gelerek dönem içi hedefleri belirlemektedirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların da yöneticilerin de hedeflerle ilgili olarak görüş birliğine varmasıyla beraber hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetlerin planı hazırlanmaktadır.<sup>418</sup>

Dönemin sonunda yönetici ve çalışanlar bir kez daha biraraya gelir ve hedeflerin ne oranda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ve bunların nedenlerini tartışır. Görüşmenin sonunda da çalışanın performans düzeyi belirlenmiş olur. Bunun ardından da bir sonraki dönem için çalışma tekrarlanmaktadır.

#### **e. Değerlendirme Merkezi Yönetimi**

Değerlendirme merkezi yönetimi çalışanların potansiyelinin incelendiği bir değerlendirme yöntemidir. Değerlendirme merkezleri değerlendirmeler dışında hizmet içi eğitimler ve personel seçimi için de kullanılır. Değerlendirme merkezi yönetiminde farklı yönetsel beceriler gerektiren testler kullanılmaktadır.<sup>419</sup>

Değerlendirmelerde adaylardan kendilerine verilen çeşitli olaylarla ilgili verileri değerlendirmeleri beklenmektedir. Adaylardan, bu bilgilere göre karar almaları, ne tür aksiyonların gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmeleri ve işi başarıyla tamamlamaları istenmektedir.<sup>420</sup>

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı, çok sayıda değerlendirici ile çalışılmalıdır. Çalışanları izleyen değerlendiricilerin farklı tekniklerle adayları değerlendirmesi ve sonuçları ilgili kişilere bildirmesi beklenir. Bu yöntem yüksek maliyetlidir. Bu nedenle de bu yöntemle ilgili paketler geliştirilmiştir. Paketler, uygulama konusunda bazı kolaylıklar sağlamaktadır.<sup>421</sup>

---

<sup>417</sup> Ilgar, a.g.e., s. 42.

<sup>418</sup> Eryalçın, a.g.e., ss. 25-28.

<sup>419</sup> Çoban, a.g.e., s. 84.

<sup>420</sup> Aktaş, a.g.e., s. 59.

<sup>421</sup> Ilgar, a.g.e., s. 43.

Ancak bu paketlerden doğru sonuçlar elde edebilmek ve doğru paketi seçebilmek için ön çalışma yapılması gerekmektedir. İş analizleri yapılmalı ve uygun paket seçilmelidir. Organizasyonda, yapılan işe uygun ve organizasyonun iş yapma düzeyine uygun örnekler geliştirilmelidir. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin eksiksiz biçimde eğitilmesi gerekmektedir ve mutlaka merkezi yönetim oluşturulmalıdır.

#### **f. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Performans değerlendirmesinde kullanılacak yöntemler; çalışmanın gerçekleştirileceği organizasyonun yapısına, üretmekte oldukları malın veya sunmakta oldukları mal veya hizmetin türüne, organizasyonun yönetsel amaçlarına, çalışanların bireysel veya toplu olarak beklentilerine, organizasyonun çevresine vb. çeşitli faktörlere göre değişiklikler gösterebilmektedir.<sup>422</sup>

Geleneksel olarak nitelendirilen performans değerlendirme yöntemleri hakkında en genel eleştiri, değerlendirmeyi gerçekleştirenin tek bir kişi veya birimden ibaret olmasıdır. Söz konusu durum her çalışanın performans hedeflerinin tek tek belirlenmesini gerektirse de ve bu yapılabilecek bir şey olsa da çalışanlar hakkında niteliksel değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi hususunda çeşitli problemlerle karşılaşacağı söylenebilir.<sup>423</sup>

Organizasyonun beklentilerinin ve hedeflerinin belirlenmiş olması organizasyonun gelişimi ve gerekli değişimleri yapabilmek adına önem arz etmektedir. Günümüzün modern organizasyonlarında bu tür gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve örgütsel bilgilere ulaşılması tek bir kişinin yapabileceği bir iş olarak görülmemektedir.<sup>424</sup>

Bunun dışında çalışanların yapısı ve devamlı olarak aksiyon hâlinde olmaları da performans değerlendirmelerinin somut sonuçlar verecek şekilde adil ve tutarlı gerçekleştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bu sebeplerden dolayı geleneksel değerlendirme yöntemlerinden uzaklaşmıştır.<sup>425</sup>

Organizasyon yapılanmalarında meydana gelen hızlı ve önemli değişikliklerin sonucunda tek kaynaklı performans değerlendirmeleri yetersiz kalabilmektedir. Bu duruma yol açan sebepler; yönetimin artan sorumlulukları, çalışan sayılarındaki

---

<sup>422</sup> Akçakanat, a.g.e., ss. 40-42.

<sup>423</sup> Tunçer, a.g.e., s. 98.

<sup>424</sup> Aktaş, a.g.e., s. 60.

<sup>425</sup> Özmercan, a.g.e., ss. 34-35.

artışlar, yeni nesil iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte yöneticilerin değerlendirmelerde yetersiz kalması ve pek çok organizasyonda, çalışanların birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmak zorunda olması şeklinde ifade edilebilmektedir.<sup>426</sup>

Bu nedenlerin ışığında, çalışan performanslarının değerlendirilmesinde çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Üç yüz altmış derece performans değerlendirme yöntemi de söz konusu çok kaynaklı çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olduğu ifade edilmektedir.<sup>427</sup>

Bu yöntem, adından da kolaylıkla anlaşılacağı üzere, çalışanların performanslarının yalnızca yöneticileri tarafından değil; çalışma arkadaşları, alt kadrolarda çalışanlar, çalışanın kendisi ve mümkün olduğu durumlarda müşteriler ve tedarikçiler tarafından da değerlendirilerek bir sonucun elde edilmesini tanımlamaktadır.

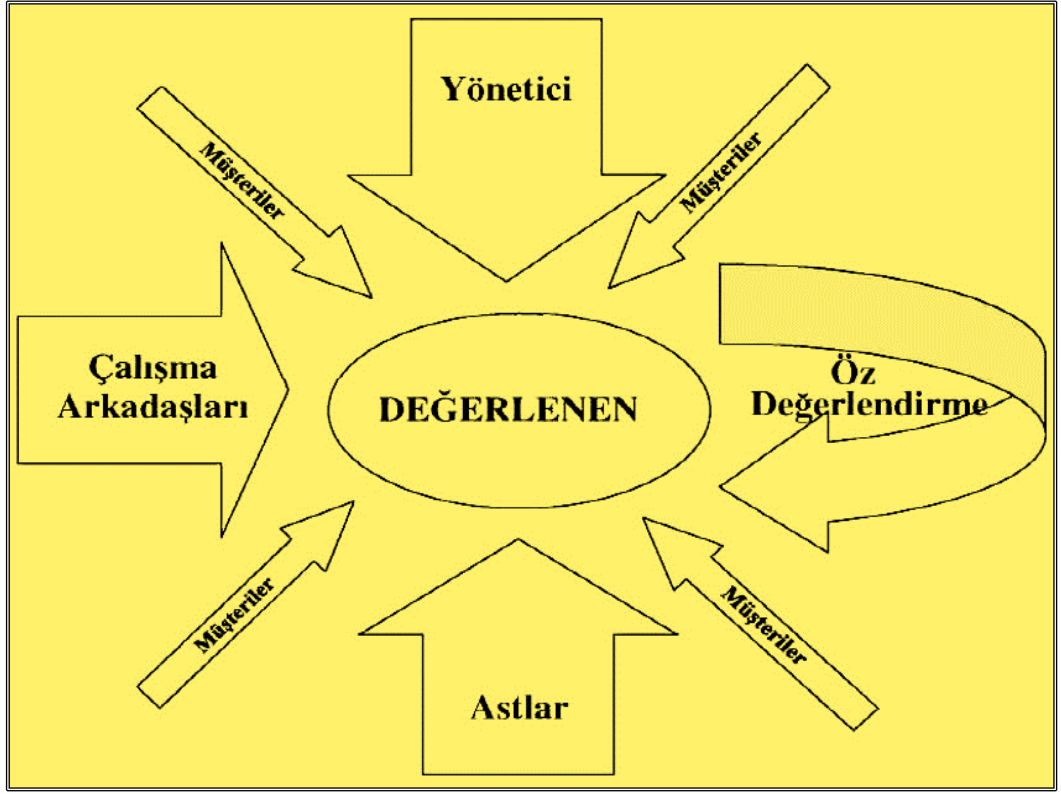
Performans değerlendirme sisteminin şematiği aşağıdaki şekilde şu şekilde gösterilmektedir:

---

<sup>426</sup> M. Espinilla, R. De Andres, F. J. Martinez and L. Martinez, "A 360-Degree Performance Appraisal Model Dealing With Heterogeneous Information And Dependent Criteria", *Information Sciences*, 2013, Vol. 222, 459-471, pp. 459-466.

<sup>427</sup> Fidan, a.g.e., ss. 31-35.





Şekil 14 - 360° Derece Performans Değerlendirme Sistemi Şematiği

### g. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi

Elektronik performans değerlendirme yöntemi temel olarak organizasyonların insan kaynakları yönetimine yardımcı olmak adına çalışan performanslarının internet ortamı üzerinden değerlendirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Yöntemde değerlendirilme sonucunda elde edilen sonuçlar bilgisayar tarafından kolay analiz edilebilecek raporlara dönüştürülmektedir.<sup>428</sup>

Elektronik performans değerlendirme yönteminin farklı tip ve büyüklükte organizasyonlarda kullanılabilmesi adına hazırlanmış paket programları bulunmaktadır. Organizasyonlar kendilerine uygun olan paketi seçerek performans değerlendirmelerini gerçekleştirebilmektedir. Paketler temel olarak birbirine benzemekle birlikte farklı yapı ve boyutlarda aynı performans değerlendirme yönteminin uygulanması sonucunda oluşabilecek problemleri ortadan kaldırmak adına hazırlanmışlardır.<sup>429</sup>

<sup>428</sup> Gözde Yılmaz, "Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, 2005, 1-19, ss. 4-6.

<sup>429</sup> Ibid.

Elektronik performans değerlendirme yöntemi, her türde performans değerlendirme yöntemine uygulanabilir bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kısa süre içerisinde değerlendirmelerde kullanılacak formlar tanımlanarak organizasyon yapısına uygun hâle getirilebilmektedir.<sup>430</sup>

Değerlendirme öncesinde çalışanlara ait bilgiler sisteme yüklenmekte ve çalışanların hangi yöntem ile değerlendirileceği seçilmektedir. Sistem, her bir çalışana özel kullanıcı adı ve şifre vererek çalışanların değerlendirme yapacakları formlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu sistemlerin avantajı, formlar doldurulduğu anda analizin gerçekleştirilebiliyor olabilesidir.

Değerlendirme sürecinin sonunda insan kaynaklarında görevli uzmanlar sistem üzerinden raporlara ulaşabilmektedir. Bu sistemlerin sayesinde sonuçlar arzulan şekillerde elde edilebilmektedir.

#### **h. Standartlar Performans Değerlendirme Yöntemi**

Standartlar performans değerlendirme yöntemi, performans standartları ile iş analizlerinin birlikte incelenmesi ile gerçekleştirilen performans değerlendirilmesidir. Çalışma öncesinde belirlenen standartların, her çalışanın pozisyonunun gereklerine göre ağırlık yüzdeleri belirlenir ve her standarda bir puan verilmektedir.<sup>431</sup>

Değerlendirmeyi yapan kişiler çalışanların iş analizlerini inceledikten sonra çalışanları gözlemler ve standartlarla ilgili puanlamalarda bulunurlar. Elde edilen sonuca göre performans değerlendirilmesi gerçekleştirilmiş olmaktadır.<sup>432</sup>

Standartlar performans değerlendirmesi yöntemi, genel olarak yönetim kademesinde bulunmayan, üretim safhasında yer alan çalışanlara uygun olarak belirlenmiş standart ve kriterler ile gerçekleştirilmektedir. Standartlar yöntemi, performans değerlendirmesi temelinde bir performans kriterinin hazırlanmasına ya da belirlenmiş bir hizmet veya üretim seviyesini açıklamaya çalışmaktadır. Standartlar yöntemi, değerlendirmeye alınan her çalışanın sergilemekte olduğu performansın belirlenmiş standartlarla mukayese edilebilmesidir.

---

<sup>430</sup> Nurettin Beltekin, Berna Şahin – Özdemir, Gülçin Yılmaz, Hacer Akkalkan ve Necati Cemaloğlu, "Sürekli Gelişim İçin E-Performans Yönetim Sistemi: Bir Model Önerisi", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Uluslararası E-Dergi, Cilt: 4, Özel Sayı: 1, 2014, 149-170.

<sup>431</sup> Biçer, a.g.e., ss. 94-95.

<sup>432</sup> Ibid.

Standartlar performans değerlendirmesi yöntemi ile gerçekleştirilen değerlendirmeler tarafsız faktörlerden oluşmaktadır. Burada yönetim kademesinin temel sorunu farklı özelliklere sahip çalışanların farklı kategorilerine ait standartlarının kıyaslanamaz olmasıdır. Bu nedenle de oluşturulan performans değerlendirmelerinde ve çalışanların iş görme kriterlerinde zamanla güncellemeler gerçekleştirilmelidir.

## **5.9. PERFORMANS DEğERLENDİRMEDE AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR**

Performans değerlendirmelerinde, değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin tamamen objektif oldukları tahmin edilmektedir. Yine de belirlenen performans değerlendirme sistemlerinden ve değerlendirmeyi gerçekleştirenlerden dolayı çeşitli hatalar ortaya çıkabilmektedir.

Performans değerlendirmelerinde çalışanların iş performanslarına yönelik veriler değerlendirilmektedir. Bilindiği üzere insana yönelik değerlendirmeler daima hataları da beraberinde getirmektedir. Bu da hata payının oluşmasına sebebiyet vermektedir. Performans değerlendirmelerinde de bu tür hatalar görülmektedir. Bu hataların tespit edilmesi ve ardından minimum düzeye indirgenmeleri gerekmektedir.<sup>433</sup>

### **5.9.1. Hale Etkisi**

Performans değerlendirmelerinin kontrolü sırasında yararlanılan bir yöntem olan hale etkisi, performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişilerin çalışanlarının performanslarını birbirlerinden bağımsız olarak gösterememesi ve bu nedenle de hatalı değerlendirmelerde bulunması anlamına gelebilmektedir.<sup>434</sup>

Değerlendirmeleri gerçekleştiren kişilerin hale etkisinde kalmasının farklı sebepleri olabilir. Söz konusu sebeplerden biri, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin değerlendireceği çalışanla ilgili ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğiliminde olmasıdır. Hale etkisine yol açan bir diğer durum da çalışanların performanslarındaki bir boyutun çok iyi veya çok kötü olması ve değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin değerlendirme sırasında diğer boyutlara ön yargılı yaklaşmasından dolayı hata yapmasıyla oluşmaktadır.<sup>435</sup>

---

<sup>433</sup> Işığıçok, a.g.e., ss. 7-8.

<sup>434</sup> Taşbaşı, a.g.e., ss. 10-15.

<sup>435</sup> Işığıçok, a.g.e., s. 7.

Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin çalışan hakkında gereken bilgilere sahip olmaması durumunda bu tür hataların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir. Hale etkisinin görülmesine sebebiyet veren bir diğer durum da değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin çalışanların performansını değerlendirirken kullanılan standartlar veya faktörler arasındaki farkı anlayamamasından kaynaklanmaktadır. Kimi durumlarda değerlendirme faktörlerinin seçiminde gerçekleşen hatalar bu tür sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.<sup>436</sup>

Hale etkisinin görüldüğü değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına dayanarak alınan kararlar organizasyonun doğal yapısının bozulmasına neden olabilmektedir.

### 5.9.2. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme

Bu tür bir problemin görüldüğü çalışmalarda değerlendirilmesi gerçekleştirilen çalışanın yalnızca tek yönden, yani sadece yöneticilerinin gözünden değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.<sup>437</sup>

Bunun dışında söz konusu çalışanla aynı pozisyondaki diğer çalışan veya yöneticilerin ya da müşterilerin yorumlarının alınması da performans değerlendirmesinde tek yönlülük yaratmakta, bu durum da sonuçların hatalı olmasına sebebiyet verebilmektedir.<sup>438</sup>

Performans değerlendirmelerinde temel hedef çalışanların bir bütün olarak ve tüm yönleriyle değerlendirilebilmesini sağlayacak çok yönlülüğü sağlayabilmektir.

### 5.9.3. Yeni Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme

Yeni gerçekleşen olaylardan etkilenme bir nevi taraflı değerlendirilme yapılmasıdır. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin değerlendirmekte olduğu çalışanı sevmesi veya sevmemesi durumunda bunun değerlendirilmeye yansıtılması hatalı sonuçlara yol açabilmektedir.<sup>439</sup>

Performans değerlendirmesini yapacak olan kişilerin böyle bir yanılığa düşmemesi için tarafsız olmaya özen göstermesi gerekmektedir. Aksi hâlde performansı değerlendirmenin bir anlamı olmamaktadır.

---

<sup>436</sup> Tunçer, a.g.e., s. 99.

<sup>437</sup> Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, 32-39, ss. 33-36.

<sup>438</sup> Eryalçın, a.g.e., ss. 43-44.

<sup>439</sup> Ilgar, a.g.e., s. 57.

#### 5.9.4. Kontrast Hatalar

Performans değerlendirmelerinde çoğunlukla etkisi olmayacaktır diye göz ardı edilen ancak çok etkili olabilen bir hata türü de kontrast hatalardır.<sup>440</sup> Organizasyonlar performans değerlendirmesi hususunda standartlara sahiptir. Bazı organizasyonlarda bu standartlar somut sayılabilen performans değerlendirmesi sonuçları olabilmekte; bazı durumlarda sonuçların somuta indirgenmesi zorlaşabilmektedir.<sup>441</sup>

Bu tür durumların önüne geçebilmek amacıyla performans değerlendirmesinde kullanılacak formların mutlaka bir ön çalışmada denemesi gerekmektedir.<sup>442</sup>

Bu ön uygulamada formlardaki ifade hataları, puanlamadaki sorunlar vb. durumlar ortaya çıkacak ve böylece gerçek değerlendirmeden önce gerekli geliştirmeler yapılabileği ifade edilmektedir.

#### 5.9.5. Bireysel Ön Yargılar

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorun objektif olmamaktır. Bunun nedeni, söz konusu olanın insan ve davranışlarının değerlendiriliyor olmasıdır. Performans değerlendirme çalışmalarını asıl hedefi iş ile ilgili hedeflerin ne düzeyde gerçekleştirildiğini görebilme.<sup>443</sup>

Ancak iş ile ilgili hedeflere ulaşma sırasında yaşananlar değerlendirmeyi yapacak olanları etkileyebilmektedir.<sup>444</sup>

Bu nedenle, değerlendirme yapacakların subjektif etkenlerden arındırılması ve en objektif şekilde ölçüm yapılmasına yardımcı olacak kriterlerin belirlenmesi hususuna dikkat edilmesi gereklidir.

---

<sup>440</sup> Fahri Bulut, "Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Erzurum Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2003, ss. 15-22. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>441</sup> Alptekin, a.g.e., s. 61.

<sup>442</sup> Eryalçın, a.g.e., s. 46.

<sup>443</sup> Jean-François Henri, "Organizational Culture and Performance Measurement Systems", *Accounting, Organizations and Society*, 2006, 31(1), 1-45, pp. 2-4.

<sup>444</sup> Özmercan, a.g.e., s. 22.

## 5.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans değerlendirmesi sürecinde karşılaşılan problemler genel olarak öznel problemlerdir. Söz konusu problemler pek çok faktörün neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişilerin değerlendirme sürecini adaletli ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirmeleri potansiyel problemlerin ortaya çıkma ihtimalini mümkün olduğunca azaltabilecektir.<sup>445</sup>

Önceki bölümlerde de bahsetmiş olduğumuz üzere, performans değerlendirmeleri bireylerin sergilemiş oldukları iş performanslarına ilişkin bulguların tespit edilmesi ve değerlendirilmesidir. İnsanın söz konusu olduğu değerlendirme çalışmaları ya da analizlerde hata payının olmazsa olmaz olduğu bilinmektedir.<sup>446</sup>

Elbette bu çalışmalar sırasında amaç söz konusu hata payını minimum seviyeye indirgeyebilmektir.

Kısaca, performans değerlendirmesi sırasında çeşitli problemlerle karşılaşmaktadır. Performans değerlendirmeleri sırasında karşılaşılabilen problemler şu şekilde sıralanabilir:

### a. Performans Değerlendirme Yönteminden Kaynaklanan Problemler:

Performans değerlendirmelerinden etkili sonuçlar alabilmek adına kullanılacak yöntem veya yöntemlerin, gözlemlenecek performans niteliklerine ve organizasyonun yapısına uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle; performans değerlendirme yönteminin belirlenmesinden önce analiz edilecek verilerin başlıklarının belirlenmesi, değerlendirme kriterlerinin söz konusu verilere uygun olarak belirlenmesi ve en etkili sonucu verecek yöntemin performans değerlendirmesi sürecinden önce seçilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirme sırasında veya sonrasında verilerin değeri ve işe yarar olmaları hakkında soru işaretleri oluşacaktır. Bu durum da değerlendirmenin değersiz olmasına yol açabilmektedir.<sup>447</sup>

Performans değerlendirme sürecine etki eden faktörler şu şekilde sıralanabilir:

<sup>445</sup> Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, Sayı:62, 47-65, ss. 48-51.

<sup>446</sup> Akçakanat, a.g.e., ss. 47-49.

<sup>447</sup> Gülşen Bolat, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2012, ss. 9-12 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

**b.Yakın Zaman Etkisi:** İnsanoğlu yapı olarak daha önceden gerçekleşmiş aksiyonlardan en son gerçekleşenleri yani en yakın zamanda gerçekleşenleri hatırlama eğilimindedir. Yakın zaman etkisi de performans değerlendirmesini gerçekleştiren değerlendiricinin değerlendirmekte olduğu kişi ve/veya kişilerin yalnızca yakın dönemdeki performansını hatırlayarak o performansı dikkate alması sonucunda ortaya çıkan bir problem olarak ifade edilmektedir.<sup>448</sup>

Performans değerlendirmelerinin, çalışanların belirlenmiş değerlendirme süreci içerisindeki tüm performanslarını değerlendirecek şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu problem, değerlendirilen süre aralığında genel olarak başarılı bir performans sergileyen ancak son dönemlerde çeşitli faktörlerden dolayı performansı düşük gözükken çalışanların başarısız görölmesine sebep olacağı ön görölmektedir Aynı şekilde, değerlendirme aralığında vasat bir göröntü sergileyen ancak değerlendirmeden önce performans yükselten çalışanlar ise başarılı görünecektir.<sup>449</sup> Bu potansiyel problemi önleyebilmek adına yöneticilerin değerlendirme aralığı boyunca çalışanları hakkında notlar tutması tavsiye edilmektedir.<sup>450</sup>

Bu yöntem benzer hataların önüne geebilecekle bir işleve sahip olsa da yapılan araştırmalarda yöneticilerin zaman zaman bu hatayı kasten gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri de tespit edilmiştir. Ancak bu aksiyon da çalışanları ters yönde etkileyebilmektedir.

**c.Baskın Özellikler Etkisi:** Baskın özellikler hatası, performans değerlendirmesini gerçekleştirenlerin, çalışanların tek bir pozitif nitelik veya aksiyonundan etkilenmesidir. Bu durum aynı zaman hale efekti olarak da adlandırılmaktadır. Değerlendiricinin, bir çalışanı tek bir olumlu niteliğini temel alarak olumlu anlamda genellemesi olan bu problemde çalışanların performanslarının tek bir niteliğine göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Problemin önüne geçebilmek amacıyla çalışanların tüm niteliklerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>451</sup>

**d.Tek Yönlü Ölçme Etkisi:** Hakkında performans değerlendirmesi yapılan kişinin yalnızca tek bir yönden değerlendirilmesi bu hataya sebebiyet vermektedir.

---

<sup>448</sup> Ibid.

<sup>449</sup> Bayram, a.g.e., ss.18-22.

<sup>450</sup> Tınaz, a.g.e., ss. 392-393.

<sup>451</sup> M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169, ss. 160-161.

Çalışanların tek yönlü olarak değerlendirilmesi, sonuçların hatalı çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin, değerlendirme aşamasında hatanın önüne geçebilmek adına çalışanları tüm yönleriyle bir bütün olarak değerlendirmeye daima dikkat etmeleri gerekmektedir.<sup>452</sup>

**e.Gereğinden Fazla Hoşgörü veya Fazla Katı Görüş Açısına Sahip Olmaktan Kaynaklanan Problemler:** Değerlendirmeyi yapan kişilerin fazla hoşgörülü veya fazla katı aksiyonlar sergilemesi performans değerlendirmelerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biridir. İnsanı değerlendirme söz konusu olduğundan bu tür problemler ortaya çıkmaktadır. Değerlendiricilerin bu tutumları değerlendirme sonuçlarını doğrudan etkileyebileceği için değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin süreç boyunca tarafsız kalmaya özen göstermeleri gerekmektedir.<sup>453</sup>

**f.Son Performans Değerlendirmesine Bağlı Kalmak:** Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişilerin, çalışanların son performans değerlendirmelerine benzer şekilde bir değerlendirmeye yönelmesinden kaynaklanan bir problemdir. Bir önceki değerlendirmede yüksek skor alan ancak mevcut durumda vasat olan bir çalışanın yine yüksek skor almasına veya son değerlendirmede vasat olan bir çalışanın performansını gözle görülür seviyede yükseltmiş olmasına rağmen yine vasat skorlar alması bu durumu açıklayabilmektedir.

**g.Merkeze Eğilme Etkisi:** Bu problem türü, değerlendiricilerin değerlendirme sırasında tüm çalışanları ortalama derecede başarılı olarak değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bir değerlendirme yapılmış gibi olsa da bu değerlendirmenin hiçbir yükümlülüğü bulunmamaktadır. Değerlendirmeleri gerçekleştiren kişi ve/veya kişilerin herhangi bir olumlu veya olumsuz düşüncenin etkisi altına girmeden objektif bir şekilde değerlendirmelerini gerçekleştirmeleri, bu problemin ortaya çıkmaması yönünde bir katkıda bulunabilmektedir.

**h.Yanlı Ölçme Etkisi:** Değerlendirmenin yanlı olarak yapılması sonucunda oluşan bir problemdir. Bu hatanın önüne geçebilmek adına da değerlendiricilerin objektif kalmaya özen göstermesi gerekmektedir.

---

<sup>452</sup> Ibid.

<sup>453</sup> Helvacı, a.g.e., ss. 160-161.



## ALTINCI BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: İSTANBUL İLİ BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

#### 6.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

##### 6.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan özel sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin sergilemiş oldukları etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına olan etkilerini belirlemek ve etik liderlik yaklaşımlarının demografik faktörlere etkisi, demografik faktörlerin de örgütsel bağlılık ve performans üzerine olan etkilerini incelemektir.

Araştırmanın konusu kapsamında etik liderlik yaklaşımları; “iletişimsel”, “iklimsel”, “davranışsal” ve “örgütsel karar vermede” etik davranışlar olarak, etik liderlik uygulamalarında işgörenlerin örgütsel bağlılığı ise “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak ele alındı. Son olarak, örgütsel bağlılığın performansa olan etkileri de araştırıldı. Burada performans ile kastedilenin; işgörenlerin belirlenmiş standartlara göre işle ilgili hedeflerine ulaşmaları, devamsızlık durumları, yaptıkları işten memnuniyet duymaları ve moral durumları olduğundan da bahsetmek gerekmektedir.

##### 6.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

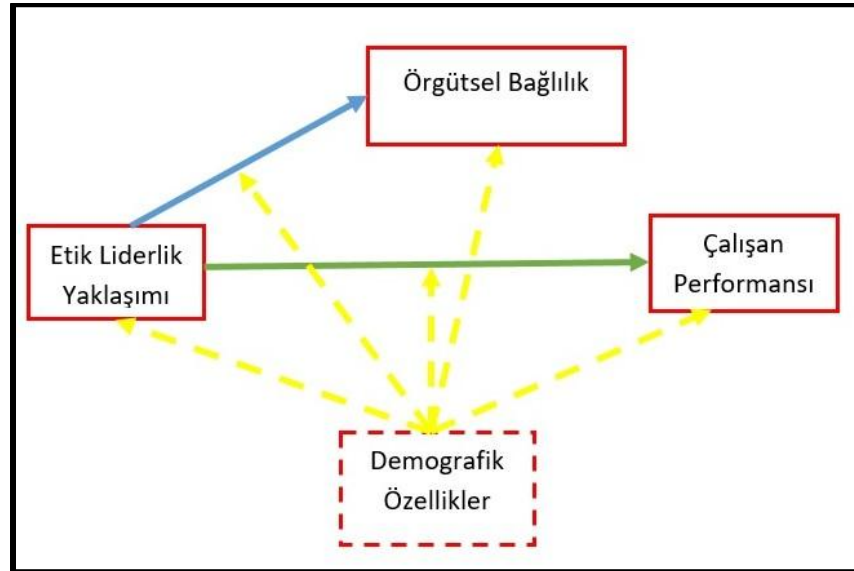
Çalışmanın hedef evrenini tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Bilindiği gibi hedef evren, araştırmanın ulaşmak istediği, ancak ulaşılması güç olan ve ideal seçenekleri yansıtan soyut evrendir. Ancak ulaşılabilir evren, çalışanların gerçekçi seçimlerinin yapılabileceği somut evrendir. Bu bağlamda somut evreni İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde yer alan özel sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni 750 kişi olup, analizin anket uygulamasına katılım sağlayanların büyük çoğunluğunu, özel hastanelerde gündüz saatlerinde çalışan 366 sağlık personeli oluşturmaktadır. Dolayısıyla tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir ve örneklem büyüklüğü %48.8 dir.

Analize katılanlar; doktor, hemşire, memur, hizmetli ve idari personelden oluşmaktadır ve katılım gösterenlerin çoğunluğu bir ile beş yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. İşgörenlerin algılamış oldukları etik liderlik unsurları ile çalışanların performansı ve örgüte olan bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Çalışmanın sonucunda ortada anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

### 6.1.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde özel sağlık kuruluşlarında görev yapan (yönetici, doktor, sağlık hizmetlerinde görev yapan memur, hemşire ve diğer sağlık personelinin) sağlık personelinin, yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik davranışları karşısında örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının nasıl etkilendiğini belirleme amacını taşıyan tanımlayıcı bir alan araştırmasıdır.

Tezin araştırma kapsamında; kuramsal olarak tartışılan değerler arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla aşağıdaki şekilde gösterilen bir model oluşturulmuştur. Bunlar, soru değişkeni olarak modelde gösterilen, etik liderliği ve etik liderlik yaklaşımını etkileyen örgütsel bağlılık ve çalışan performansıdır.



Şekil 15 - Araştırmanın Modeli

### 6.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada üç temel ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Etik liderlik yaklaşımları ölçeği, performans ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğidir. Kullanılan ölçeklerin kaynakları ise şu şekilde belirtilebilir.

**Etik Liderlik Ölçeği:** Pillai Rajnandini'nin, "Leadership and Organizational Justice, Similarities and Differences Across Cultures", *Journal of International Business Studies*, 1999, ss. 763-764. Brown, Trevino & Harrison'ın 2005 yılında geliştirdiği "Ethical Leadership Scale" isimli çalışmasından yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin Likert tipinde olduğunu ve "1'in Kesinlikle Katılmıyorum anlamına geldiğini, 2'nin Katılmıyorum, 3'ün Kararsızım, 4'ün Katılıyorum, 5'in ise Kesinlikle Katılıyorum anlamında olduğu" ve puanlamanın bu şekilde gerçekleştirilmektedir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen ve önceki yapılan çalışmalarda Yavuz (2008), Günel (2009), Tekbalkan (2010) ve Kaş'ın (2012) çalışmalarında kullanılan 20 ifadeye sahip bir ölçektir. Bu ölçeğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğin Likert tipinde olduğunu ve "1'in Kesinlikle Katılmıyorum anlamına geldiğini, 2'nin Katılmıyorum, 3'ün Kararsızım, 4'ün Katılıyorum, 5'in ise Kesinlikle Katılıyorum anlamında olduğu" ve puanlama bu şekilde gerçekleştirilmektedir.

**Performans Ölçeği:** Performans ölçeği, Kirkman ve Rosen'in 1999; Fuentes, Saez ve Montes'in 2004 ve ek olarak da Rahman ve Bullock'un 2004'te geliştirdikleri ölçeklerinden hazırlanan ve Erdoğan'ın 2011'deki çalışmasında kullandığı 4 maddeden oluşan ölçektir. Faktör analizinin sonucunda yüksek olarak kabul edilebilecek 0.83 cronbah alpha oranı bulunmuştur. Kalaycı'nın 2005'teki çalışmasında bahsettiğine göre bu değer, faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmada kullanılan ölçeğin Likert tipinde olduğunu ve "1'in Kesinlikle Katılmıyorum anlamına geldiğini, 2'nin Katılmıyorum, 3'ün Kararsızım, 4'ün Katılıyorum, 5'in ise Kesinlikle Katılıyorum anlamında olduğu" ve puanlamanın bu şekilde gerçekleştirilmektedir.

### **6.1.5. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Tüm veriler istatistiksel olarak bazı paket programlar kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum–maksimum) ve (ortalama±standart sapma) ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınanmıştır. Test sonucunda sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Mann – Whitney U Testi ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

Değişkenler arası ilişkilerin sebepleri Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile araştırılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir.

### **6.1.6. Araştırmanın Sınırları**

Araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm hastaneleri değil, sadece İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesinde bulunan özel hastanelerin yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının çalışanların performansına ve örgütsel bağlılığına olan etkilerini yansıtmaktadır. Bununla birlikte ulaşılan verilerin genel olarak hastane yöneticilerinin etik liderlik uygulamalarının çalışanların performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin yaklaşım ve uygulamalar konusunda bir fikir vereceği de söylenebilir.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin ankete ilişkin kendilerine yöneltilen soruları aynı şekilde anladığı ve uygulamalarla ilgili gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir. Ayrıca etik liderlik davranışlarının, çalışanların performansına ve örgütsel bağlılığa olan etkileri araştırma kapsamına alınmıştır.

### **6.1.7. Verilerin Toplanması**

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasını takiben elde edilen veriler doğrultusunda araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiş ve ardından bir alan araştırması yapılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları etik liderlik davranışlarının çalışanların performansına ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemek için 1999 yılında Karayel tarafından gerçekleştirilen beş seçenekli Likert ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve güvenilirlik durumu, Cronbach Alfa katsayısı ile incelenmiştir.

Etik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına Cronbach's Alpha katsayılarına ve soru sayılarına göre hesaplandığında değerlendirme kriterlerimizin ne derece güvenilirlik verdiği tespit edilmiştir. Buna göre:

- İletişimsel etik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir (0,80) olduğu görülmüştür.
  - İklimsel etik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu (0,85) tespit edilmiştir.
  - Örgütsel karar vermede etik ölçeğinin oldukça güvenli (0,75) seviyesinde olduğu görülmüştür.
  - Davranışsal etik ölçeğinin ise yüksek derecede güvenilir (0,86) olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ile ilgili sonuçlara baktığımızda ise;
- Duygusal bağlılık ölçeğinin oldukça güvenilir (0,73) olduğu belirlenmiştir.
  - Devam bağlılığı ölçeğinin ise yüksek derecede güvenilir (0,87) olduğu görülmüştür.
  - Normatif bağlılık ölçeğinin ise tıpkı duygusal bağlılık gibi oldukça güvenilir (0,73) olduğu tespit edilmiştir.

Ortalamalara baktığımızda ise etik liderlik ölçeğinin 0,83 katsayı ile Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ise 0,85 katsayı ile yüksek derecede güvenilir oldukları görülmüştür.

## 6.2. BULGULAR

### 6.2.1. Araştırmanın Örneklemiyle İlgili Bulgular

**Tablo 10 - Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları**

Değişken	N	%
20-29 Yaş	48	13,3
30-39Yaş	135	37,3
40-49Yaş	120	33,1
50-59Yaş	51	14,1
60 ve üzeri Yaş	8	2,2
<b>Toplam</b>	<b>362</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	222	61,3
Erkek	140	38,7
<b>Toplam</b>	<b>362</b>	<b>100</b>
<b>Hizmet Süresi</b>		
1-5 Yıl	139	38,4
6-10 Yıl	137	37,8
11-15 Yıl	77	21,3
16-20 Yıl	9	2,5
<b>Toplam</b>	<b>362</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	11	3,0
Ortaokul	96	26,5
Lise	75	20,7
Lisans	50	13,8
Yüksel Lisans	28	7,7
Doktora	102	28,2
<b>Toplam</b>	<b>362</b>	<b>100</b>
<b>Unvan</b>		
Yönetici	11	3,0
Doktor	115	31,8
Memur	77	21,3
Hemşire	129	35,6
Diğer	30	8,3
<b>Toplam</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

Tablo 10'da, araştırma kapsamında örnekleme yer alan bireylerin yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim durumu ve unvan değişkenlerine göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmektedir.

Ankete katılanların yaş grubu incelendiğinde, en yüksek katılımı 135 kişi ile (%37,3) 30-39 yaş grubu bireyler, en az katılım 8 kişi ile (%2,2) 60 yaş ve üstü bireyler oluşturmaktadır. Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, kadınların katılım oranı, erkeklerden fazla olup, denek sayıları sırasıyla 222 ve 140'tır.

Bireylerin kurumda çalıştıkları hizmet süresi incelendiğinde en fazla katılımın 139 kişi (%38,4) ile 1-5 yıldır bu kurumda çalışanlar, en az katılım ise 9 kişi (%2,5) ile 16-20 yıldır bu kurumda çalışanlardan oluşmaktadır.

Ankete katılanların 11'i (%3,0) ilköğretim, 96'sı (%26,5) ortaokul, 75'i (%20,7) lise, 50'si (%13,8) lisans, 28'i (%7,7) yüksek lisans ve 102'si (%28,2) doktora derecesine sahiptir. Ankete katılanların unvanlarına bakıldığında en fazla katılım 129 kişiyle (%35,6) hemşirelerden oluşurken, en az katılım 11 kişiyle (%3) yöneticilerden oluşmaktadır.

#### **6.2.2. Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri:

$0,000 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçeğin güvenilir olduğu söylenemez.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 11 - Cronbach's Alpha Katsayıları**

<b>Ölçek</b>	<b>Cronbach's Alfa</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Etik Liderlik</b>		
İletişimsel Etik	0,80	5
İklimsel Etik	0,85	5
Örgütsel Karar Vermede Etik	0,75	5
Davranışsal Etik	0,86	5
<b>Toplam</b>	0,91	25
<b>Performans</b>	0,83	4
<b>Toplam</b>	0,83	4
<b>Örgütsel Bağlılık</b>		
Duygusal Bağlılık	0,73	6
Devam Bağlılığı	0,87	6
Normatif Bağlılık	0,73	6
<b>Toplam</b>	0,85	18

Etik liderlik ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla, iletişimsel etik 0,80; iklimsel etik 0,85; örgütsel karar vermede etik 0,75; davranışsal etik 0,86 ve toplam 0,91 olarak bulunmuştur. Sonuçta, ölçeğin oldukça güvenilir ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Performans Ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,83 olup ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla, duygusal bağlılık 0,73; devam bağlılığı 0,87; normatif bağlılık 0,73 ve toplam 0,85 olarak bulunmuş olup, ölçeğin oldukça güvenilir ve kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



### 6.2.3. Demografik Değişkenlere İlişkin İstatistiksel Analizler

Demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim durumu, ünvan) Etik Liderlik Yaklaşımları, Performans ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin alt boyutları için farklılaşma olup olmadığı aşağıda belirtilen hipotezlere göre test edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların iletişimsel etik yaklaşımları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların iklimsel etik yaklaşımları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların örgütsel karar vermede etik yaklaşımları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların davranışsal etik yaklaşımları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: Çalışanların performansı demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların duygusal bağlılıkları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların devam bağlılıkları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Çalışanların normatif bağlılıkları demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

#### 6.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

**Tablo 12 - Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Etik Liderlik Ölçeği	Yaş	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Farklar
İletişimsel Etik	20-29 Yaş (n=48)	4,80(3,40-5,00) (4,64±0,44)	0,238 <sup>a</sup>	
	30-39 Yaş (n=135)	5,00(1,60-5,00) (4,71±0,50)		
	40-49 Yaş (n=120)	5,00(2,80-5) (4,75±0,37)		
	50-59 Yaş (n=51)	4,80(4,00-5,00) (4,74±0,29)		
	60 ve üzeri Yaş (n=8)	4,60(4,20-5) (4,65±0,27)		
İklimsel Etik	20-29 Yaş (n=48)	4,80(3,80-5) (4,68±0,38)	0,474 <sup>a</sup>	
	30-39 Yaş (n=135)	5,00(1,00-5,00) (4,69±0,61)		
	40-49 Yaş (n=120)	5,00 (4,00-5,00) (4,79±0,30)		
	50-59 Yaş (n=51)	5,00(3,80-5,00) (4,76±0,32)		
	60 ve üzeri Yaş (n=8)	4,90(3,80-5,00) (4,62±0,49)		
Örgütsel Karar Vermede Etik	20-29 Yaş (n=48)	4,60(1,60-5,00) (4,61±0,55)	0,461 <sup>a</sup>	
	30-39 Yaş (n=135)	4,60(1,60-5,00) (4,53±0,59)		
	40-49 Yaş (n=120)	4,60(3,60-5,00) (4,60±0,35)		
	50-59 Yaş (n=51)	4,60(3,80-5,00) (4,55±0,30)		
	60 ve üzeri Yaş (n=8)	4,90(4,00-5,00) (4,67±0,41)		
Davranışsal Etik	20-29 Yaş (n=48)	5,00(2,60-5,00) (4,50±0,61)	<b>0,026<sup>a</sup></b>	(20-29)Yaş-(50-59) Yaş
	30-39 Yaş (n=135)	4,40(1,20-5,00) (4,36±0,64)		
	40-49 Yaş (n=120)	4,20(3,20±5,00) (4,30±0,51)		
	50-59 Yaş (n=51)	4,00(3,60-5,00) (4,19±0,43)		
	60 ve üzeri Yaş (n=8)	4,50(3,40-5,00) (4,40±0,63)		

Tablo–12 incelendiğinde çalışanların “iletişimsel etik”, “iklimsel etik” ve “örgütsel karar vermede” etik alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermezken ( $p>0,05$ ), “davranışsal etik” boyutu için anlamlı ölçüde fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Bu farklılığın nedeni ikili karşılaştırmalar yaparak incelendiğinde, davranışsal etik boyutuna göre 20-29 yaş grubu bireylerin medyan skorunun, 50-59 yaş grubundaki bireylerden anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Tablo 13 - Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Yaş	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Farklar
Duygusal Bağlılık	20-29 Yaş (n=48)	3,50(2,67-5,00) (3,72±0,82)	< 0,001 <sup>a</sup>	(20-29) Yaş-(30-39) Yaş ve (20-29) Yaş-(40-49) Yaş
	30-39 Yaş (n=135)	4,50(1,67-5,00) (4,30±0,73)		
	40-49 Yaş (n=120)	4,50(2,67-5,00) (4,34±0,67)		
	50-59 Yaş (n=51)	4,33(2,83-5,00) (4,18±0,67)		
	60 ve üzeri Yaş (n= 8)	4,75(4,17-5,00) (4,66±0,28)		
Devam Bağlılığı	20-29 Yaş (n=48)	3,83(1,00-5,00) (3,49±1,17)	0,002 <sup>a</sup>	(20-29) Yaş-(40-49) Yaş ve (20-29) Yaş-(50-59) Yaş
	30-39 Yaş (n=135)	2,66(1,17-5,00) (4,14±0,49)		
	40-49 Yaş (n=120)	2,33(1,00-5,00) (2,79±0,98)		
	50-59 Yaş (n=51)	2,66(1,00-5,00) (2,83±1,12)		
	60 ve üzeri Yaş (n= 8)	2,75(1,50-3,50) (2,64±0,73)		
Normatif Bağlılık	20-29 Yaş (n=48)	4,16(1,00-5,00) (4,04±0,73)	0,553 <sup>a</sup>	
	30-39 Yaş (n=135)	4,33(1,67-5,00) (4,14±0,49)		
	40-49 Yaş (n=120)	4,16(3,17-5,00) (4,15±0,37)		
	50-59 Yaş (n=51)	4,16(3,00-5,00) (4,10±0,41)		
	60 ve üzeri Yaş (n= 8)	4,58(3,50-5,00) (4,39±0,61)		

Tablo–13 incelendiğinde, çalışanların normatif bağlılık alt boyutunun yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermediği ( $p>0,05$ ), duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutuna göre anlamlı ölçüde fark gösterdiği bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Bu farklılığın nedeni ikili karşılaştırmalar yaparak incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutuna göre 20-29 yaş grubu katılımcıların medyan skorunun, 30-39 yaş grubu ve 40-49 yaş grubu bireylere göre anlamlı ölçüde daha düşük olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Devam bağlılığı alt boyutu için, 20-29 yaş grubu çalışanların medyan skorunun, 40-49 ve 50-59 yaş grubu arasındaki çalışanlardan anlamlı ölçüde fazla olduğu bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 14 - Performans Ölçeğinin Yaşa Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Performans Ölçeği	Yaş	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	20-29 Yaş (n=48)	4,75(3,50-5,00) (4,61±0,40)	<b>0,183<sup>a</sup></b>
	30-39 Yaş (n=135)	4,50(1,25-5,00) (4,52±0,60)	
	40-49 Yaş (n=120)	4,75(3,00-5,00) (4,68±0,39)	
	50-59 Yaş (n=51)	4,75(4,00-5,00) (4,72±0,33)	
	60 ve üzeri Yaş (n= 8)	4,62(4,25-5,00) (4,68±0,29)	

*Veriler; medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.  
a:Kruskal Wallis Test*

Tablo–14 istatistiksel açıdan incelendiğinde ise performans ölçeği medyan skorları arasında anlamlı ölçüde fark bulunmamıştır (p>0,05).

## 6.2.5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

**Tablo 15 - Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Etik Liderlik Ölçeği	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
İletişimsel Etik	Kadın (n=222)	5,00(1,60-5,00) (4,75±0,47)	0,009 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	4,80(4,00-5,00) (4,70±0,32)	
İklimsel Etik	Kadın (n=222)	5,00(1,00-5,00) (4,72±0,52)	0,584 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	5,00(3,40-5,00) (4,75±0,34)	
Örgütsel Karar Vermede Etik	Kadın (n=222)	4,60(1,60-5,00) (4,55-0,54)	0,954 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	4,60(3,60-5,00) (4,60±0,35)	
Davranışsal Etik	Kadın (n=222)	4,20(1,20-5,00) (4,31±0,61)	0,716 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	4,30(3,40-5,00) (4,36±0,51)	

*Veriler; medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.*  
*b:Mann-Whitney U Test*

Tablo-15 incelendiğinde, çalışanlar arasında “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” alt boyutlarında cinsiyete göre farklılaşmaya rastlanmaz iken ( $p>0,05$ ), “iletişimsel etik” alt boyutuna göre anlamlı ölçüde fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kadınların iletişimsel etik medyan skoru erkeklere göre anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 16 - Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Duygusal Bağlılık	Kadın (n=222)	4,50(1,67-5,00) (4,29±0,76)	0,007 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	4,33(2,67-5,00) (4,13±0,69)	
Devam Bağlılığı	Kadın (n=222)	2,33(1,00-5,00) (2,90±0,99)	0,136 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	3,00(1,00-5,00) (3,04±1,11)	
Normatif Bağlılık	Kadın (n=222)	4,33(1,00-5,00) (4,14±0,49)	0,171 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)		
<i>Veriler; medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.</i>			
<i>b:Mann-Whitney U Test</i>			

Tablo–16’yı istatistiksel açıdan incelendiğimizde ise çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları cinsiyete göre farklılaşmazken ( $p>0,05$ ), duygusal bağlılık alt boyutu için anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kadınların duygusal bağlılık medyan skoru erkeklere göre anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 17 - Performans Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Performans Ölçeği	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	Kadın (n=222)	4,62(1,25-5,00) (4,55±0,53)	0,003 <sup>b</sup>
	Erkek (n=140)	5,00(4,00-5,00) (4,72±0,35)	

Tablo–17 incelendiğinde, çalışanların performansı cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Erkeklerin performans medyan skorunun kadınlara göre anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

## 6.2.6. Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Analizler

**Tablo 18 - Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Etik Liderlik Ölçeği	Eğitim Seviyesi	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
İletişimsel Etik	İlkokul (n=11)	5,00(5,00-5,00) (5,00±0,00)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	5,00(1,60-5,00) (4,82±0,52)	
	Ön Lisans (n=75)	5,00(2,80-5,00) (4,77±0,43)	
	Lisans (n=50)	5,00(3,40-5,00) (4,78±0,39)	
	Yüksek Lisans (n=28)	4,60(4,00-5,00) (5,58-0,28)	
	Doktora (n=102)	4,60(3,80-5,00) (4,56±0,32)	
İklimsel Etik	İlkokul (n=11)	5(4,40-5,00) (4,94±0,18)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	5,00(1,00-5,00) (4,82±0,64)	
	Ön Lisans (n=75)	5,00(3,80-5,00) (4,78±0,35)	
	Lisans (n=50)	5,00(4,20-5,00) (4,80±0,25)	
	Yüksek Lisans (n=28)	4,40(3,40-5,00) (4,45±0,43)	
	Doktora (n=102)	4,60(3,60-5,00) (4,61±0,37)	
Örgütsel Karar Vermede Etik	İlkokul (n=11)	4,60(4,20-5,00) (4,65±0,29)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	4,60(1,60-5,00) (4,58±0,59)	
	Ön Lisans (n=75)	4,80(2,20-5,00) (4,65±0,46)	
	Lisans (n=50)	4,60(1,60-5,00) (4,70-0,49)	
	Yüksek Lisans (n=28)	4,20(3,80-5,00) (4,30±0,35)	
	Doktora (n=102)	4,40(3,60-5,00) (4,50±0,37)	
Davranışsal Etik	İlkokul (n=11)	4,60(3,80-5,00) (4,43±0,52)	0,012 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	3,90(1,20-5,00) (4,25±0,72)	
	Ön Lisans (n=75)	4,80(2,60-5,00) (4,47±0,57)	
	Lisans (n=50)	4,40(3,20-5,00) (4,42±0,56)	
	Yüksek Lisans (n=28)	4,00(3,40-4,80) (4,08±0,36)	
	Doktora	4,20(3,40-5,00) (4,31±0,42)	

Veriler; medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.  
a.:Kruskal Wallis Test

Tablo-18 istatistiksel alanda incelendiğinde, çalışanların “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” alt boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmakta olduğu görülmüştür (p<0,05).



Farklılık sebepleri ikili karşılaştırmalar ile incelendiğinde; ilkokul, ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının iletişimsel etik medyan skoru hem yüksek lisans hem de doktora eğitim seviyeli çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha fazladır ( $p<0,05$ ).

İklimsel etik alt boyutuna göre ilkokul, ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının medyan skoru hem yüksek lisans hem de doktora eğitim seviyeli çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha fazladır ( $p<0,05$ ).

Örgütsel karar vermede etik alt boyutuna göre ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının medyan skoru yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazla iken, ön lisans ve lisans mezunlarının örgütsel karar vermede etik medyan skoru doktora yapanların skorlarından istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek seviyede fazla olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Davranışsal etik alt boyutuna göre ön lisans mezunlarının medyan skoru yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek seviyede fazla olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 19- Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Eğitim Seviyesi	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Duygusal Bağlılık	İlkokul (n=11)	4,33(3,50-5,00) (4,39±0,39)	0,317 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	4,66(1,67-5,00) (4,20±0,88)	
	Ön Lisans (n=75)	4,50(2,67-5,00) (4,24±0,80)	
	Lisans (n=50)	4,41(3,00-5,00) (4,12±0,82)	
	Yüksek Lisans (n=28)	4,16(3,00-5,00) (4,07±0,46)	
	Doktora (n=102)	4,50(2,67-5,00) (4,32±0,57)	
Devam Bağlılığı	İlkokul (n=11)	4(3,00-4,33) (3,74±0,47)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	3,66(1,67-5,00) (3,43±1,04)	
	Ön Lisans (n=75)	2,66(1,00-5,00) (2,98±1,01)	
	Lisans (n=50)	3,16(1,83-5,00) (3,33±1,07)	
	Yüksek Lisans (n=28)	2,41(1,17-4,00) (2,44±0,81)	
	Doktora (n=102)	2,33(1,00-4,00) (2,37±0,77)	
Normatif Bağlılık	İlkokul (n=11)	4,66(0,83-5,00) (4,59±0,36)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	4,33(1,67-5,00) (4,12±0,49)	
	Ön Lisans (n=75)	4,33(1,67-5,00) (4,13±0,54)	
	Lisans (n=50)	4,33(1,00-5,00) (4,19±0,53)	
	Yüksek Lisans (n=28)	3,83(3,17-4,67) (3,82±0,38)	
	Doktora	4,16(3,33-5,00) (4,15±0,40)	
Veriler; medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.			
a.:Kruskal Wallis Test			

Tablo–19 istatistiki açıdan incelendiğinde, çalışanların duygusal bağlılık alt boyutu eğitim durumuna göre farklılaşmazken ( $p>0,05$ ), devam bağlılığı, normatif bağlılığa alt boyutları için anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Farklılıklar ikili karşılaştırmalar ile incelendiğinde, devam bağlılığı alt boyutuna göre ilkökul, ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının medyan skoru doktora yapanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazla iken aynı boyut için ilkökul, ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının medyan skoru yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ).

Normatif bağlılık alt boyutuna göre ilkökul, ortaöğretim, ön lisans, lisans ve doktora eğitim seviyesine sahip çalışanların medyan skoru, yüksek lisans yapanlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır. Aynı alt boyuta göre ilkökul mezunlarının medyan skoru, ortaöğretim ve doktora eğitim seviyesine sahip katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır.

**Tablo 20 - Performans Ölçeğinin Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Performans Ölçeği	Eğitim Seviyesi	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	İlkokul (n=11)	5,00(4,00-5,00) (4,70±0,40)	0,007 <sup>a</sup>
	Ortaöğretim (n=96)	5,00(1,25-5,00) (4,66±0,65)	
	Ön Lisans (n=75)	4,50(3,00-5,00) (4,48±0,47)	
	Lisans (n=50)	4,87(3,75-5,00) (4,61±0,43)	
	Yüksek Lisans (n=28)	4,75(3,50-5,00) (4,71±0,31)	
	Doktora (n=102)	4,75(3,75-5,00) (4,64±0,32)	
Veriler; medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir. a.:Kruskal Wallis Test			

Tablo–20 incelendiğinde, çalışanların performansı eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ).

Bu farklılık ikili karşılaştırmalar ile incelendiğinde, ortaöğretim mezunlarının performans medyan skoru ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır.

### 6.2.7. Unvan Değişkenine İlişkin Analizler

**Tablo 21 - Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Unvana Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Etik Liderlik Ölçeği	Unvan	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Farklar
İletişimsel Etik	Yönetici (n=11)	5,00(4,40-5,00) (4,87±0,20)	< 0,001 <sup>a</sup>	
	Doktor (n=115)	4,60(3,80-5,00) (4,52±0,30)		
	Memur (n=77)	5,00(4,00-5,00) (4,74±0,35)		
	Hemşire (n=129)	5,00(1,60-5,00) (4,85±0,51)		
	Diğer (n=30)	5,00(3,80-5,00) (4,80±0,35)		
İklimsel Etik	Yönetici (n=11)	5,00(5,00-5,00) (5,00±0,00)	< 0,001 <sup>a</sup>	
	Doktor (n=115)	4,40(3,40-5,00) (4,52±0,38)		
	Memur (n=77)	5,00(4,00-5,00) (4,84±0,28)		
	Hemşire (n=129)	5,00(1,00-5,00) (4,82±0,57)		
	Diğer (n=30)	5,00(3,80-5,00) (4,77±0,38)		
Örgütsel Karar Vermede Etik	Yönetici (n=11)	5,00(4,80-5,00) (4,96±0,08)	< 0,001 <sup>a</sup>	
	Doktor (n=115)	4,40(3,60-5,00) (4,41±0,36)		
	Memur (n=77)	4,60(3,60-5,00) (4,63±0,33)		
	Hemşire (n=129)	4,80(1,60-5,00) (4,62±0,63)		
	Diğer (n=30)	4,60(4,00-5,00) (4,60±0,32)		
Davranışsal Etik	Yönetici (n=11)	5,00(4,00-5,00) (4,87±0,30)	< 0,001 <sup>a</sup>	
	Doktor (n=115)	4,20(3,40-5,00) (4,21±0,38)		
	Memur (n=77)	4,00(3,20-5,00) (4,33±0,57)		
	Hemşire (n=129)	4,20(1,20-5,00) (4,33±0,69)		
	Diğer (n=30)	5,00(3,60-5,00) (4,60±0,49)		

Tablo–21’yi istatistiksel olarak incelediğimizde çalışanların “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” alt boyutlarında unvana göre anlamlı olarak farklılaşmakta olduğu görülmüştür (p<0,05).

Farklılık ikili karşılaştırmalarla araştırıldığında, memur, yönetici, hemşire ve diğer unvanlarda çalışan personelin iletişimsel etik medyan skoru, doktorların elde ettiği skorlara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aynı alt boyuta göre hemşire olarak çalışan personelin medyan skoru, memur olarak çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

İklimsel alt boyuta göre memur, hemşire, yönetici ve diğer personel olarak çalışan personelin medyan skoru doktorlara göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Örgütsel karar vermede etik alt boyutuna göre memur, hemşire ve yönetici olarak çalışan personelin medyan skoru, doktorlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir ( $p<0,05$ ). Aynı alt boyuta göre yönetici olarak çalışanların medyan skoru, memur ve hemşire olarak çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde fazla olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Davranışsal etik alt boyutuna göre yönetici ve diğer personel olarak çalışan personelin medyan skoru, doktorlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir ( $p<0,05$ ). Aynı alt boyut için, yöneticilerin medyan skorunun, memur ve hemşire olarak çalışan personelininkinden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. ( $p<0,05$ )

**Tablo 22 - Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Unvana Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Unvan	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Duygusal Bağlılık	Yönetici (n=11)	5,00(2,83-5,00) (4,80±0,65)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Doktor (n=115)	4,33(2,67-5,00) (4,20±0,52)	
	Memur (n=77)	4,16(2,18-5,00) (4,07±0,81)	
	Hemşire (n=129)	4,83(1,67-5,00) (4,59±0,85)	
	Diğer (n=30)	4,33(2,67-5,00) (4,01±0,60)	
Devam Bağlılığı	Yönetici (n=11)	1,66(1,50-3,17) (1,83±0,52)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Doktor (n=115)	2,33(1,00-4,00) (2,41±0,76)	
	Memur (n=77)	3,83(1,67-5,00) (3,53±0,97)	
	Hemşire (n=129)	2,33(1,00-5,00) (3,03±1,05)	
	Diğer (n=30)	4,00(1,00-4,67) (3,71±0,77)	
Normatif Bağlılık	Yönetici (n=11)	4,50(3,00-4,67) (4,33±0,48)	< 0,001 <sup>a</sup>
	Doktor (n=115)	4,00(3,17-5,00) (4,04±0,42)	
	Memur (n=77)	4,33(3,50-5,00) (4,13±0,37)	
	Hemşire (n=129)	4,33(1,00-5,00) (4,13±0,57)	
	Diğer (n=30)	4,50(3,00-5,00) (3,37±0,51)	

Tablo–22’i istatistiksel açıdan incelendiğimizde, çalışanların, duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarında unvana göre anlamlı olarak farklılaşmakta olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı ikili karşılaştırmalar ile araştırılmıştır ve bunun sonucunda hemşire ve yönetici pozisyonunda çalışan personelin duygusal bağlılık medyan skoru doktor, memur ve diğer personel olarak çalışanlardan istatistiki olarak anlamlı olarak kabul edilebilecek düzeyde yüksektir ( $p<0,05$ ).

Devam bağlılığı alt boyutuna göre hemşire, memur, diğer personel olarak çalışanların medyan skoru yöneticilerden; hemşire, memur, diğer personel olarak

Çalışanların medyan skoru doktorlardan; memur ve diğer personel olarak çalışanların medyan skoru hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilebilecek ölçüde fazla olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Normatif bağlılık alt boyutuna göre hemşire, yönetici, diğer personel olarak çalışanların medyan skoru, doktorlardan istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilebilecek ölçüde fazla olarak tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 23 - Performans Ölçeğinin Unvana Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Performans Ölçeği	Unvan	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	Yönetici (n=11)	5,00(4,00-5,00) (4,86±0,30)	0,260 <sup>a</sup>
	Doktor (n=115)	4,75(3,75-5,00) (4,64±0,30)	
	Memur (n=77)	5,00(3,50-5,00) (4,62±0,46)	
	Hemşire (n=129)	4,75(1,75-5,00) (4,56±0,62)	
	Diğer (n=30)	4,87(4,00-5,00) (4,68±0,37)	

Tablo–23'ye istatistiki olarak baktığımızda çalışanların performansı unvana göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

## 6.2.8. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

**Tablo 24 - Etik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Etik Liderlik Ölçeği	Hizmet Süresi	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
İletişimsel Etik	1-5 Yıl (n=139)	4,60(1,60-5,00) (4,58±0,46)	< 0,001 <sup>a</sup>
	6-10 Yıl (n=137)	5,00(2,80-5,00) (4,77±0,36)	
	11-15 Yıl (77)	5,00(2,40-5,00) (4,84±0,41)	
	16-20 Yıl (n=9)	5,00(5,00-5,00) (5,00±0,00)	
İklimsel Etik	1-5 Yıl (n=139)	4,60(1,00-5,00) (4,56±0,51)	< 0,001 <sup>a</sup>
	6-10 Yıl (n=137)	5,00(2,40-5,00) (4,80±0,34)	
	11-15 Yıl (77)	5,00(1,00-5,00) (4,88±0,47)	
	16-20 Yıl (n=9)	5,00(4,40-5,00) (4,93±0,20)	
Örgütsel Karar Vermede Etik	1-5 Yıl (n=139)	<b>4,60(1,60-5,00)</b> <b>(4,51±0,47)</b>	<b>0,003<sup>a</sup></b>
	6-10 Yıl (n=137)	<b>4,60(1,60-5,00)</b> <b>(4,55±0,54)</b>	
	11-15 Yıl (77)	4,60(2,20-5,00) (7,71±0,38)	
	16-20 Yıl (n=9)	4,60(2,80-4,80) (4,53±0,20)	
Davranışsal Etik	1-5 Yıl (n=139)	4,20(2,60-5,00) (4,33±0,53)	<b>0,022<sup>a</sup></b>
	6-10 Yıl (n=137)	4,20(1,40-5,00) (4,34±0,57)	
	11-15 Yıl (77)	4,40(1,20-5,00) (4,38±0,65)	
	16-20 Yıl (n=9)	4,80(3,60-4,00) (3,84±0,13)	
Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.			
a:Kruskal Wallis Test			



Tablo–24 istatistiki olarak incelendiğinde, çalışanların etik liderlik yaklaşımlarının tüm alt boyutları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ).

Farklılıkların ikili karşılaştırmalarla incelenmesi sonucu; iletişimsel etik alt boyutuna göre, 6-10, 11-15, 16-20 yıldır kuruma hizmet edenlerin medyan skoru 1-5 yıl hizmet edenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ). Kurumda çalışılan süre arttıkça iletişimsel etik skor ortalamasının yükseldiği görülmüştür.

İklimsel etik alt boyutuna göre, 6-10, 11-15, 16-20 yıldır kuruma hizmet edenlerin medyan skoru, 1-5 yıl hizmet edenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ). Kurumda çalışılan süre arttıkça iklimsel etik skor ortalamasının yükseldiği görülmüştür.

Örgütsel karar vermede etik alt boyutuna göre, 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların medyan skoru 1-5 yıl hizmet edenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ).

Davranışsal etik alt boyutuna göre, 1-5, 6-10, 11-15 yıldır kuruma hizmet edenlerin medyan skoru, 16-20 yıl hizmet edenlerden istatistiki olarak anlamlı kabul edilebilecek ölçüde yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 25 - Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Hizmet Süresi	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl (n=139)	4,16(1,67-5,00) (4,05± 0,76)	< 0,001 <sup>a</sup>
	6-10 Yıl (n=137)	4,66(2,67-5,00) (4,38±0,66)	
	11-15 Yıl (77)	4,50(3,00-5,00) (4,37±0,72)	
	16-20 Yıl (n=9)	3,00(3,00-5,00) (3,55±0,84)	
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl (n=139)	2,83(1,00-5,00) (2,87±1,05)	< 0,001 <sup>a</sup>
	6-10 Yıl (n=137)	2,50(1,00-5,00) (2,83±0,95)	
	11-15 Yıl (77)	3,00(1,67-5,00) (3,20±1,03)	
	16-20 Yıl (n=9)	5,00(2,33-5,00) (4,33±1,14)	
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl (n=139)	4,00(1,67-5,00) (3,99±0,51)	< 0,001 <sup>a</sup>
	6-10 Yıl (n=137)	4,33(1,00-5,00) (4,16±0,50)	
	11-15 Yıl (77)	4,33(2,83-5,00) (4,29±0,36)	
	16-20 Yıl (n=9)	4,33(3,83-4,67) (4,29±0,29)	
Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.			
a:Kruskal Wallis Test			

Tablo–25 istatistiksel olarak incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının tüm alt boyutları kurumda çalışılan süreye göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır (p<0,05).

Farklılıkların ikili karşılaştırmalarla incelenmesi sonucu; duygusal bağlılık alt boyutuna göre 6-10, 11-15 yıldır kuruma hizmet edenlerin medyan skoru 1-5 ve 16-20 yıldır hizmet edenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır (p<0,05).

Devam bağıllığı alt boyutuna göre, kurumda 16-20 yıldır çalışanların medyan skoru, 1-5 ve 6-10 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır ( $p<0,05$ ).

Normatif bağlılık alt boyutuna göre kurumda 6-10, 11-15 yıldır çalışanların medyan skorunun, 1-5 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

**Tablo 26 - Performans Ölçeğinin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre İncelenmesine İlişkin Analizler**

Performans Ölçeği	Hizmet Süresi	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	1-5 Yıl (n=139)	4,75(2,50-5,00) (4,57±0,44)	<b>0,014<sup>a</sup></b>
	6-10 Yıl (n=137)	4,75(1,25-5,00) (4,64±0,48)	
	11-15 Yıl (77)	5,00(1,25-5,00) (4,63±0,55)	
	16-20 Yıl (n=9)	5,00(4,50-5,00) (4,94±0,16)	
<i>Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.</i>			
<i>a.:Kruskal Wallis Test</i>			

Tablo–26'ya istatistiksel açıdan baktığımızda ise çalışanların performansı kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ).

Performans boyutuna göre, 16-20 yıldır kuruma hizmet edenlerin medyan skoru, 1-5 yıl hizmet edenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazladır.

### 6.3. KORELASYON ANALİZİ

Etik liderlik yaklaşımları, performans ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler aşağıdaki hipotezlere göre test edilmiştir.

H<sub>9</sub>: Çalışanların iletişimsel etik yaklaşımları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Çalışanların iletişimsel etik yaklaşımları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Çalışanların iletişimsel etik yaklaşımlarıyla devam bağıllıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Çalışanların iletişimsel etik yaklaşımlarıyla normatif bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Çalışanların iklimsel etik yaklaşımları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Çalışanların iklimsel etik yaklaşımları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Çalışanların iklimsel etik yaklaşımlarıyla devam bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilebilecek bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Çalışanların iklimsel etik yaklaşımlarıyla normatif bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilebilecek bir ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Çalışanların örgütsel karar vermede etik yaklaşımları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>18</sub>: Çalışanların örgütsel karar vermede etik yaklaşımlarıyla ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Çalışanların örgütsel karar vermede etik yaklaşımlarıyla devam bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>20</sub>: Çalışanların örgütsel karar vermede etik yaklaşımlarıyla normatif bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>21</sub>: Çalışanların davranışsal etik alt boyutu yaklaşımlarıyla performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>22</sub>: Çalışanların davranışsal etik yaklaşımlarıyla duygusal bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>23</sub>: Çalışanların davranışsal etik alt boyutu yaklaşımlarıyla devam bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

H<sub>24</sub>: Çalışanların davranışsal etik yaklaşımlarıyla normatif bağlılıkları arasında anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki vardır.

**Tablo 27 - Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Performans Ölçeklerinin Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. İletişimsel Etik</b>	—							
<b>2. İklimsel Etik</b>	0.609**	—						
<b>3. Örgütsel Karar Vermede Etik</b>	0.421**	0.611**	—					
<b>4. Davranışsal Etik</b>	0.072	0.221**	0.641**	—				
<b>5. Performans</b>	0.329**	0.282**	0.170**	0.039	—			
<b>6. Duygusal Bağlılık</b>	0.188**	0.343**	0.310**	0.233**	0.004	—		
<b>7. Devam Bağlılığı</b>	0.247**	0.081	0.015	-0.091	0.163**	-0.516**	—	
<b>8. Normatif Bağlılık</b>	0.255**	0.359**	0.370**	0.275**	0.112*	0.394**	-0.109**	—

Tablo incelendiğinde iletişimsel etik davranışı ile çalışanların performans ölçeği skorları arasında düşük seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır ( $r=0,329$ ;  $p<0,001$ ).

İletişimsel etik davranışı ile duygusal bağlılık alt boyutları arasında düşük seviyede pozitif yönlü ve anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,188$ ;  $p<0,001$ ). İletişimsel etik davranışı ile devam bağlılığı arasında düşük seviyede pozitif yönlü ve anlamlı olarak kabul edilebilecek bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,247$ ;  $p<0,001$ ). İletişimsel etik davranışı ile normatif bağlılık arasında da düşük seviyede pozitif yönde anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,255$ ;  $p<0,001$ ).

İklimsel etik davranışı ile çalışanların performans ölçeği arasında düşük seviyede pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ( $r=0,282$ ;  $p<0,001$ ). İklimsel etik alt boyutu davranışı ile duygusal bağlılık arasında düşük seviyede pozitif yönde ve anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki görülmüştür ( $r=0,343$ ;  $p<0,001$ ). İklimsel etik davranışı ile devam bağlılığı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilebilecek bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,081$ ;  $p>0,05$ ). İklimsel etik davranışı ile normatif bağlılık arasında düşük seviyede pozitif yönde ve anlamlı olarak kabul edilen bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,359$ ;  $p<0,001$ ).

Örgütsel karar vermede etik davranışı ile çalışanların performans ölçüğü arasında düşük seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ( $r=0,170$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel karar vermede etik liderlik davranışıyla duygusal bağlılık arasında düşük seviyede pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür ( $r=0,310$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel karar vermede etik davranışı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilecek bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,015$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel karar vermede etik unsur ile normatif bağlılık arasında düşük seviyede pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ( $r=0,370$ ;  $p<0,001$ ).

Davranışsal etik ile çalışanların performansları ve devam bağlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı olarak görülecek bir ilişki tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Davranışsal etik ile duygusal bağlılık arasında da düşük seviyede pozitif yönde anlamlı olarak kabul edilen bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $r=0,233$ ;  $p<0,001$ ). Davranışsal etikle normatif bağlılık arasında düşük seviyede pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir ( $r=0,275$ ;  $p<0,001$ ).

#### 6.4. REGRESYON ANALİZİ

$H_{25}$ : Regresyon modeli anlamlıdır.

$H_{26}$ : Regresyon katsayısı anlamlıdır ( $\beta=0$ ).

**Tablo 28 - Etik Liderlik Yaklaşımının Performans Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Performans	$\beta$ (%95G.A)	p-değeri
Sabit( $\beta_0$ )	1.624	<0,001
Etik Liderlik	0.653	<0,001
<i>Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (<math>p&lt;0,001</math>). <math>R^2 = 0,272</math> <math>\beta</math>: Regresyon Katsayısı</i>		

Tabloda, regresyon katsayıları, t istatistiği ile sınanmış olup etik liderlik yaklaşımı ( $p<0,001$ ) çalışan performansını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etik liderlik yaklaşımının çalışan performansı üzerinde etkisi %27,2 oranındadır. Etik liderlik yaklaşımındaki bir birimlik artış çalışan performansını 0,653 kat arttırmaktadır. Etik liderlik yaklaşımı, çalışanların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

$$\text{Performans} = 1,624 + 0,653 (\text{Etik Liderlik})$$

**Tablo 29 - Etik Liderlik Yaklaşımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Örgütsel Bağlılık	$\beta$ (%95G.A)	p-değeri
Sabit( $\beta_0$ )	1.603	<0,001
Etik Liderlik	0.473	<0,001
<i>Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p&lt;0,001).</i> $R^2 = 0,249$ $\beta$ : Regresyon Katsayısı		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup etik liderlik yaklaşımı (p<0,001) çalışanların örgütsel bağlılıklarını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etik liderlik yaklaşımının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi %24,9 oranındadır. Etik Liderlik davranışındaki bir birimlik artış çalışanların örgütsel bağlılıklarını 0,473 kat arttırmaktadır. Etik Liderlik yaklaşımı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,603 + 0,473 (\text{Etik Liderlik})$$

**Tablo 30 - Etik Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Performans	$\beta$ (%95G.A)	p-değeri
Sabit( $\beta_0$ )	1,243	<0,001
İletişimsel Etik	0,408	<0,001
İklimsel Etik	0,201	0,005
Örgütsel Karar Vermede Etik	0,027	0,698
Davranışsal Etik	0,087	0,060
<i>Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p&lt;0,001).</i> $R^2 = 0,325$ $\beta$ : Regresyon Katsayısı		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, iletişimsel etik (p<0,001) ve iklimsel etik (p<0,001) çalışan performansını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Davranışsal etik (p=0,060) ve örgütsel karar vermede etik (p=0,698), modeli açıklamada anlamlı değildir.

İletişimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,408 kat arttırmaktadır. İklimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,201

kat arttırmaktadır. İletişimsel etik ve iklimsel etik yaklaşımı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0,325 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Performans} = 1,243 + 0,408 (\text{İletişimsel Etik}) + 0,201 (\text{İklimsel Etik}) + 0,027 (\text{Örgütsel Karar Vermede Etik}) + 0,087 (\text{Davranışsal Etik})$$

**Tablo 31 - Etik Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Duygusal Bağlılık	$\beta$ (%95G.A)	p-değeri
Sabit( $\beta_0$ )	1,572	<0,001
İletişimsel Etik	0,100	0,401
İklimsel Etik	0,465	<0,001
Örgütsel Karar Vermede Etik	0,073	0,551
Davranışsal Etik	0,139	0,087
<i>Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur(p&lt;0,001).</i> $R^2 = 0,110$ $\beta$ : Regresyon Katsayısı		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup iklimsel etik ( $p<0,001$ ), duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İklimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artışın duygusal bağlılıkta 0,465 kat artış sağladığı görülmüştür. İletişimsel etik ( $p=0,401$ ), örgütsel karar vermede etik ( $p=0,551$ ) ve davranışsal etik ( $p=0,087$ ) duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde anlamlı bulunamamıştır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ), 0,110 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 1,572 + 0,100 (\text{İletişimsel Etik}) + 0,465 (\text{İklimsel Etik}) + 0,073 (\text{Örgütsel Karar Vermede Etik}) + 0,139 (\text{Davranışsal Etik})$$



**Tablo 32 - Etik Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Devam Bağlılığı	$\beta$ (%95G.A)	p-eğeri
Sabit( $\beta_0$ )	1,537	0,023
İletişimsel Etik	0,681	<b>&lt;0,001</b>
İklimsel Etik	0,231	0,212
Örgütsel Karar Vermede Etik	0,026	0,885
Davranışsal Etik	0,189	0,112
<i>Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur(p&lt;0,001).</i> $R^2 = 0,045$ $\beta$ : Regresyon Katsayısı		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup iletişimsel etik (p<0,001) devam bağlılığını açıklayan regresyon modelinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İklimsel etik (p=0,212), örgütsel karar vermede etik (p=0,885) ve davranışsal etik (p=0,112) devam bağlılığını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. İletişimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış devam bağlılığını 0,681 kat arttırmaktadır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0,045 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Devam Bağlılığı = 1,537 + 0,681 (İletişimsel Etik) + 0,231 (İklimsel Etik) + 0,026 (Örgütsel Karar Vermede Etik) + 0,189 (Davranışsal Etik)

**Tablo 33 - Etik Liderlik Yaklaşımı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Normatif Bağlılık	$\beta$ (%95G.A)	p- eğeri
Sabit( $\beta_0$ )	1,210	<b>&lt;0,001</b>
İletişimsel Etik	0,048	0,497
İklimsel Etik	0,174	0,020
Örgütsel Karar Vermede Etik	0,382	<b>&lt;0,001</b>
Davranışsal Etik	0,029	0,545

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup iklimsel etik ( $p < 0,001$ ) ve örgütsel karar vermede etik yaklaşımı normatif bağlılığı açıklayan regresyon modelinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İletişimsel etik ( $p = 0,497$ ) ve davranışsal etik ( $p = 0,545$ ) normatif bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

İklimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış normatif bağlılığı 0,174 kat arttırmaktadır. Örgütsel karar vermede etik yaklaşımındaki bir birimlik artışı normatif bağlılıkta 0,382 birimlik artış meydana getirmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0,290 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

Normatif Bağlılık = 1,210 + 0,048 (İletişimsel Etik) + 0,174 (İklimsel Etik) + 0,382 (Örgütsel Karar Vermede Etik) + 0,029 (Davranışsal Etik)

## 6.5. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Oluşturulan model aracılığıyla gözlemlenen değişkenlerden yola çıkarak gizli değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilikle ilgili analizlerde kullanılmakta ve/veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizli yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ve açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin hipotez ile belirlenmiş faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizi, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılır. Özetle, yapısal eşitlik modellerinde teoride var olan kavramsal model, veri yardımı ile test edilmeye çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizinde kullanılır ve önceden belirlenmiş bir yapının doğruluğunu belirlemeyi amaçlar.

Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arası ilişkilerden faydalanılarak faktörler ortaya çıkarılırken, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizinde, oluşturulmuş faktörlerin doğruluğu test edilir. Yani doğrulayıcı faktör analizinin;

açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörler ile değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığı, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığını, değişkenler ve faktörler arasında doğru ilişki kurulup kurulmadığı test edilir.

Açıklayıcı (*keşfedici, exploratory*) faktör analiz ile değişkenler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak faktörler belirlenir. Doğrulayıcı faktör analizinde de değişkenler arasındaki ilişkilerin daha önce belirlenmiş bir model veya hipotezle test edildiği bilinmektedir.

## 6.6. UYUM İNDEKSLERİ

Araştırma öncesi belirlenmiş modellerin (predefined) veriyi ne derece iyi olarak açıkladığı uyum istatistikleriyle belirlenmektedir. Belirlenmiş modellerin birbirleriyle uyumunu test eden birden fazla uyum istatistiği (*fit statistic*) bulunmaktadır. Söz konusu istatistikler, ileri sürülen modellerin parametreleriyle verilerden elde edilen istatistiklerin uygunluğunu test etmektedir. Eğer model verilere uymuyorsa reddedilir. İleri sürülen model reddedilemiyorsa model gözlenen verilerin altında yatan nedensel yapıyı açıklama yeteneğine sahiptir.

Ki kare testi ile modelin genel uyumuna bakılır. Model uyumunun belirlenmesinde, başlangıç uyum indeksi olarak ki-kare uyum iyiliği indeksine (*chi-square goodness of fit*) bakılır. Ki kare testi, veriyle model arasındaki uyumun testidir. Ki karenin anlamlı olmaması ve  $CMIN/DF = \chi^2/sd \leq 5$  olması modelin uyumluluğunu gösterir. Ki kare uyum iyiliği indeksi ile birlikte “Artırmalı Uyum İndeksi” (*Incremental Fit Index, IFI*), “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi” (*Comparative Fit Index, CFI*), “Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü” (*Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA*), “İyilik Uyum İndeksi” (*Goodness Of Fit Index, GFI*), “Ortalama Hataların (Kalıntıların) Karekökü” de (*Root Mean Square Residual, RMR*) sık kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda, uyum değerleri ve uyum aralıkları özetlenmiştir.

**Tablo 34 - Uyum Değerleri ve Uyum Aralıkları**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2$ Uyum Testi	$0.05 < p \leq 1$	$0.01 < p \leq 0.05$
CMIN/DF	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$
F	$0.95 \leq  F $	$0.90 \leq  F $
CFI	$0.97 \leq DFI$	$0.95 \leq DFI$
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$
GFI	$0.90 \leq GFI$	$0.85 \leq GFI$
RMR	$0 < RMR \leq 0.05$	$0 < RMR \leq 0.08$

Analizlerde hangi uyum değerinin kullanılmasının gerekliliğine dair bir kesinlik olmamaktadır. Genellikle ki kare, CMIN/DF, CFI, RMSEA, GFI vb. indeks değerleri kullanılmaktadır.

**Tablo 35 - Model Uyumunun Test Edilmesi**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	99	2462,410	567	,000	<b>4,343</b>
Saturated model	666	,000	0		
Independence model	36	8226,604	630	,000	13,058

Tabloyu incelediğimiz zaman CMIN/DF değerinin  $\chi^2/sd \leq 5$  eşitliğini sağladığını görmekteyiz. Gözlemlenen uyum değerinin ise kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu söyleyebiliriz.

## 6.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANALİZLER

### 6.7.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

$H_{27}$ : Etik liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{28}$ : Etik liderlik yaklaşımının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{29}$ : Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**Tablo 36 - Cinsiyet Değişkenine İlişkin Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Performans Analizleri**

İlişki	CİNSİYET				z-score
	Kadın		Erkek		
	Tahmin	P	Tahmin	P	
ÖB←EL	0,496	0,000	0,391	0,000	-0,796
PÖ←EL	0,708	0,000	0,350	0,000	-1,918*
PÖ←ÖB	0,019	0,858	0,038	0,533	0,155

Tabloyu incelendiğimizde etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ( $z = -0.796$ ;  $p > 0.05$ ). Etik liderlik anlayışının performans üzerindeki etkisi ise cinsiyete göre farklılaşmaktadır ( $z = -1.918$ ;  $p < 0.05$ ); kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olarak gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi ise cinsiyete göre farklılaşmamaktadır ( $z = 0.155$ ;  $p > 0.05$ ).

#### 6.7.2. Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

$H_{30}$ : Etik liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{31}$ : Etik liderlik yaklaşımının performans üzerindeki etkisi çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{32}$ : Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**Tablo 37 - Yaş Değişkenine İlişkin Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Performans Analizleri**

İlişki	Yaş Grubu				z-score
	40 Yaş Altı		40 Yaş ve Üstü		
	Tahmin	P	Tahmin	P	
ÖB←EL	0,493	0,000	0,426	0,000	-0,583
PÖ←EL	0,805	0,000	0,189	0,083	-3,575***
PÖ←ÖB	-0,005	0,955	0,107	0,271	0,869

Tabloyu incelendiğimizde etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı ( $z = -0.583$ ;  $p > 0.05$ ); etik liderlik

anlayışının performans üzerindeki etkisinin ise yaş değişkenine göre farklılaşmakta olduğu görülmüştür ( $z = 3.575$ ;  $p < 0.05$ ).

Etik liderlik anlayışının performans üzerindeki etkisinin 40 yaş altı bireylerdeki değerinin 40 yaş ve üstü bireylere göre daha fazla olduğu; örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin ise yaş değişkenine göre farklılaşmadığı gözlemlenmiştir ( $z = 0.869$ ;  $p > 0.05$ ).

### 6.7.3. Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

$H_{33}$ : Etik liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çalışanların hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{34}$ : Etik liderlik yaklaşımının performans üzerindeki etkisi çalışanların hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{35}$ : Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi çalışanların hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**Tablo 38 - Kıdem Değişkenine İlişkin Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Performans Analizleri**

İlişki	KIDEM				z-score
	0-5 Yıl		6+ Yıl		
	Tahmin	P	Tahmin	P	
ÖB←EL	0,479	0,000	0,407	0,000	-0,784
PÖ←EL	0,578	0,000	0,681	0,000	0,795
PÖ←ÖB	-0,001	0,987	0,080	0,445	0,587

Tabloyu incelendiğimizde etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür ( $z = -0.784$ ;  $p < 0.05$ ). Etik liderlik anlayışının performans üzerindeki etkisinin ise kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür ( $z = 0.795$ ;  $p < 0.05$ ). Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin yaş değişkenine göre farklılaşmakta olduğu gözlemlenmiştir ( $z = 0.587$ ;  $p < 0.05$ ).

### 6.7.4. Eğitim Değişkenine İlişkin Analizler

$H_{36}$ : Etik liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{37}$ : Etik liderlik yaklaşımının performans üzerindeki etkisi çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{38}$ : Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

**Tablo 39 - Eğitim Değişkenine İlişkin Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Performans Analizleri**

İlişki	EĞİTİM DURUMU								FARK DURUM
	Lise ve altı		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans ve üstü		
	Tahmi n	P	Tahmi n	P	Tahmi n	P	Tahmi n	P	
ÖB<--EL	0,402	0,000	0,473	0,000	0,358	0,077	0,402	0,000	Fark Yoktur
PÖ<--EL	0,844	0,000	0,675	0,000	0,017	0,949	0,323	0,000	Grup1-Grup3 Grup1-Grup4 Grup2-Grup3 Grup2-Grup4
PÖ<--ÖB	0,211	0,182	0,009	0,927	0,056	0,812	0,089	0,415	Fark Yoktur

Tabloyu incelediğimizde etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin eğitim değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Etik liderlik anlayışının performans üzerindeki etkisinin ise eğitim değişkenine göre Grup 1 ile Grup 3 arasında, Grup 1 ile Grup 4 arasında, Grup 2 ile Grup 3 arasında ve Grup 2 ile Grup 4 arasında farklılaşmalar gösterdiği gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin eğitim değişkenine göre farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

#### 6.7.5. Unvan Değişkenine İlişkin Analizler

$H_{39}$ : Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çalışanların ünvanına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{40}$ : Etik liderliğin performans üzerindeki etkisi çalışanların ünvanına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_{41}$ : Örgütsel Bağlılığın performans üzerindeki etkisi çalışanların ünvanına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

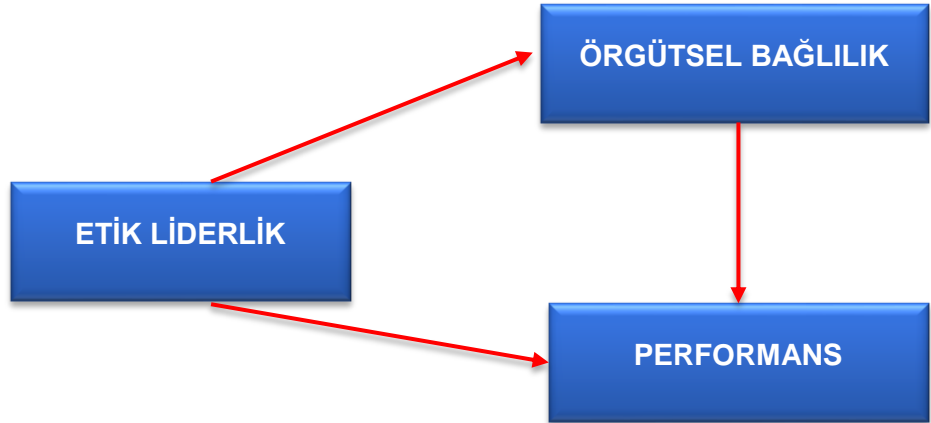
**Tablo 40 - Unvan Değişkenine İlişkin Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Performans Analizleri**

İlişki	UNVAN								FARK DURUM
	Yönetici		Doktor		Memur		Hemşire		
	Tahmin	P	Tahmin	P	Tahmin	P	Tahmin	P	
ÖB<--EL	0,044	0,928	0,383	0,000	0,402	0,000	0,420	0,000	
PÖ<--EL	1,740	0,000	0,276	0,015	0,462	0,066	0,757	0,000	
PÖ<-- ÖB	-0,174	0,474	0,125	0,247	-0,034	0,878	0,200	0,039	

Tabloyu incelendiğimizde etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin unvan değişkenine göre doktor, memur ve hemşirelerde farklılaşmadığı, yöneticilerde ise farklılaştığı görülmüştür. Etik liderlik anlayışının performans üzerindeki etkisinin ise unvan değişkenine göre doktor ve memurlarda farklılaşma gösterdiği, yönetici ve hemşirelerde ise farklılaşma göstermediği; örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin ise unvan değişkenine göre tüm unvan gruplarında farklılaşma gösterdiği gözlemlenmiştir.

#### 6.8. ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

**Tablo 41 - Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Modeli**



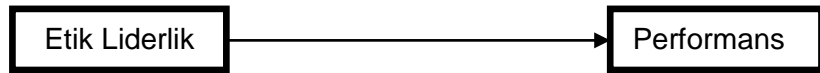
Örgütsel bağlılığın etik liderlik ve performans arasındaki etkisini test edebilmek adına üç aşamalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yönteme göre bir etkiden söz edilebilmek adına aşağıdaki üç durumun varlığı gerekmektedir:



- Bağımsız değişkenin (etik liderlik) aracı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin (etik liderlik) bağımlı değişken (performans) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken (örgütsel bağlılık) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin (etik liderlik) bağımlı değişken (performans) üzerindeki regresyon katsayısı düşüş gösterirken aracı değişkenin de (örgütsel bağlılık) bağımlı değişken (performans) üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

Çalışmamızda etik liderlik ile performans arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi de sorgulandığı için söz konusu kavramların genel olarak değerlendirmesi adına faktör analizinin sonucunda elde edilen faktörlerin skorlarının aritmetik ortalaması alınmıştır. Bu şekilde, her katılımcı adına Etik Liderlik, Performans ve Örgütsel Bağlılık skorları elde edilmiş ve aracılık etkisinin belirlenmesinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir.

Etik liderlik anlayışının çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ölçmek adına öncelikle aracı değişken (Örgütsel Bağlılık) olmadan etik liderlik anlayışının çalışan performansı üzerinde etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

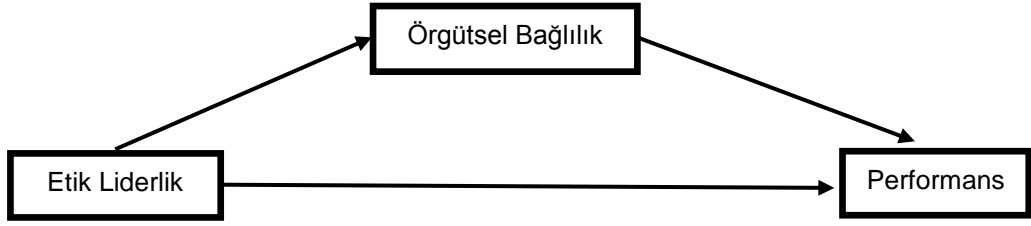


**Tablo 42 - Etik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi**

İlişki	Tahmin	P
PÖ ← EL	0,522	0.000

Aracı değişken (Örgütsel Bağlılık) olmadan etik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine bakıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ( $R = 0.522$ ;  $p < 0.000$ ).

Aracı değişkenin modele nasıl bir katkı yaptığını tespit etmek için tekrar analiz yapılır.



**Tablo 43 - Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışan Performansına Etkisi**

İlişki	Tahmin	P
PÖ ← EL	0,512	0.000

Aracı değişkenle birlikte analizi yaptığımızda yine etik liderlik anlayışının çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir ( $R = 0.512$ ;  $p < 0.05$ ) Hesaplanan tahminin 0.522'den 0.511' e düştüğü tespit edilmiştir. Bu da örgütsel bağlılığın etik liderlik anlayışının çalışan performansına etkisinde kısmi olarak etkisinin olduğunu göstermektedir. Fakat bu aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakmak için tekrar test yapıldığında ( $R = 0.01$ ;  $p > 0.05$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 44 - Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü**

İlişkiler	Aracı Değişkensiz (Direkt Etki)	Aracı Değişken ile (Toplam Etki)	Dolaylı Etki
EL-ÖB-PÖ	0.522 (0.000)	0,512(0.000)	0.01 (0.780)

Sonuç olarak etik liderlik anlayışının çalışan performansına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinden söz edilememektedir.

### 6.8.1. Açıklamalar

Doğrulayıcı faktör analizinin sonucunda ölçeğin geçerliğini bozan karar vermede etik alt boyutundan 5. soru, duygusal bağlılıktan 3., 4. ve 6. sorular ile normatif bağlılıktan 1. ve 2. sorular ölçeği bozdukları için çıkartılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinin yapılabilmesi adına, doğrulayıcı faktör analiziyle uyum iyiliği değerlerine bakılmış ve elde edilen uyum değerinin uygulanabilecek sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modeline geçilmeden önce de çoklu normallik varsayımı ve çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek için Yapısal Eşitlik Modelinde Çok Gruplu analiz teknikleri kullanılmıştır. Etik liderlik anlayışının performans üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olup olmadığı yine yapısal eşitlik modeli kullanılarak hesaplanmıştır. Tüm analizlerde istatistiksel analiz programları kullanılmıştır.

#### **6.8.2. Önemli Notlar**

- Yaş değişkeni, 40 yaş altı ve 40 yaş üstü olarak iki gruba ayrılmıştır.
- Kıdem değişkeni, 0-5 yıl ve 6 ve üstü yıl olarak iki gruba ayrılmıştır.
- Eğitim durumu değişkeni dört gruba ayrılmıştır: lise seviyesi ve altı, ön lisans seviyesi, lisans ve yüksek lisans seviyeleri ile üzeri seviye.
- Unvan değişkeni dört kategoriye ayrılmıştır. Hemşire ve diğer personel birleştirilmiştir. Yeni grup: yönetici, doktor, memur ve hemşire + diğer çalışanlar oluşturmaktadır.

## TARTIŞMA

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına olan etkileri incelenmek istenmiş ve elde edilecek olan veriler kapsamında da söz konusu hususta birtakım önerilerde bulunmak amacıyla yola çıkılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmanın temel amacı etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına ve sergiledikleri performansa ne ölçüde etki ettiğine dair bilimsel veriler elde etmek ve etik liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılık ve performans ilişki üçgenindeki ilişki ağını göz önüne serebilmektir.

Detaya inildiğinde tez çalışması ile etik liderlik yaklaşımlarına, çalışanların bünyesinde buldukları örgüt ile aralarındaki bağın türü ve seviyesine, çalışanların sergiledikleri performans ile ilgili verilere ve söz konusu performansın verimliliği ve önemi ile ilgili bilgilere erişilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve performanslarına etki eden faktörlerin tespitine de anket-analizler yoluyla erişilmeye çalışılmaktadır. Böylece güvenilirlik oranı yüksek veriler elde ederek net tespitlerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Son dönemlerde, rekabettin hızla artmakta olduğu dünya piyasalarında örgütler yeni yönetim anlayışlarına yönelmektedir. Bahsettiğimiz yeni yönetim anlayışları doğrultusunda etik liderlik yaklaşımları işletmelerde hızla önem kazanmaktadır. Etik liderlik yaklaşımları, örgütsel bağlılık ve çalışanların sergilediği performans ve söz konusu performansın verimliliği, sunulan hizmetin veya ürünün kalitesi, örgütlerin içinde buldukları rekabet ortamında başarıyı ve sürekliliği sağlayabilmesi açısından kilit faktörler olarak ifade edilmektedir.

Kurumların başarıya ulaşabilmek adına çalışanlarının etik ilke ve davranışlara uygun şekilde yönetmesi; çalışanlarına etik bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların performans düzeylerinin yükselmesine ve bünyesinde buldukları örgüte bağlılık göstermelerini sağlamaktadır.

Etik liderlik; yöneticilerin, çalışanlarının kişisel özelliklerine saygı göstermesi, onlara dürüst olması, güven aşılması, çalışanlarının ona inanmasını sağlaması, onlar ile samimiyet bağları kurması, demokratik kararlar alma, alınan kararlara

katılma ve destekleme anlayışı ile beceriyi sağlama yetkinliğini biraraya getiren bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Gerçekleştirdiğimiz araştırma kapsamında, İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesinde görev yapmakta olan toplamda 366 çalışan ve yöneticiye bir anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışması kapsamında katılımcılara öncelikle demografik bilgileri sorulmuş, ardından da sırasıyla etik liderlik ölçeği, performans ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında belirleyici sorular yöneltilmiştir. Çalışmanın tamamlanmasının ardından toplanan veriler demografik özelliklere göre, etik liderlik, performans ve örgütsel bağlılık ölçeğine göre analiz edilmiştir. Elde edilen veriler sonuçlarda belirtilerek yorumlanmış ve tezin amacı ile harmanlanarak çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

- **Türkiye’de ve Dünyada Gerçekleştirilmiş Benzer Çalışmalarla İlgili Tartışma**

Gerçekleştirmiş olduğumuz “Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma” adlı çalışma kapsamında yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve performanslarına olan etkileri incelenerek elde edilen verilerin analizi gerçekleştirildi ve çeşitli öneriler sunulmaktadır.

Çalışmanın kapsamını, içeriğini ve diğer tüm boyutlarını belirlerken elbette daha önce Türkiye’de ve dünyada gerçekleştirilmiş benzer çalışmalar temel alındı. Bu çalışmaların da nezdinde örneklemimizin boyutu, kullanacağımız ölçekler, gerçekleştireceğimiz analizler kesin olarak belirlenerek keskinleştirildi. Böylece araştırmanın kapsamı tam olarak hazırlanmıştır.

Söz konusu yol gösterici çalışmalardan ilki 2013 yılında Nedim Çelik’in gerçekleştirmiş olduğu; “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Anlayışları İle Örgüt Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki – Bursa Örneği”<sup>454</sup> adlı çalışmadır. Bu çalışma kapsamında Bursa ilinde bir Anadolu Lisesi, bir meslek lisesi ve bir de genel lise olmak üzere üç lisede görev almakta olan 123 öğretmene “Etik Liderlik” ve “Örgütsel Bağlılık” anketleri uygulanmıştır. Çalışmada

---

<sup>454</sup> Nedim Çelik, Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Anlayışları İle Örgüt Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bursa Örneği), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin etik liderlik anlayışlarıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Yöneticilerin “etik liderlik” anlayışlarının ve sahip oldukları anlayışları kurumlarında uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri, cinsiyet – medeni durum – çalışmakta oldukları okul türü – mesleki kıdemleri – branşları – mezuniyet türleri – yaşları – aylık gelirleri ve sendika üyelikleri gibi değişkenler kullanılmıştır.

Yol gösterici çalışmaların bir diğeri de 2009 yılında Martin Dickson’ın yayımladığı “Kültürler Arası Etik Liderlik: Alman ve Amerikan Perspektiflerinin Karşılaştırmalı Analizi”<sup>455</sup> adlı çalışmasıdır. Çalışmada, farklı kültürel yapıların etik liderlik yaklaşımlarına ve söz konusu yaklaşımların uygulamalarına ne derece etki ettiği araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda etik liderliğin son dönemlerde büyük firmaların bünyesinde yaşanan skandallar sonucunda daha çok ön plana çıkmaya başladığı gözlemlenmiştir. Araştırmacının ifade ettiğine göre Enron ve Worldcom gibi bazı şirketlerde yaşanan skandalların sonucunda ortak yönetim olgusu, iş etiği ve liderin etik sorumlulukları gibi konu başlıkları daha çok tartışılmaya başlanmıştır.

2006 yılında Ercan Yılmaz’ın gerçekleştirmiş olduğu “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmanın yol gösterici mahiyette olan üçüncü çalışma olduğu söylenebilir.<sup>456</sup> Yılmaz’ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okullardaki yöneticilerin sahip oldukları etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güvene olan etkileri incelenmiştir. Kimi değişkenlere göre okullardaki örgütsel güvenin farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir. Araştırmada, ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, 2004–2005 tarihleri arasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlere yer verilmiş ve 378.665 öğretmenden 1144’ü kadın, 1288’i erkek olmak üzere toplamda 2432 öğretmen ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Ercan Yılmaz’ın çalışmasının sonucunda, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan “çalışanlara duyarlılığın” sırasıyla etik liderliğin alt boyutları olan “iklimsel etik”, “karar vermede etik” ve “iletişimsel etik” alt boyutlarından anlamlı olarak adlandırılabilir seviyede etkilenmekte olduğu tespit

---

<sup>455</sup> Martin Dickson, “Ethical Leadership Across Cultures: A Comparative Analysis of German and US Perspective”, *Business Ethics: A European Review*, 2009, ss. 127- 144.

<sup>456</sup> Ercan Yılmaz, Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

edilmiştir. Örgütsel güven kavramının bir diğer alt boyutu olan yöneticilere güven olgusunun da etik liderliğin “iletişimsel etik”, “davranışsal etik”, “karar vermede etik” ve “iklimsel etik” alt boyutları ile anlamlı olarak adlandırılabilir düzeyde açıklanabildiği tespit edilmiştir. Örgütsel güven kavramının bir diğer alt boyutu olan yöneticilere güven olgusunun da etik liderliğin “iletişimsel etik”, “davranışsal etik”, “karar vermede etik” ve “iklimsel etik” alt boyutları ile anlamlı olarak adlandırılabilir düzeyde açıklanabildiği tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamının, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutları ile anlamlı bir düzeyde açıklanabildiği tespit edilmiştir. Son olarak, örgütsel güven olgusunun alt boyutu olan “yeniliğe açıklığı” da etik liderliğin “iletişimsel etik”, “iklimsel etik” ve “karar vermede etik” alt boyutları ile anlamlı olarak adlandırılabilir bir düzeyde etkilenebildiği tespit edilmiştir.

Yol gösterici bir diğer çalışma Muharrem Tuna'nın 2012 yılında gerçekleştirmiş olduğu “Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması – Antalya Örneği” adlı çalışmasıdır.<sup>457</sup> Çalışmada, 5 yıldızlı otellerde çalışan 112 personel ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, testin güvenilirliğini yükseltmek adına beş yıldızlı otellerde görev alan 30 resepsiyon çalışanı da dâhil edilmiştir. Araştırmada “açıklayıcı faktör analizi”, “iç tutarlılık katsayıları” ve benzeri ölçme araçları da kullanılmıştır. Kullanılan araştırma ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğinin de test edilmesi hedeflenmiş ve çalışma bu yönde sürdürülmüştür. Çalışmanın sonucunda lider–etik ilişkisinin uzun bir zamandır tartışılmakta olduğu ve bu tartışma çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların yoğunlukla normatif etik alt boyutu kapsamında ele alındığı tespit edilmiştir. Normatif etik, ahlaken doğru veya yanlış olanı, iyi veya kötü olanı ortaya koyan ve söz konusu tespit ile ilgili belirli ölçütler sunarak söz konusu ölçütleri haklı çıkarmak ve temellendirmek için çalışan uygulamalı bir etik liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır.

Çalışmamızda bize yol gösteren bir diğer çalışma olarak da 2012 yılında Shukurat Moronke Bello'nun gerçekleştirmiş olduğu “Etik Liderliğin Çalışan Performansına Etkileri” adlı çalışmadan<sup>458</sup> bahsedebiliriz. Bello'nun çalışması, alanda gerçekleştirilmiş pek çok araştırmadan yararlanılarak hazırlanmış nitel bir çalışmadır. Bello'nun araştırmasının sonucunda işletmelerde etik olmayan

---

<sup>457</sup> Muharrem Tuna, “Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012, ss. 1-15.

<sup>458</sup> Shukurat Moronke Bello, "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", *International Journal of Business and Social Science*, 2012, pp. 210-245.

uygulamaların devam etmekte olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada, etik liderlik özelliklerinin, çalışanların performansına etkileri incelenmiş ve etik liderlerin güçlü karakterler olması ile rol model olmalarının önemi üzerinde durulmuştur. Etik liderlerin sergiledikleri güven ve bağlılık uygulamalarının çalışanların performansını etkileyip etkilemediği de çalışmada esas alınarak araştırılmıştır. Araştırma sonucunda da etik liderlerin başarılı olabilmeleri adına ödüllendirme sisteminin çalıştırılmasının önemi vurgulanmıştır. Liderlerin yalnızca çalışanları değil, müşteriyi de memnun etmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır. Liderlerin yalnızca çalışanları değil, müşteriyi de memnun etmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Çalışmamız için yol gösterici nitelikte olan bu araştırmalar, kullanılan ölçeklerin belirlenmesinde, örneklemin oluşturulmasında, soruların belirlenmesinde temel olması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmalardan da destek alarak etik liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve performans ölçeğini kullanmaya; bunun dışında, çalışanların demografik bilgilerinden yola çıkarak da sorular sormaya karar verilmiştir. Böylece etik liderlik ölçeğinin alt boyutları olan “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutlarını cinsiyet – yaş – eğitim seviyesi – unvan ve kurumdaki hizmet süresi verileri ile analiz edilerek çalışmanın sonuçlarına ulaşılmıştır.

- **Demografik Verilere İlişkin Tartışma**

Gerçekleştirdiğimiz çalışmaya katkıda bulunan katılımcıların sundukları bilgiler incelendiğinde katılımcıların belli başlı demografik niteliklere sahip oldukları görülmüştür. Bu araştırma çerçevesinde katılımcılara demografik nitelikler olarak yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumdaki hizmet süreleri ve sahip oldukları unvanlar sorulmuştur.

Çalışmanın bünyesinde katılımcılara sorulan demografik soruların sonucunda, katılımcıların %61,3 oranında kadın, kalan %38,7'lik kesimin de erkek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyetin ardından sıra yaş ile ilgili bilgilere geldiğinde, katılımcıların beş farklı yaş grubunda toplandığı görülmüştür. Bu yaş gruplarının; 20–29 yaş, 30–39 yaş, 40–49 yaş, 50–59 yaş ve 60 yaş ve üzeri oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların en yoğun olduğu yaş aralığının 135 kişiyle 30–39 yaş grubu (%37,3) olduğu belirlenmiştir. Bu grubu, 120 kişiyle 40–49 yaş grubu (%33,1) takip etmektedir. Diğer yaş gruplarını ise yoğunluk sırasına göre; 51 kişiyle 50–59 yaş grubu (%14,1), 48 kişiyle 20–29 yaş grubu (%13,3) ve 8 kişiyle 60 ve üzeri yaş



grubunun (%2,2) oluşturduğu belirlenmiştir. Bu iki veriye göre katılımcıların çoğunluğunun 30–49 yaş aralığında (%70,4) olduğu ve kadınların da çoğunlukta olduğu (%61,3) söylenebilir.

Çalışmada, katılımcılara yönelmiş olduğumuz diğer demografik verilere gelince, ilk olarak altı farklı eğitim seviyesinde oldukları, katılımcılardan 102 kişinin (%28,2) doktora seviyesinde eğitime sahip oldukları görülmüştür. Bu grubu 96 kişi (%26,5) ile ortaokul seviyesinde eğitime sahip olanlar oluşturmaktadır; diğer verilere göre de 75 kişinin (%20,7) lise mezunu olduğu, 50 kişinin (%13,8) lisans seviyesinde eğitim aldığı, 28 kişinin (%7,7) yüksek lisans mezunu olduğu ve 11 kişinin (%3) ise ilköğretim seviyesinde eğitim aldığı tespit edilmiştir.

Bir diğer veri başlığı olan kurumdaki hizmet süresi ile ilgili olarak, katılımcılar dört farklı hizmet süresi başlığında gruplandırılmıştır. Bu gruplar; 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl ve 16–20 yıldır. Katılımcıların 139'u (%38,4) kurumlarında 1–5 yıl aralığında hizmet vermektedir. Bunun dışında 137 kişi de (%37,8) 6–10 yıl aralığında hizmet vermektedir. Katılımcılardan 77 kişinin 11–15 yıl, kalan 9 kişinin ise 16–20 yıl aralığında hizmet verdiği tespit edilmiştir.

Son veri başlığı olarak ise katılımcılara unvanları sorulmuştur. Katılımcıların; yönetici, doktor, memur, hemşire ve diğer olmak üzere beş farklı unvan grubunda toplandıkları görülmüştür. Bu veri başlığında çoğunluğu, 129 kişiyle (%35,6) hemşirelerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Hemşireleri 115 kişiyle (%31,8) doktorların izlediği görülmüştür. Diğer unvan gruplarını ise sırasıyla; 77 kişiyle (%21,3) memurlar, 30 kişiyle (%8,3) diğer ve 11 kişiyle (%3) yöneticiler oluşturmuştur.

Tüm verileri biraraya getirdiğimizde katılımcıların çoğunluğu 30-49 yaş aralığında, buldukları kurumda 1 ile 10 yıl arasında hizmet veren kadınlardan; yarıya yakını ise orta öğretim mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

## **Hipotezler Hakkındaki Tartışmalar:**

### **1. Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmada, yaş değişkeni, etik liderlik ölçeğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinde ve performans ölçeğinde incelenmiştir. Yaş değişkeni, etik liderlik ölçeğinin alt boyutları “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” alt boyutları başlıklarında ayrı ayrı incelenmiştir. Yine yaş değişkenini örgütsel bağlılık ölçeğinin temelinde “duygusal bağlılık”,

“devam bağıllığı” ve “normatif bağıllık” alt boyutları başlıklarında da ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler şu şekilde sıralanabilir:

İlk olarak etik liderlik ölçeğine göre elde edilen p-değerlerinde en düşük değeri, 0,026 ile davranışsal etik alt boyutunun aldığı görülmüştür. İletişimsel etik alt boyutu 0,238'lik bir değerle onu takip etmiş, örgütsel karar vermede etik alt boyutunun 0,461'lik bir değer elde ettiği ve iklimsel etiğin ise 0,474'lük bir değerde kaldığı görülmüştür.

Yaş değişkenine odaklanarak gerçekleştirilen analizlerde etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından “iletişimsel etik”, “iklimsel etik” ve “davranışsal etik” alt boyutları başlıkları ile elde edilen medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

Yaş değişkenine odaklanarak gerçekleştirilen analizlerde etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan davranışsal etik başlığı ile medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Yaş değişkeni odak alınarak gerçekleştirilen etik liderlik ölçeği analizlerinde davranışsal etik alt boyutuna göre 20–29 yaş grubunda yer alan katılımcıların etik liderlik ile ilgili elde etmiş oldukların medyan skorlarının 50–59 yaş grubunda yer alan katılımcıların skorlarına göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Yaş değişkeni odak alınarak gerçekleştirilen örgütsel bağıllık ölçeği analizlerinde normatif bağıllık alt boyutuyla örgütsel bağıllık ölçeğinin medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

Yaş değişkeni odak alınarak gerçekleştirilen örgütsel bağıllık ölçeği analizlerinde duygusal bağıllık ve devam bağıllığı alt boyutları ile örgütsel bağıllık ölçeğine ilişkin medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Yaş değişkeni odak alınarak gerçekleştirilen örgütsel bağıllık ölçeği analizlerinde alt boyutlar arasında ikili karşılaştırmalar gerçekleştirildiği zaman, İlk olarak p-değerlerine baktığımızda duygusal bağıllık p-değerinin 0,001'den küçük olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin, 20–29 yaş grubundaki katılımcıların elde

etmiş oldukları medyan skorlarının 30–39 yaş grubu ve 40–49 yaş grubundaki katılımcılara oranla anlamlı ölçüde düşük olmasıdır ( $p < 0,05$ ).

Yaş değişkeni ve örgütsel bağlılık ölçeği arasında gerçekleştirilen analizlerde devam bağlılığı alt boyutunun 0,002'lik bir p-değeri elde ettiği gözlemlenmiştir. Bu değer bir etkisi olarak devam bağlılığında katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorları incelendiğine, 20–29 yaş grubunda yer alan katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarının 40–49 yaş ve 50–59 yaş gruplarında yer alan katılımcıların medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni ile performans ölçeği arasındaki analizler incelendiğinde ise performans ölçeğinde elde edilen p-değerinin 0,183 olduğu tespit edilmiş ve medyan skorları arasında herhangi bir anlamlı fark tespit edilmemiştir.

## **2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Çalışmada, cinsiyet değişkeni, ilk olarak etik liderlik ölçeğinde, ardından örgütsel bağlılık ölçeğinde ve son olarak da performans ölçeğinde incelenmiştir. Cinsiyet değişkenini, etik liderlik ölçeğinin alt boyutları “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” başlıklarında ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yine cinsiyet değişkeni, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” başlıklarında da ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler şu şekilde sıralanabilir:

Cinsiyet ölçeği ile ilgili etik liderlik analizlerinde ilk olarak p-değerlerine baktığımızda; etik liderlik ölçeğinde en düşük değeri 0,009'luk p-değer ile iletişimsel etik alt boyutunun aldığı gözlemlenmiştir. İklimsel etik (0,584 p-değeri), davranışsal etik (0,716 p-değeri) ve örgütsel karar vermede etik (0,954) alt boyutlarının iletişimsel etiğe oranla yüksek değerler elde ettiği ve geride kaldıkları görülmüştür.

Cinsiyet değişkeni odak alınarak gerçekleştirilen analizlerde etik liderliğin alt boyutlarından “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” alt boyutlarının medyan skorları ile etik liderlik medyan skorlarının arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

Cinsiyet değişkeni odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde iletişimsel etik alt boyutunun medyan skorları ile etik liderlik ölçeğinin medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark bulunmuştur ( $p < 0,005$ ).

Cinsiyet değişkeni odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde, kadın katılımcıların iletişimsel etik medyan skorlarının erkek katılımcılara oranla anlamlı ölçüde yüksek olduğu görölmüştür.

Cinsiyet değişkeni odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde p-değerlerine bakacak olursak, en düşük değeri 0,007 ile duygusal bağlılığın elde ettiği tespit edilmiştir. Devam bağlılığının 0,136'lık bir p-değeri elde ettiği, normatif bağlılığın ise 0,171'lik bir değer elde ederek devam bağlılığına yakın bir değerde olduğu gözlemlenmiştir.

Cinsiyet değişkeni odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerind, devam bağlılığı ile normatif bağlılık alt boyutlarının medyan skorları ile örgütsel bağlılık ölçeği skor ortalamaları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

Cinsiyet değişkeni odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde duygusal bağlılık alt boyutunun medyan skorları ile örgütsel bağlılık ölçeği medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Cinsiyet odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde kadın katılımcıların duygusal bağlılık medyan skorlarının erkek katılımcılara göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkeni odaklı olarak gerçekleştirilen performans analizinde 0,003'lük bir p-değeri elde edilmiştir.

Cinsiyet odaklı gerçekleştirilen performans ölçeği analizlerinde performans medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Cinsiyet odaklı gerçekleştirilen performans ölçeği analizlerinde, kadın katılımcıların performans medyan skorlarının, erkek katılımcıların medyan skorlarına oranla anlamlı ölçüde düşük olduğu gözlemlenmiştir.

### 3. Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Çalışmada, eğitim seviyesi değişkeni, ilk olarak etik liderlik ölçeğinde, ardından örgütsel bağlılık ölçeğinde ve son olarak da performans ölçeğinde incelenmiştir. Eğitim seviyesi değişkenini, etik liderlik ölçeğinin alt boyutları “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” başlıklarında ayrı ayrı analiz ettik. Ayrıca eğitim seviyesi değişkenini örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” başlıklarında da ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler şu şekilde sıralanabilir:

İlk olarak eğitim seviyesi odaklı gerçekleştirilen etik liderlik ölçeği analizlerinde elde edilen p-değerlerine baktığımızda; “iletişimsel etik”, “iklimsel etik” ve “örgütsel karar vermede etik” alt boyutlarında 0,001’den küçük bir p-değeri elde edildiği görülmüştür. Davranışsal etik ise 0,012’lik bir p-değeri elde etmiştir.

Eğitim seviyesi odaklı gerçekleştirilen etik liderlik ölçeği ile ilgili analizlerde “iletişimsel etik”, “iklimsel etik”, “örgütsel karar vermede etik” ve “davranışsal etik” liderlik alt boyutlarının medyan skorları ile etik medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı olarak gerçekleştirilen etik liderlik ölçeği analizlerinde ilköğretim, ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorlarının yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim sahibi olan katılımcılara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde iklimsel etik alt boyutunun sonuçlarına göre ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorlarının yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarına göre anlamlı olarak ifade edilebilecek ilişki oranı daha fazla bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde örgütsel karar verme alt boyutunun sonuçlarına göre ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorları, yüksek lisans mezunlarının elde etmiş olduğu medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde yüksektir ( $p < 0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı etik liderlik leği analizlerinde örgütsel karar verme alt boyutunun sonuç verilerine göre ön lisans ve lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorları, doktora sahibi olanlara (uzman hekimler) oranla anlamlı ölçüde fazla bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı etik liderlik leği analizlerinde davranışsal etik alt boyutunun sonuç verilerine göre ön lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorları, yüksek lisans mezunlarının skor ortalamalarına göre anlamlı oranda yüksektir ( $p<0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık leği analizlerinde devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının 0,001'den küçük bir değer elde ettiği görülmüştür. Duygusal bağlılık alt boyutu ise 0,317'lik bir p-değerini elde ederek geride kalmıştır.

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık leği analizlerinde duygusal bağlılık alt boyutu ile eğitim seviyesi değişkeni arasında anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutları ile örgütsel bağlılık leğinin medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde örgütsel bağlılık leğinin alt boyutları ikili karşılaştırmalar yapılarak incelendiğinde, devam bağlılığı alt boyutuna göre ilkokul, ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorlarının doktora mezunu olan katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde devam bağlılığı alt boyutuna göre ilkokul, ortaöğretim ve lisans mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorlarının yüksek lisans mezunlarından istatistiki olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde normatif bağlılık alt boyutuna göre ilkokul, ortaöğretim, ön lisans, lisans ve doktora mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorlarının, yüksek lisans mezunu olan katılımcıların skor ortalamalarına göre anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür.

Eğitim seviyesi odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde normatif bağlılık alt boyutunun verilerine göre ilkokul mezunlarının elde etmiş oldukları medyan skorları, ortaöğretim ve doktora eğitim seviyesi sahip katılımcılara göre anlamlı derecede fazladır.

Eğitim seviyesi odaklı performans ölçeği analizinde 0,007'lik bir p-değeri elde edilmiştir.

Eğitim seviyesi odaklı performans ölçeği analizlerinde, performans medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Eğitim seviyesi odaklı performans ölçeği analizlerinde elde edilen veriler ikili karşılaştırmalar yöntemi ile analiz edildiğinde, ortaöğretim mezunlarının performans skor ortalamalarının ön lisans mezunlarının medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu belirlenmiştir ki performans medyan skorları arasında anlamlı bir fark tespit edilememesinin sebebi olarak da bu durum görülmektedir..

#### **4. Unvan Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Çalışmada, unvan değişkeni, ilk olarak etik liderlik ölçeğinde, ardından örgütsel bağlılık ölçeğinde ve son olarak da performans ölçeğinde inceledik. Unvan değişkenini etik liderlik ölçeğinin alt boyutları "iletişimsel etik", "iklimsel etik", "örgütsel karar vermede etik" ve "davranışsal etik" başlıklarında ayrı ayrı analiz ettik. Unvan değişkenini bunun dışında örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" başlıklarında da ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler şu şekilde sıralanabilir:

Unvan odaklı olarak gerçekleştirilen etik liderlik ölçeği analizlerinde elde edilen p-değerlerine baktığımızda; tüm etik liderlik ölçeği alt boyutlarının (iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik) 0,001'den küçük bir p-değerini elde ettiği tespit edilmiştir.

Unvan odaklı olarak gerçekleştirilen etik liderlik ölçeği ile ilgili analizlerde iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik alt boyutlarının medyan skorları arasında, anlamlı olarak ifade edilebilecek fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Unvan odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde alt boyutlar arasında gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalarda memur, yönetici, hemşire ve diğer unvanlarda çalışanların iletişimsel etik skor ortalamalarının doktorların medyan skorlarına oranla anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı gerçekleştirilen etik liderlik analizlerinde iletişimsel etik alt boyutunda hemşirelerin elde etmiş oldukları medyan skorlarının, memurların skor ortalamalarına göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı etik liderlik analizlerinde iklimsel etik alt boyutuna göre memur, hemşire, yönetici ve diğer unvanlı çalışanların elde etmiş oldukları medyan skorları, doktorların elde etmiş oldukları skor ortalamalarına göre anlamlı oranda yüksektir ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı etik liderlik analizlerinde örgütsel karar vermede etik alt boyutuna göre memur, hemşire ve yöneticilerin elde etmiş oldukları skor ortalamaları, doktorların elde etmiş olduğu medyan skorlarından anlamlı ölçüde yüksektir ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı etik liderlik analizlerinde örgütsel karar verme alt boyutuna göre yöneticilerin elde etmiş oldukları medyan skorlarının memur ve hemşirelerin medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde fazla olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı gerçekleştirilen etik liderlik analizlerinde davranışsal etik alt boyutunun verilerine göre yöneticilerin ve diğer personelin elde etmiş olduğu medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı etik liderlik analizlerinde davranışsal etik alt boyutunda, yöneticilerin medyan skorlarının memur ve hemşirelere oranla istatistiki anlamda anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Unvan değişkeni odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının 0,001'den küçük bir p-değeri elde ettiği görülmüştür. Duygusal bağlılık alt boyutu ise 0,317'lik bir p-değeri elde ederek geride kalmıştır.



Unvan değişkeni odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde tespit edilen farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit edebilmek için ikili karşılaştırmalar yapılmış ve hemşirelerin ve yöneticilerin duygusal bağlılık alt boyutuna ait medyan skorlarının doktor, memur ve diğer personelin medyan skorlarından istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde devam bağlılığı alt boyutunun verilerine göre hemşire, memur ve diğer personelin elde etmiş oldukları medyan skorlarının, yöneticilerden ve doktorlardan; memur ve diğer personelin medyan skorlarının ise hemşirelerden istatistiki olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı örgütsel bağlılık analizlerinde normatif bağlılık alt boyutuna göre hemşire, yönetici, diğer personelin medyan skorlarının, doktorların ortalamalarından istatistiki olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Unvan odaklı performans ölçeği analizinde 0,260'lık bir p-değeri elde edilmiştir.

Unvan odaklı performans ölçeği analizlerine bakıldığında, unvana göre performans medyan skorları açısından anlamlı olarak ifade edilebilecek fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

## **5. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Çalışmada, kurumdaki hizmet süresi değişkeni, ilk olarak etik liderlik ölçeğinde, ardından örgütsel bağlılık ölçeğinde ve son olarak da performans ölçeğinde incelenmiştir. Kurumdaki hizmet süresi değişkenini etik liderlik ölçeğinin alt boyutları "iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve örgütsel karar vermede etik" başlıklarında ayrı ayrı analiz edilmiştir. Kurumdaki hizmet süresi değişkenini yine örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları duygusal, devam ve normatif bağlılık başlıklarında da ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen veriler şu şekilde sıralanabilir:

Kurumdaki hizmet süresi değişkeni odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde elde edilen p-değerlerine baktığımızda, iletişimsel etik ve iklimsel etik alt boyutlarının 0,001'den küçük p-değerleri elde ettiği tespit edilmiştir. Örgütsel karar vermede etik alt boyutu, 0,003'lük p-değeri ile onları yakından takip ederken davranışsal etik alt boyutu, 0,022'lik bir p-değeri elde etmektedir.

Kurumdaki hizmet süresi değişkeni odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde etik liderlik ölçeğinin tüm alt boyutları ile etik medyan skorları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde tespit edilen farklılıkların nelerden kaynaklandığını anlayabilmek adına ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırmaların sonucunda iletişimsel etik alt boyutuna göre, 6–10 yıl, 11–15 yıl ve 16–20 yıl süresince kurumlarına hizmet eden katılımcıların elde ettikleri skor ortalamalarının 1–5 yıl arasında hizmet eden katılımcılardan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Kurumda çalışılan süre arttıkça iletişimsel etik medyan skorlarının da yükseldiği görülmüştür.

Kurumdaki hizmet süresi odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde iklimsel etik alt boyutunun verilerine göre 6–10, 11–15 ve 16–20 yıldır kurumlarına hizmet eden katılımcıların elde ettikleri medyan skorlarının, 1–5 yıl arasında hizmet eden katılımcılardan anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Kurumda çalışılan süre arttıkça iklimsel etik medyan skorlarının da yükseldiği görülmüştür.

Kurumdaki hizmet süresi odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde örgütsel karar vermede etik alt boyutunun verilerine göre, 11–15 yıl arası kurumlarında çalışmakta olan katılımcıların elde ettikleri medyan skorlarının, 1–5 yıl arası hizmet eden katılımcılara oranla anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı etik liderlik ölçeği analizlerinde davranışsal etik alt boyutunun verilerine göre, 1–5, 6–10 ve 11–15 yıldır kurumlarına hizmet etmekte olan katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarının 16–20 yıl arasında hizmet etmekte olan katılımcılara oranla anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde tüm örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının (duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları) 0,001'den küçük bir p-değeri elde ettiği gözlemlenmiştir.

Kurumdaki hizmet süresi odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt boyutları için anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde tespit edilen anlamlı farkın kaynağının anlaşılabilmesi adına alt boyutlar arasında ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Söz konusu karşılaştırmaların sonucunda duygusal bağlılık alt boyutunun verilerine göre 6–10 ve 11–15 yıldır kurumlarına hizmet eden katılımcıların elde ettikleri medyan skorlarının, 1–5 ve 16–20 yıldır hizmet etmekte olan katılımcıların medyan skorlarından anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde devam bağlılığı alt boyutunun verilerine göre kurumlarında 16–20 yıl arası çalışmakta olan katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarının, 1–5 ve 6–10 yıldır çalışmakta olan katılımcıların medyan skorlarına oranla anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı örgütsel bağlılık ölçeği analizlerinde normatif bağlılık alt boyutunun verilerine göre kurumlarında 6–10 ve 11–15 yıl arasında çalışmakta olan katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarının, 1–5 yıl arası çalışmakta olan katılımcıların medyan skorlarına göre anlamlı ölçüde fazla olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Kurumdaki hizmet süresi odaklı performans ölçeği analizinde ise 0,014'lük bir p-değerinin elde edildiği görülmüştür.

Kurumdaki hizmet süresi odaklı performans ölçeği analizlerinde hizmet sürelerine göre performans medyan skorları açısından istatistiki olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark bulunmuştur. Performans ölçeğinin verilerine göre de kurumlarında 16–20 yıl arasında çalışmakta olan katılımcıların elde etmiş oldukları medyan skorlarının, kurumlarında 1–5 yıl arası hizmet etmekte olanların medyan skorlarına oranla anlamlı ölçüde fazla olduğu görülmektedir.

- **Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Tartışmalar**

Gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmanın son aşamasında kullanmış olduğumuz ölçeklerin korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuç verilerine göre:

Korelasyon analizi sonuçlarında örgütsel bağlılık ve performans ölçekleri arasında korelasyon ilişkisinde her iki ölçeğin de 0,001'lik bir p-değeri elde ettiği gözlemlenmiştir. Etik liderlik ile performans arasındaki korelasyon analizinde ise her iki ölçeğin de 0,001'den daha düşük birer p-değeri elde ettiği görülmüştür.

Gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuç verilerinde gördüğümüz üzere, en yüksek korelasyon değerini 0,609'luk değerle iklimsel etik alt boyutunun aldığı saptanmıştır.

Korelasyon analizinin sonucuna göre etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki olduğu söylenebilir ( $r=0,329$ ;  $p=0,001$ ).

İletişimsel etik liderlik davranışı ile duygusal bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,188$ ;  $p<0,001$ ). İletişimsel etik liderlik davranışı ile devam bağlılığı arasında da düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki gözlemlenmiştir ( $r=0,247$ ;  $p<0,001$ ). İletişimsel etik liderlik davranışı ile normatif bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişkinin varlığı görülmüştür ( $r=0,255$ ;  $p<0,001$ ).

İklimsel etik davranışı ile çalışanların performans ölçeği arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,282$ ;  $p<0,001$ ). İklimsel etik davranışı ile duygusal bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki görülmüştür ( $r=0,343$ ;  $p<0,001$ ). İklimsel etik davranışı ile devam bağlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,081$ ;  $p>0,05$ ). İklimsel etik davranışı ile normatif bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir ( $r=0,359$ ;  $p<0,001$ ).

Örgütsel karar vermede etik davranışı ile çalışanların performansları ölçeği arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki görülmüştür ( $r=0,170$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel karar vermede etik davranışı ile duygusal bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki olduğu söylenebilir ( $r=0,310$ ;  $p<0,001$ ). Örgütsel karar vermede etik davranışı ile devam bağlılığı arasında istatistiki anlamda bir ilişki bulunamamıştır ( $r=0,015$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel karar vermede etik davranışıyla normatif bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir ( $r=0,370$ ;  $p<0,001$ ).

Davranışsal etik ile çalışanların performansları ve devam bağlılığı arasında istatistiki anlamda bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Davranışsal etik ile duygusal bağlılık boyutları arasında da düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki vardır ( $r=0,233$ ;  $p<0,001$ ). Davranışsal etik ile normatif bağlılık arasında düşük seviyede, pozitif yönde ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki vardır ( $r=0,275$ ;  $p<0,001$ ).

Çalışmada son olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup etik liderlik yaklaşımı ( $p<0,001$ ) çalışan performansını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etik liderlik yaklaşımının çalışan performansı üzerindeki etkisi %27,2 oranındadır. Etik liderlik yaklaşımındaki bir birimlik artış, çalışan performansını 0,653 kat arttırmaktadır. Etik liderlik yaklaşımı, çalışanların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Gerçekleştirilen regresyon analizlerinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını açıklayan regresyon denklemi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etik liderlik yaklaşımının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi %24,9 oranındadır. Etik liderlik davranışındaki bir birimlik artış çalışanların örgütsel bağlılıklarını 0,473 kat arttırmaktadır. Etik liderlik yaklaşımı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

İletişimsel etik ( $p<0,001$ ) ve iklimsel etiğin ( $p<0,001$ ) çalışan performansını açıklayan regresyon denklemi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Davranışsal etik ( $p=0,060$ ) ve örgütsel karar vermede etik ( $p=0,698$ ) modeli açıklamada anlamlı değildir. İletişimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,408 kat arttırmaktadır. İklimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,201

kat arttırmaktadır. İletişimsel etik ve iklimsel etik yaklaşımı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

İklimsel etik ( $p < 0,001$ ) duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denklemi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İklimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artışın duygusal bağlılık alt boyutunda 0,465 kat artış sağlamakta olduğu görülmüştür. İletişimsel etik ( $p = 0,401$ ), örgütsel karar vermede etik ( $p = 0,551$ ) ve davranışsal etik ( $p = 0,087$ ) duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde anlamlı bulunamamıştır.

İletişimsel etik ( $p < 0,001$ ) devam bağlılığını açıklayan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. İklimsel etik ( $p = 0,212$ ), örgütsel karar vermede etik ( $p = 0,885$ ) ve davranışsal etik ( $p = 0,112$ ) devam bağlılığını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. İletişimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış devam bağlılığını 0,681 kat arttırmaktadır.

İklimsel etik ( $p < 0,001$ ) ve örgütsel karar vermede etik yaklaşımı normatif bağlılığı açıklayan regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. İletişimsel etik ( $p = 0,497$ ) ve davranışsal etik ( $p = 0,545$ ) normatif bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. İklimsel etik yaklaşımındaki bir birimlik artış normatif bağlılığı 0,174 kat arttırmaktadır.

Örgütsel karar vermede etik yaklaşımındaki bir birimlik artışı normatif bağlılıkta 0,382 birimlik artış meydana getirmektedir.

## SONUÇLAR

Liderlik kavramı toplum bilimciler tarafından uzun zamandan bu yana araştırılan bir konudur. Liderlik sonradan ortaya çıkan bir kavram olsa da liderliğin varlığı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Liderlikle ilgili çok çeşitli kaynaklarda çok farklı tanımlamalara rastlamak mümkün olmaktadır. Liderlik özelliklerine baktığımızda; kitleleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, kitlelerin davranışlarını etkileme, onlara rehberlik etme ve rol model olma gibi birtakım beceriler gerektirdiği görülmektedir. Yapılan çalışmalar, liderin bireysel özelliklerini incelerken bir taraftan da liderlik davranışları ve liderlik ortamı üzerine odaklanmaktadır ve daha iyi, daha etkin liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olmaktadır.

Günümüzde faaliyet gösteren organizasyonlarında meydana gelen etik skandallar olarak açıklanan bu durumlar “etik” kavramının sorgulanmasını gündeme getirmektedir.<sup>459</sup> Liderler; bağlı buldukları topluluklara, örgütlere, bireylere karşılıklı ilişki içinde bulunarak yön verebilmektedirler. Liderlerin uygulamış oldukları davranış modelleri liderden lidere bazı farklılıklar göstermektedir. Yönetici, her şeyden önce, kendisinin ekibin bir parçası olduğunu unutmamalıdır ve iş görenlere bir ekip oldukları hissini verebilmeli, onlara, ekibin başarısı doğrultusunda rehberlik ve liderlik yapmalıdır. Liderlerin buldukları örgütün içerisindeki konumlarından dolayı oynamakta oldukları rol, söz konusu organizasyonun faaliyetlerinin sürdürülmesi ve bahsi geçen faaliyetlerin de sistemli ve düzenli olarak devam ettirilmesi adına önemli olmaktadır.

Örgütlerde üretimin temel kaynağı olan insan gücü, liderlerinin tutum ve davranışlarından büyük oranda etkilenmekte, liderin onlara aşıladığı moral ve motivasyon ile çalışma isteklerindeki düzeyi de belirlemektedir. Bu etki de sonuç olarak iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarına ve performanslarına olumlu veya olumsuz olarak yansımaktadır. Unutulmamalıdır ki insan, bir örgütün en büyük ve önemli maliyet unsurudur ve günümüzde bu unsur kurumsal yapılanların ve yatırımların odak noktası hâline gelmektedir. Kuruluşlar, iş görenlerinin kendileriyle çalışmaya devam etmesini sağlamak adına onların örgüte olan bağlılıklarını artırmanın yollarını aramaktadır. Bunun dışında eğitim ve geliştirme yöntemleri uygulayarak da iş görenlerine yatırım yapmaktadırlar. Bunun sebebi, kaliteli iş

---

<sup>459</sup> Tuna M ve Yeşiltaş M., “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013, 5(3), ss. 184-209, A. Yaman, “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik, *Denetim*, 2010, (5), ss. 9-16.

gücüne sahip olan örgütlerin daha uzun ömürlü olmasıdır. Çalışanlarına yatırım yapmayan örgütler; düşük örgüte bağlılık, verimsizlik ve düşük performans gibi istenmeyen durumlarla karşılaşmaktadır. Çalışanların çeşitli sebeplerle örgütten ayrılmaları durumunda da genel olarak kısa süre içerisinde yeni bir personel temin edilerek yerine konumlandırma yapılmaktadır. Bu araştırmanın yapılma amacı, etik liderlik tarzlarının çalışanların örgütlerine olan bağlılık seviyesini ve performanslarına olan etkisini ölçebilmektir. Bu amaçtan yola çıkarak liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramlarıyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Etik liderlik türlerinin örgütsel bağlılık olgusunun alt boyutları olan “duygusal, devam ve normatif bağlılık”lar ile iş gören performansı üzerine olumlu ve anlamlı olarak ifade edilebilecek bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarının iş gören performansına olan etkilerine ilişkin model de incelendiğinde “duygusal bağlılık” boyutunun iş görenlerin performansına maksimum seviyede etkisi olduğu gözlemlenmiştir. “Devam bağlılığı”, iş gören performansı üzerinde herhangi bir anlam ve etki sahibi değildir. “Normatif bağlılık” alt boyutu ise düşük seviyede etkili olmasına rağmen söz konusu etkinin seviyesi çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olamamaktadır. Bu bilgilerin doğrultusunda, örgütsel bağlılık olgusunun iş gören performansına etkisinde yalnızca “duygusal bağlılık” alt boyutunun herhangi bir anlam ifade ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Özel sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen önemli sonuçlardan birinin de iş görenlerin “devam ve normatif bağlılık”larının etik liderlik türlerinden yüksek seviyede etkilendiğidir. Etik liderlik türlerinin devam bağlılığına anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bunun sebebi, devam bağlılığı boyutunda, bireylerin kendilerini kurumda belirli sebeplerden dolayı zorunlu olarak kalmak zorunda hissetmeleridir. Dolayısıyla bireyler arasındaki ilişki düzeyi bu anlamda etkin olamamaktadır. Etik liderlik türünün “normatif bağlılık” boyutu üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır ancak bu etkinin seviyesi, görev odaklı liderlik türünün etkisi kadar yüksek olmamaktadır. “Devam bağlılığı” boyutunda iş görenler, örgütleri için çaba ve zaman harcadıklarını düşünür ve yaptıkları bu emek yatırımı nedeniyle de kurumda kalmayı bir zorunluluk olarak görmektedirler. Kurumda hizmet veren çalışanlar örgüt ya da kurumdan ayrıldıklarında daha iyi çalışma ortamı bulamayacağı fikriyle kurumda çalışmaya devam etme kararı alabilmektedir. Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” özelliğinde ise iş görenler örgütte kalmayı bir görev olarak görürler ve örgütün onlara zor zamanlarında iş verdiğini, bu nedenle, o örgütte çalışmaya devam etmenin bir borç olduğu düşüncesinde olurlar. Araştırmada varılan sonuçlara göre etik liderlik türlerini sergilemekte olan liderlerin, işgörenlerinin duygusal bağlılıklarını ve performanslarını



yüksek seviyede etkilediği tespit edilmiştir. Liderin, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde olması, moral ve motivasyon unsurlarını ve örgüte duygusal bağlılığı yükselttiği görülmektedir.

Örgütlerin başarı düzeyinin, çalışanların gösterdiği performansla doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Özetle; etik liderlik özellikleri taşıyan liderlerin insan odaklı olması, iş gören davranışları üzerindeki etkisi her çalışan için farklı olacağından liderlerin durumsal değişkenleri de göz önünde bulundurması oldukça önemli olmaktadır. Aynı zamanda hem kendileri hem de iş görenleri için örgütlerine uygun örgütsel bağlılık türünün ve performansının yükselmesini ve etkinliğin artmasını sağlayan tutum ve davranış özellikleri sergilemeleri gerekmektedir. Etik liderlik özellikleri gösteren yöneticiler, ekiplerini, motive ederek ve motivasyon tekniklerini uygulayarak başarıya ulaştırabilmektedir. Başarılı iş görenlerin yeteneğini, gizli gücünü ve olumlu ve seçkin özelliklerini keşfedip ortaya çıkarmak, işletmeye olan faydalarını, işe olan isteğini ve coşkusunu arttırarak işletme verimliliğini sağlamaktadır. Ayrıca işin verimliliğini maksimum düzeye çıkarabilmek için, işin sistemini ilginç hâle getirerek çalışanların verilen görevleri severek yapması sağlanabilmektedir. Etik liderlerin, organizasyondaki yönetilenlere karşı bakış açıları, uygulamış oldukları motivasyon tekniklerindeki farklılıklar, kişiler üzerinde ilgi uyandırdığı için oluşan sinerji kurumların başarısında büyük rol oynamaktadır. Liderin iş etiği ve ahlak açısından hesap verebilirliği, denetime ve sorgulamaya açık olma durumu, etik liderlik davranışları ve etik lider olma özellikleri ve etik liderlik olgusu konusunu derinlemesine irdelleyen pek çok kuram geliştirilmiştir. Ayrıca evrensel nitelikte olan ve sıkça kullanılan etik liderlik kavramı ifade edilerek işletmelerdeki etik liderlik uygulamalarının, çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili pek çok farklı kuram da ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmada, gerçekleştirdiğimiz araştırmanın akademik temelini oluşturabilmek adına öncelikli olarak kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmamızı inceleyecek olanlara ne yaptığımız, neyi amaçladığımız ve en önemlisi de neyi anlamaya çalıştığımız açıklanmaya çalışılmıştır.

Unutulmamalıdır ki liderlik olgusu, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü konuları ile sıklıkla örgütsel davranış literatüründe karşılaşılmaktadır. Algılanan etik liderlik davranışlarından etkilendiği varsayılan örgütsel bağlılık olgusuyla ilgili araştırmacıların pek çok tanımlamada bulunduğu bilinmektedir. Genel olarak,

örgütsel bağlılık olgusu, çalışanlara, örgütün değerlerini benimseterek o örgütün yararı için çalışmaya devam etmeleri ve kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık konusunda öne sürülen kuramlardan literatürde sıklıkla benimseneni, Allen ve Meyer tarafından ortaya atılan üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Araştırmacıların bahsettiği bu boyutlar; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık”tır.

Üçüncü bölümde, detaylı olarak bahsedilmiş olan örgütsel bağlılık boyutları, özet hâlinde şu şekilde ifade edilebilir: Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütleri ile arasındaki hissiyattır. Devam bağlılığı, iş görenlerin örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlerdir. Normatif bağlılık ise iş görenlerin etik değerler sebebiyle örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görüyor olabilmelidir.

Çalışmada moderatör değişken olarak tanımlanan örgütsel bağlılık olgusunun iş görenlerin çalışmakta oldukları örgütün hedef, değer ve inançlarını benimseyerek ortak bir paydada buluşmaları, örgütleriyle bir olmaları ve davranış şekillerine göre yeniden yapılandırmaları şeklinde ifade edilebilir.

Çalışmada ilk olarak araştırmaya konu olan değişkenler kuramsal bir bakış açısıyla ifade edilmeye çalışılmıştır. İş görenler düzeyinde gerçekleştirilmiş olan uygulama bölümünde de etik liderlik uygulamalarının iş gören performansı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılık olgusunun etkisi araştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

**Araştırmanın evreni,** özel bir hastanede çalışmakta olan 366 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların çoğunluğu 31–35 yaş aralığında evli ve üniversite mezunu kadın bireylerdir. Katılımcılar doktor, hemşire, memur, hizmetli ve idari personel kategorilerinden oluşmaktadır. Çalışanların çoğunluğu 1 ile 5 yıl arası bir süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Çalışanların algıladıkları etik liderlik türlerinin iş görenlerin performansı ve örgüte olan bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmış ve aralarında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Etik liderlik davranışlarının bağımsız değişken, iş gören performansının ve iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının ise bağımlı değişken olacağı bir çalışma modeli kurulmuştur. Modelin sonucunda algılanan etik liderlik eylemlerinin iş görenlerin

performansı ve örgütlerine olan bağlılıklarının seviyesi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan etik liderlik davranışlarıyla iş görenlerin performansları arasındaki bir ilişkinin tespitinin ardından söz konusu ilişkiye örgütsel bağlılığın ne derece aracılık ettiği sorgulanmıştır.

**Örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasında** istatistiki olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerle, doktorlarla, hemşirelerle, memurlarla ve idari personelle ayrı ayrı gerçekleştirilen sorgulamalarda söz konusu ilişkinin güçlü bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Modele göre algılanan etik liderlik davranışlarındaki bir birimlik artışın örgüt kültürüne olan etkisinin doktorlarda 0,215 birim, hemşirelerde 0,202 birim ve idari personelde ise 0,312 birim artış sağladığı görülmektedir.

**Etik liderlik davranışlarının çalışanların performansı** ile örgüte olan bağlılıkları arasında, hemşireler ve idari personel arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğunu 135 kişi ile (%37,3) **30–39 yaş grubu** kişiler oluştururken, en az katılım 8 kişi ile (%2,2) 60+ yaş üstü kişilerden oluşmaktadır.

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, **kadınların katılım oranı** erkeklerden fazla olup, denek sayıları sırasıyla 222 ve 140'tır. 135 kişi (%37,3), 30–39 yaş grubu kişilerden oluşmaktadır; en az katılım ise 8 kişi ile (%2,2) 60+ yaş üstü kişilerden oluşmaktadır.

**Ankete katılanların cinsiyetlerine göre** dağılımı incelendiğinde, kadınların katılım oranı, erkeklerden fazla olup, denek sayıları sırasıyla 222 ve 140'tır.

**Ankete katılanların eğitim durumları incelendiğinde** en fazla katılım 102 kişiyle (%28,2) **lisans üstü eğitime sahip** kişilerden oluşurken, en az katılım ise 11 kişiyle (%3) ilkokul mezunlarından oluşmaktadır.

**Ankete katılanların unvanlarına bakıldığında** en fazla katılım 129 kişiyle (%35,6) hemşirelerden, en az katılım ise 11 kişiyle (%3) yönetici pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır.

**Ankete katılanların kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında** en fazla katılım 139 kişiyle (%38,4) 1-5 yıldır bu kuruma hizmet edenlerden, en az katılım ise 9 kişiyle (%2,5) 16-20 yıldır bu kurumda çalışanlardan oluşmaktadır. Davranışsal etik skor ortalamaları arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir fark bulunmuştur.( $p<0,05$ ).

**Farklılık ikili karşılaştırmalarla araştırıldığında**, memur, yönetici, hemşire ve diğer unvanlarda çalışan personelin iletişimsel etik skor ortalamaları doktor olarak çalışan personelden istatistiksel olarak anlamlı denilebilecek ölçüde yüksek bulunmuştur. ( $p<0,05$ ).

Aynı alt boyuta göre hemşire olarak çalışan personelin skor ortalamaları memur olarak çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilecek ölçüde yüksek bulunmuştur .( $p<0,05$ ).

**İklimsel alt boyuta göre memur, hemşire, yönetici ve diğer personel** olarak çalışan personelin skor ortalamaları, doktorlara göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu söylenebilecek ölçüde yüksek bulunmuştur.( $p<0,05$ ).

**Örgütsel karar vermede etik alt boyutuna göre** memur, hemşire ve yönetici olarak çalışan personelin medyan skorları, doktorlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir ( $p<0,05$ ). Aynı alt boyuta göre yönetici olarak çalışanların medyan skorları, memur ve hemşire olarak çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde fazla bulunmaktadır. ( $p<0,05$ ).

**Davranışsal etik alt boyutuna göre** yönetici ve diğer personel olarak çalışan personelin medyan skorları doktorlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir ( $p<0,05$ ). Aynı alt boyut için, yöneticilerin medyan skorları memur ve hemşire olarak çalışan personelininkinden istatistiksel açıdan anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ölçüde yüksek bulunmuştur. ( $p<0,05$ ).

**Eğitim seviyesine göre** iletişimsel etik, iklimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik medyan skorları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ). İlkokul, ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının iletişimsel etik medyan skorları hem yüksek lisans hem de doktora eğitim seviyeli çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde daha fazla bulunmaktadır. ( $p<0,05$ ).

İklimsel etik alt boyutuna göre ilkokul, ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının medyan skorları hem yüksek lisans hem de doktora eğitim seviyeli çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde fazla bulunmaktadır .( $p<0,05$ ).

**Örgütsel karar vermede etik alt boyutuna** göre ortaöğretim, ön lisans, lisans mezunlarının medyan skorları, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde fazla iken, ön lisans ve lisans mezunların örgütsel karar vermede etik medyan skorları doktora yapanlarınkinden istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilebilecek ölçüde fazla bulunmaktadır. ( $p<0,05$ ).

## ÖNERİLER

Temelinde, etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performansına olan etkilerini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansları üzerine olan etkilerinin bilimsel olarak göz önüne sermeyi amaçlayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yaptığımız araştırma ile etik liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı ve performansı üzerinde ne denli yarar sağlayabileceği, hangi durumlarda neye dikkat edilmesi gerektiğini ifade edilmiştir. Böylece hem somut veriler elde edilmiştir hem de etik liderlik uygulamaları ile ilgili olarak kurumların yönetimine bazı katkılar sağlamaya çalışılmıştır.

Gerçekleştirdiğimiz araştırma sağlık sektörünü temel alarak etik liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve performanslarına olan etkilerini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansları üzerine olan etkilerinin bilimsel yolla araştırmak temel alınmıştır. Bazı sağlık kuruluşlarında çalışanlara uygulanan mobing uygulamaları ve yönetimin tutumundan kaynaklanan ticari ahlaksızlıkları önlemek adına tüm kuruluşlarda olduğu gibi sağlık örgütlerinde etik liderliğe dayalı yönetim modelinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda geriye dönüş hızı yüksek olduğu için kolayda örneklem modeli kullanılarak 366 çalışana bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir ve örneklem büyüklüğü % 48.8 olarak alınmıştır. Etik liderlik yaklaşımları ve söz konusu uygulamaların sergiledikleri performans ile çalışmakta oldukları örgütlere olan bağlılıklarını incelemek isteyen veya benzer bir konu başlığında çalışarak bu çalışmanın kapsamını genişletmek isteyenlerin, hazırlamış olduğumuz anketin bir benzerini Türkiye genelindeki tedavi uygulamaları sağlayan, profesyonel ekibi olan özel sağlık kuruluşlarındaki çalışan sağlık personeline uygulayabileceğini söyleyebiliriz.

Bunun dışında araştırmada kullanılan ölçeklerin sayısı artırılabilir ve katılımcıların demografik kriterleri (cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, hizmet süresi vb.) belirlenerek ölçeklerle daha detaylı çalışmalar yapıp kapsamlı sonuçlara erişilebilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ADAIR John, ***Bir Lider Nasıl Yetişir***, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2011.
- ALAIN de Botton, ***The Consolations of Philosophy***, First Vintage International Edition, New York, 2001.
- ARSLAN Mahmut ve BERKMAN Ümit, ***Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi***, TUSİAD Yayınları, İstanbul, 2009.
- ATABAY Rana ve İYİGÜN Öykü, ***Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik***, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- ATAMAN, Göksel, ***İşletme Yönetimi***, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- AYDIN İnayet, ***Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik***, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara, 2010.
- BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci F., ***Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar***, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- BALAY Refik, ***Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık***, Pegem Akademi, Ankara, 2014.
- BANYARD Philip and FLANAGAN Cara, ***Ethical Issues and Guidelines in Psychology***, Routledge, New York, 2005.
- BARUTÇUGİL İsmet, ***Liderlik***, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- BASS Bernard, ***From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision***, University of Notre Dame Press, USA.,1997.
- BENNETT Jane, ***The Enchantment of Modern Life: Attachments, Crossings and Ethics***, Princeton University Press, USA., 2016.
- BENNIS Warren G., ***On Becoming a Leader***, Basic Book is Member Of Perseus Book Group, USA., 2009.
- BERNARD Williams, ***Ethics and the Limits of Philosophy***, Routledge Taylor & Francis Group, London, 2011.
- BOLAT Tamer, AYTEMİZ Oya, BOLAT Oya İnci ve ERDEM Barış, ***Yönetim ve Organizasyon***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- BOTTON Alain, ***The Consolations of Philosophy***, First Vintage, International Edition, New York, 2001.
- BOZLAĞAN Recep, ***Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler***, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

CANMAN Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993.

CHRUDEN Herbert and SHERMAN Arthur, **Personel Management**, Penguin Books Inc., England, 1979.

CIULLA Joanne B., **Ethics, the Heart of Leadership**, ABC-CLIO LLC, California, 2014.

COHEN William A., **Drucker, on Leadership**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2010.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, **Driving Performance and Retention Through Employee Engagement**, Corporate Executive Board, Washington, 2004.

COVEY Stephen R., **Principle Centered Leadership**, Simon and Schuster Inc., USA., 1992.

CRAWFORD G. and NICKLAUS J., **Philosophical and Cultural Values: Applying Ethics in Schools**, Eye On Education, Larchmont, New York, 2000.

ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, İkinci Baskı, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÇETİN Canan, **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2008.

ÇETİN Şahin, **Liderlik ve Örgütsel Hiyerarşi (Makro, Mikro ve Örgüt Düzeyinde Liderlik)**, Pegem Akademi, Ankara, 2016.

DAFT L. Richard, **Management**, 10th Edition, Vanderbilt University, USA., 1997.

DAVE Ulrich, SMALLWOOD Norm and SWEETMAN Kate, **The Leadership Code: Five Rules to Lead**, Harvard Business Press, Boston, 2013.

DIRKS Kurt T. and SKARLICKI Daniel, **Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues, to Appear in Trust Within Organizations**, Washington University, Columbia, USA., 2013.

DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

DRUCKER Peter, **Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası**, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1993.

DRUCKER Peter, **Liderlik**, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013.

DRUCKER Peter, **Management, Tasks Responsibilities, Practices**, Harper and Row Publishers, Viyana, 1974.



- DURAL A. Baran, **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, 3. Basım, Yeniüzyıl Yayınları, İstanbul, 2008.
- EKİCİ Kenan Mehmet, **Yönetim Becerileri**, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara 2013.
- ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.
- FERECOV Rakif, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, Qafqaz Üniversitesi Neşri, Bakü, 2011.
- FLETCHER Joseph, **Situation Ethics: The New Morality**, Westminster John Knox Press, Louisville Kentucky, 1966.
- FOUNTAIN Lynn, **The Definition of Business Ethics**, Lynn Fountain, CPA, CGMA, Fountain GRC LLC, Argentina, 2012.
- FREEMAN R. Edward and STEWARD Lisa, **Developing Ethical Leadership**, Routledge Publishing Oxford, UK, 2006.
- GARDINER Stephen, CANEY Simon, JAMIESON Dale and SHUE Henry, **Climate Ethics**, Oxford University Press, London, 2010.
- GARDNER Howard, CSIKSZENTMIHALYI Mihaly and DAMON Williom, **Good Work: When Excellence and Ethics Meet**, Basic Books, USA., 2001.
- GIBSON James L., IVANCEVICH M. and DONNELLY James H., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Business Publication, USA., 1982.
- GOFFEE Robert and JONES Gareth, **Liderlik**, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013.
- GOLEMAN Daniel, **Lideri Lider Yapan Nedir?**, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013.
- GOODPASTER Kenneth, **Business Ethics**, John Wiley & Sons Inc., London, 1993.
- GÖKBERK Macit, **Felsefe Tarihi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- GÜÇLÜ Hatice, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- GÜNEY Salih **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013.

- GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013.
- GÜNEY Salih, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015
- GÜNEY Salih, **Komutanlık ve Liderlik Ders Notu**, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1986.
- GÜNEY Salih, **Liderlik**, Nobel Yayın, Ankara, 2012.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- GÜROL Mehmet Ali, **Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- HARVARD Business School Press, **Liderlik**, Çev. Ahmet Kardam, 4. Basım, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013.
- HASLAM S. Alexander, **Psychology In Organizations**, Sage Publications, Great Britain, 2004.
- HATRY Harry P., **Performance Measurement: Getting Results**, The Urban Institute Press, New York, 2006.
- HELD Virginia, **The Ethics of Care: Personal, Political, and Global**, Oxford University Press, London, 2006.
- HODGETTS Richard, **Yönetim**, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 5. Basımdan Çeviri, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- HUGHES Richard L., GINNETT Robert C. and CURPHY Gordon J., **Leadership**, 7th Edition, The McGraw-Hill Companies, Singapore, 2012.
- IŞIK Metin, **İletişim ve Etik**, Eğitim Yayınevi, İstanbul, 2013.
- İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- JAMES L. Gibson, IVANCOVICH John M. and DONNELLY James **Organizations**, 4. Edition, Business Publications, USA., 1982.
- KANT Immanuel, **Lectures on Ethics**, Cambridge University Press, United Kingdom, 1997.
- KANUNGO Rabindra, KANUNGO N. and MENDONCA Manuel, **Ethical Dimensions of Leadership**, Sage Publication, USA., 1996.
- KARABAY Canan ve ERDİLEK Melisa, **İşletmelerde, Etik ve Etik Liderlik**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015.
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- KEMPNER Thomas, **A Handbook Of Management**, Penguin Books Inc., England, 1979.
- KESKİN Anıl Duygu, **Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.

- KIRIMI Barine, **Successful Leadership**, ABC Book Publishing, USA, 2007.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013.
- KOTTER John P., **A Force For Change: How Leadership Differs From Management**, The Free Press, USA., 1990.
- KOUZES James N. and POSNER Barry Z., **The Leadership Challenge**, Published by Jossey Bass, San Francisco, 1990.
- MAXWELL John, **Liderlik Yasaları**, Çev. Alican Pınarbaşı, 2. Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2013.
- MCSHANE Steven and GLINOW Ann Mary Von, **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The McGraw-Hill/Irwin, USA., 2009.
- MEYER John P., **A Force For Change: How Leadership Differs From Management**, The Free Press, USA., 1990.
- MINER John B., **Organizational Behavior 4 From Theory to Practice**, Routledge, New York, 2017.
- MURPHY Patrick E. and SHERRY John F., **Marketing and the Common Good**, Routledge, New York, 2010.
- NIEBUHR Reinhold, **Moral Man and Immoral Society: A Study in Ethics and Politics**, Westminster John Knox Press, Louisville Kentucky, 2013.
- ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınları, Bursa, 2010.
- ÖZLER Derya Ergun, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2015.
- PHILLIPS Robert, **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**, Berrett-Koehler Publishers, California, 2003.
- RAZ Joseph, **Ethics in the Public Domain**, Clarendon Press, Oxford, 1994.
- ROBBINS Stephen P. and JUDGE Timotly A., **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, 14. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, 2012.
- ROBBINS Stephen P., **Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications**, 3rd Edition, Prentice-Hall International, New Jersey, 1986.
- ROTHBARD Murray N. and HOPPE Hans–Hermann, **The Ethics of Liberty**, New York University Press, New York, 2003.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SAFTY Adel and GÜVEN Halil, **Leadership for Human Development New Pradigms in Leadership**, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.
- SIDGWICK Henry, **The Methods of Ethics**, Hackett Publishing, USA., 1981.

SMITH J. Owen, **Org Study 201: Leadership and Collaboration**, Prentice Hall, New York, 2009.

SMITH Owen Jason, **Org Study 201: Leadership and Collaboration**, Prentice Hall, New York, 2009.

STEVEN L., GLINOW McShane and ANN Mary Von, **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The McGraw-Hill/Irwin, USA., 2009.

ŞEN Mustafa Lütfi, **Kamu Görevlileri Etik Rehberi**, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2012.

ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2012.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ÖZTÜRK Nuran ve TUTAR Hasan, **Büro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012.

TRAER Robert, **Doing Environmental Ethics**, Westview Press, Colorado, 2013.

TRAER Robert, **Ethics for Environment and Development**, SOAS University of London, 2017.

TREVINO Linda K. and NELSON Katherine A., **Managing Business Ethics**, John Wiley & Sons Inc., USA., 2017.

TÜRK DİL KURUMU, **Türkçe Sözlük**, 10. Basım, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 2005.

TÜRKERİ Mehmet, **Etik Değer Açısından, Eğitim, Siyaset, Kamu, Çalışma Hayatı ve Bilim**, Lotus Yayınevi, İstanbul, 2015.

USLU Cennet, **Doğal Haklar ve Doğal Hukuk İnsan Haklarının Felsefi Temelleri**, Liberte Yayınları, Ankara, 2009.

ÜLGEN Hayri ve MİRZE S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014.

VELASQUEZ Manuel G., **Business Ethics: Concepts and Cases**, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002.

VROOM Victor H. and YETTON Philip W., **Leadership and Decision-Making**, University of Pittsburgh Press, USA., 1973.

WARREN Bennis, **On Becoming A Leader**, Perseus Books Group, New York, 1994.

WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın, İstanbul, 1993.

WILLIAMS Bernard, **Ethics and the Limits of Philosophy**, Routledge, New York, 2011.

YILMAZ Ercan, **Etik ve Liderlik, Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi – 3**, Mikro Yayıncılık, Ankara, 2005.

YILMAZ Hüseyin, **Güçlendirici Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011.

YUKL Gary A., **Leadership in Organizations**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2013.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZEL Uğur, **Kişilik Liderlik**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006

## MAKALELER

AKDOĞAN Asuman ve DEMİRTAŞ Özgür, “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, **AKÜ İİBF Dergisi**, Cilt: XVI, Sayı: 1, 2014.

AKINCI Vural, GÜL Beril ve GÜL Coşkun, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Sayı: 1, 2011.

AKTAŞ Kadir, “Etik-Ahlak İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci”, **Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1(2), 2014.

AKYÜZ Münevver, “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, **Ege Eğitim Dergisi**, 2(1), 2002.

ALBERTO De Toni and TONCHIA Stefano, “Performance Measurement Systems-Models, Characteristics and Measures”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, No:1-2, 2001.

ALTINÖZ Mehmet, ÇÖP Serdar ve SİĞİNDİ Taner, “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt (6), Sayı(8), 2013.

ARMSTRONGAND Anona and MUENJOHN Nuttawuth, “The Ethical Dimension in Transformational Leadership”, **Journal of Business Systems, Governance and Ethics**, 3(3), 2008.

ARSLANTAŞ C. Cüneyt ve DURSUN Meral “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2008.

ASLAN Şebnem, “Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2009.

ATKINSON Anthony A., WATERHOUSE John H. and WELLS Robert B., "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", **Sloan Management Review**, 38(3),1997.

AVCI Nilgün ve KÜÇÜKUSTA Deniz "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Anadolu Üniversitesi Yayınları, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2006.

AVOLIO Bruce and GARDNER William, "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", **The Leadership Quarterly**, Volume 16, Issue 3, 2005.

AVOLIO Bruce J., BASS Bernard M. and JUNG Dong I., " Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 1999.

BABCOCK Meredith, ROBERSON Elaine and STRICKLAND Oriel J., "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors", **The Journal of Psychology**, 144(3), 2010.

BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci Fatma, " Hizmetkar Liderlik", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 2012.

BAKAN İsmail ve KELLEROĞLU Hakan, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **SDÜ Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2003.

BALOĞLU Nuri ve KARADAĞ Engin, "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi", **Yeditepe Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 58, 2009.

BARTLETT Kenneth R., "The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 27, Issue 4, 2016.

BASS Bernard M., "From Transactional To Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, Vol.13, Issue 3, 1990.

BAYRAM Ahmet Kemal, "Modernlik ve Sosyal Bilimler: Bilgi, İktidar", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2009.

BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, 2006.

BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, 2005.

BELLO Shukurat Moronke, "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.11, 2012.

BELTEKİN Nurettin, ÖZDEMİR Berna, YILMAZ Gülçin, AKKALKAN Hacer ve CEMALOĞLU Necati, "Sürekli Gelişim İçin E-Performans Yönetim Sistemi: Bir Model Önerisi", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Özel Sayı: 1, 2014.

BENNIS Warren G. and THOMAS Robert J., "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review – HBR's 10 Must Reads on Leadership*, 80(9), 2002.

BENNIS Warren G., "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority", *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 1959.

BITITCI Umit S., CARRIE Allan S. and MCDEVITT Liam, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 1997.

BLANCHARD Kenneth and HERSEY Paul, "Great Ideas Revisited", *Training & Development*, 50(1), 1996.

BOAS Shamir, HOUSE Robert J., MICHAEL B. And SOURCE Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 4(4), 1993.

BOLDEN Richard and GOSLING Jonathan, "Leadership Competencies: Time to Change the Tune?", *Leadership*, 2(2), 2006.

BOURNE Mike Neely, MILLS Andy John and PLATTS Ken, "Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review", *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 2003.

BROWN M. E. and TREVINO L. K., "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, Vol.17, Issue.6, 2006.

BROWN M. E., TREVINO L. K. and HARRISON D. A., "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, Issue:2, 2005.

BUCHANAN Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4, 1974.

BURNS James Mac Gregor, "Two Excerpts From Leadership", *Educational Leadership*, Vol.36, Issue.6, 1979.

CALDWELL C., BISCHOFF S. J. and KARRI R., "The Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 2002, Vol.36, 1979.

CAMPBELL Kim Sydow Campbell, WHITE Charles D. and JOHNSON Diane E., "Leader–Member Relations as a Function of Rapport Management", *The Journal of Business Communication*, 40(3), 2003.

CANMAN A. Doğan, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, 1993.

CAPT Robert C. Rubel, "Deconstructing Nimitz’s Principle of Calculated Risk," *Naval War College Review*, vol. 67, no. 1, 2014.

CARROLL Brigid, LEVY L., and RICHMOND D., "Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm", *Leadership*, 4(4), 2008.

CEYLAN Şule Şahin, "Nesiller Arası Adalet Faydacı Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:61, Sayı:2, 2012.

CHRISTENSEN Lisa J. and HARTMAN Laura P., "Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions", *Journal of Business Ethics*, 73(4), 2007.

CHUGHTAI Aamir Ali and SOHAİL Zafar, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", *Applied H.R.M. Research*, Vol.11, No.1, 2006.

CIULLA Joanne B., "Ethics and Critical Thinking in Leadership Education", *The Journal of Leadership Studies*, 3(3), 1996.

CIULLA Joanne B., "Leadership Ethics: Mapping The Territory", *Business Ethics Quarterly*, Vol.5, Issue.1, 1995.

CLARKE Ruth and ARAM John, "Universal Values, Behavioral Ethics and Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 16(5), 1997.

CONGER Jay A. and KANUNGO Rabindra N., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy Of Management Review*, Vol.12, No.4, 1987.

CONGER Jay, "The Dark Side of Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol.19, Issue.2, 1990.

COOK John and WALL Toby, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 1980.

CRAIG L. Pearce, CONGER A. Jay and LOCKE Edwin A., "Shared Leadership Theory", *University of Nebraska Management Faculty Publication* 18(3), 2007.



CUILLA J. B., "Leadership Ethics: Mapping the Territory", **Ethics, the Teart of Leadership**, Westport, Vol.5, Issue.1, 1998.

ÇAKMAK Nermin ve OCAKLI Emre, "Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?" **UNAK**, 2006.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, "İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006.

ÇÖL Güner, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2004.

DAĞDELEN İlhan, "Yönetmelik Etik", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:8, Sayı:90, 2005.

DANSEREAU Fred, GRAEN George B. and William J. HAGA., "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations", **Organizational Behavior and Human Performance**, 13(1), 1975.

DEMİR Cengiz, "Liderlik Yaklaşımları", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2(1). 2010.

DEMİRBİLEK Tunç, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(1), 2003.

DEMİRCAN Nigar ve CEYLAN Adnan, "Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, Cilt:10 Sayı:2, 2009.

DICKSON Martin, "Ethical Leadership Across Cultures: a Comparative Analysis of German and US Perspective", **Business Ethics: A European Review**, 18(2),2009.

DIRKS Kurt and FERRIN Donald, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 2002.

DİKİCİ Erdem M., "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(29), 2009.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, 2007.

DURNA Ufuk ve EREN Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), 2005.

DÜNYA GAZETESİ, "Liderlik Sorumluluktur", 2 Mayıs 2011.

EAGLY Alice H., SCHMIDT-JOHANNESSEN Mary C. and ENGEN L. Van, "Transformational, Transactional and Laissez – Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", **Psychological Bulletin**, 129(4), 2003.

ELAINE Meredith, BABCOCK Roberson and STRICKLAND Oriel J., "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal of Psychology*, 144(3), 2010.

ENJAMIN L. Smith, "Structural Analysis of Social Behavior", *Psychological Review*, Vol. 81, No.5, 1974.

ERASLAN Ergün ve ALGÜN Onur, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 2005.

ERCAN Yavuz, "İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2.sayı , 2009.

ERDEM Orhan ve DİKİCİ Metin, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 2009.

ESPINILLA M., ANDRES R. De, MARTINEZ F. J. and MARTINEZ L., "A 360-Degree Performance Appraisal Model Dealing with Heterogeneous Information and Dependent Criteria", *Information Sciences*, Vol.222, 2013.

FIEDLER Fred E., "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, Issue.4, 1972.

FORNES Sandra L. and ROCCO Tonette S., "Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness", *Journal of Florida International University*, Vol.7, No.3, 2004.

FRANÇOIS Jean Henri, "Organizational Culture and Performance Measurement Systems", *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 2006.

FULMER R. F., "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.3, 2004.

GARDINER Stephen and GARDINER. M., "Ethics and Global Climate Change", *The University of Chicago Press*, Vol.114, Issue:3, April 2004.

GERSTNER Charlotte R. and DAY David V., "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Issue:6, 1997.

GERT Bernard, "Hobbes and Psychological Egoism", *Journal of the History of Ideas*, 28(4), 1967.

GILLON Raanan, "Philosophical Medical Ethics - Conclusion: the Arthur Case Revisited", *British Medical Journal (Clinical Research ed.)*, Vol.292, 1986.

GOLEMAN Daniel, "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, 78(2), 2000.

GRAEN George B. and UHL-BIEN Mary, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, Vol.6, 1995.

GRIFFIN Marie L. and Hepburn J. R., "Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", **Journal of Criminal Justice**, Vol.33, Iss.6. 2005.

GUILLEMIN Marilyns and LYNN Gillam, "Ethics, Reflexivity and Ethically Important Moments in Research", **Qualitative Inquiry**, 10(2), 2004.

GÜL Hasan ve GÖKÇE Hakan, "Örgütsel Etik ve Bileşenleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008.

GÜL Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Academic Review**, 2(1), 2002.

GÜMÜŞELİ A. İlker, "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.4, 2001.

GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 2006.

HARMAN Gilbert, "Moral Philosophy Meets Social Psychology: Virtue Ethics and the Fundamental Attribution Error", **Proceedings of the Aristotelian Society**, Vol.99, 1999.

HEIFETZ Ronald Abadian and LAURIE Donald L., "The Work of Leadership", **Harvard business Review**, Vol.75, 1997.

HELVACI M. Akif, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", **Journal of World of Turks**, Vol.2, No.1, 2010.

HELVACI M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.35, Sayı.1-2, 2002.

HENRI Jean-François, "Organizational Culture and Performance Measurement Systems", **Accounting, Organizations and Society**, 31(1), 2006.

HERMOND Douglas, "Ethical Leadership is not Optional: How LPPs Can Help", **International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity – Electronic**, Vol:8, No:1. 2006.

HOLBROOK Robert L., "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview", **Human Resource Management Review**, 12(1), 2002.

HONKANEN Pirjo, VERPLANKEN Bas and OLSEN Svein Ottar, "Ethical Values and Motives Driving Organic Food Choice", **Journal of Consumer Behaviour**, 5(5), 2006.

HOOGH Annabel and DENHARTOG Deanne, "Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A MultiMethod Study", **The Leadership Quarterly**, Vol.19. 2008.

HOUSE Robert J., "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory", **Leadership Quarterly**, Vol.7, Issue.3, 1996.

INDABAWA Salisu Lawan and UBA Zakari, "Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria", **European Journal of Business and Management**, Vol.6, No.25, 2014.

İŞİĞİÇOK Erkan, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", **Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi**, Sayı.7, 2008.

İBİCİOĞLU Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 2000.

İNAN Özalp ve ÖCAL Hülya, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:4, 2000.

İNAN Özalp ve TONUS Zümrüt, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Anadolu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 1-2, 1992.

JAGDALE Dilip Dnyandeo and BHOLA Sarang Shankar, "Entrepreneurial Leadership: Employee Perception and Organizational Performance in Rural Small Scale Engineering Industry", **Indian Streams Research Journal**, 4(12), 2015.

JUDGE Timothy A. and PICCOLO Ronald F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 2004.

KALSHOVEN Karianne, DEN HARTOG Deanne N. and HOOGH Annebel, "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality", **Journal of Business Ethics**, 100(2), 2011.

KARAHAN Atila ve YILMAZ Hüseyin, "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak' ta Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2010.

KARATAŞ Süleyman ve GÜLEŞ Hatice, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 2010.

KENNERLEY Mike and NEELY Andy, "A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems", **International Journal of Operations & Production Management**, 22(11), 2002.

KERR Steven and JERMİER John M., "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", **Organizational Behavior and Human Performance**, 22(3), 1978.

KHALİL A. H. Obaid, ISMAIL M., SUANDI T. And SILONG A. D., "Extension Worker as a Leader to Farmers: Influence of Extension Leadership Competencies and Organisational Commitment on Extension Workers' Performance in Yemen", **The Journal of International Social Research**, 1(4), 2008.

KİREL Çiğdem, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2001.

KIRKPATİCK Shelley A. and LOCKE Edwin A., "Leadership: Do Traits Matter?", **The Executive**, 5(2), 1991.

KLEBE Trevino, HARTMAN Linda Laura Pincus and BROWN Michael, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", **California Management Review**, 42(4), 2000.

KLOOT Louise and MARTİN John, "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", **Management Accounting Research**, 11(2), 2000.

KORKMAZ Ali, "Etik Bağlamda Haber Fotoğrafçılığının Manipülasyon Ve Propaganda Aracı Olarak Kullanılmasının Değerlendirilmesi", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2014.

KÜÇÜKALP Derda, "Erdem Etiği ve Politika", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, 2008.

LİDEN Robert and GRAEN George, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Academy of Management Journal**, 23(3), 1980.

LOKE J. Chiok Foong, "Leadership Behaviors: Effects of Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment", **Journal of Nursing Management**, Vol.9, No.4, 2001.

MACGREGOR James, "Two Excerpts From Leadership", **Educational Leadership**, Vol.36, Issue.6, 1979.

MASLYN John M. and UHL-BIEN Mary, "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 2001.

MATHIEU John E. and DENNIS M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990.

MAYER David M., AQUINO Karl, GREENBAUM Rebecca L. And KUENZI Maribeth, "Who Displays Ethical Leadership and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal*, 55(1), 2012.

MAYER David, KUENZI Maribeth, GREENBAUM Rebecca, BARDES Mary and ROMMEL Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle – Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 2009.

MEMİŞOĞLU Salih Paşa, "Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Kongresi*, 7-9 Haziran 10, 2001.

METCALFE Beverly Alimo and METCALFE John Alban, "Leadership: Time for a New Direction?", *Leadership*, Vol.1, Issue.1, 2005.

MEYER John P. and ALLEN Natalie J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991.

MİSTEPE M. Ufuk, "İşgücü ve Üretim Verimliliği", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:109, 1998.

MORROW Virginia and RICHARDS Martin, "The Ethics of Social Research with Children: An Overview", *Children & Society*, 10(2), 1996.

MOWDAY Richard T., STEERS Richard M. and PORTER Lyman W. "The Measurement of Organizational Commitment", *The Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, No.2, 1979.

MUHARREM Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44 (1), 1989.

MURPHY Patrick E., "Marketing, Ethics", *Wiley Encyclopedia of Management*, 2010.

NEELY Andy, GREGORY Mike and PLATTS Ken, "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 2005.

OKTAY Yıldız, DAĞDEVİREN Metin ve ÇETİNYOKUŞ Tahsin, “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 23(1), 2008.

O'REILLY Charles A. and CHATMAN Jennifer, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986.

OTLEY David, “Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research”, **Management Accounting Research**, 10(4), 1999.

ÖKTEM Ülker, “Kant Ahlakı”, **Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi**, Cilt:18, 2007.

ÖZALP İnan ve ÖCAL Hülya, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 2013.

PEARCE Craig L., CONGER Jay A. and LOCKE Edwin A., “Shared Leadership Theory”, **The Leadership Quarterly**, 18(3), 2008.

PICCOLO Ronald, GREENBAUM Rebecca, DEN HARTOG Deanne and FOLGER Robert, “The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume:31, Issue:2-3, 2010.

POLAT Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, 88, 2013.

RAELIN Joe, “From Leadership as Practice to Leaderful Practice”, **Leadership**, 7(2), 2011.

RESICK Christian, HANGES Paul, DICKSON Marcus and MITCHELSON Jacqueline, “A Cross – Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership”, **Journal of Business Ethics**, 63(4), 2006.

SARVAN Oğuz, “Mesleki Etik”, **Toplum Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:7, 2011.

SAYLI Halil ve KIZILDAĞ Duygu, “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.9, Sayı.1, 2007.

SCHRIESHEIM Chester A., SCANDURA Terri A. and TEPPER B. J., “Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-

Member Exchange in Organizations”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 52, 1992.

SCHRIESHEIM Chester and BIRD Barbara, “Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership”, **Journal of Management**, 5(2), 1979.

SEAN Valentine and BARNETT Tim, “Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values and Organizational Commitment”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 23(4), 2003.

SHAMAS Toor and OFORI George, “Ethical Leadership: Examining The Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture”, **Journal of Business Ethics**, 90(4), 2009.

SHAMIR Boas, HOUSE Robert and ARTHUR Michael, “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self–Concept Based Theory”, **Organization Science**, 4(4), 1993.

SHELDON Mary E., “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, No.2, 1971.

SHIRBAGI Naser, “Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions”, **Bulletin Of Education and Research**, Vol.29, No.1, 2007; **aktaran ULUTAŞ Mehmet, Örgütsel Demokrasi**, Ulvita Yayıncılık, Konya, 2011.

SMIRCICH Linda and MORGAN Gareth, “Leadership: The Management of Meaning”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 18(3), 1982.

SMITH Benjamin Lorna, “Structural Analysis of Social Behavior, University of Wisconsin”, **Psychological Review**, Vol.81, No.5, 1974.

STEERS Mary Richard, “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No.1,1977.

SÜMER Canan, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 1-2, 2002.

ŞAHİN Faruk, “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2012.

ŞENTURAN Şermin, “Değişen Rekabet Ortamı ve Büro Yönetimi Arasındaki İlişkide Motivasyon Faktörünün Önemi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Meslek Yüksekokulu Elektronik Dergisi**, 46(2), 2015.

TAĞRAF Hasan ve ÇALMAN İskender, “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve



Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2009.

TAHAOĞLU Filiz ve GEDİKOĞLU Tokay, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:15, Sayı:58, 2009.

TAŞKIN Feyza ve ROŞAN Dilek, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, 2010.

TENGİLİMOĞLU Dilaver “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(24), 2005.

TETT Robert P. and MEYER John P., “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 46(2), 1993.

TILMAN David, “Causes, Consequences and Ethics of Biodiversity”, **Nature, The Academy of Medical Sciences of Zhengzhou University**, 208(11), 2000.

TINAZ Pınar, “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:5, 1999.

TONI Alberto De and TONCHIA Stefano, “Performance Measurement Systems-Models, Characteristics And Measures”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.21, No.1/2, 2001.

TOOR Shamas-ur-Rehman and OFORİ George, “Ethical Leadership: Examining The Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture”, **Journal of Business Ethics**, 90(4), 2009.

TORAMAN Cengiz, “Muhasebe Denetiminde Etik ve ENRON Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Çalışma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003.

TREVINO L. K., WEAVER G. R. and REYNOLDS S. J., “Behavioral Ethics in Organizations: A Review”, **Journal of Management**, 32(6), 2006.

TREVINO Linda K., HARTMAN Laura P. and BROWN Michael, “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”, **California Management Review**, 42(4), 2000.

TUNA Muharrem, “Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 2, 2012.

TUNÇER Polat, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, 88, 2013.

TUNÇER Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 80, Sayı: 3, 2011.

UYYSAL Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2015.

VALENTINE Sean and BARNETT Tim Barnett, "Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values and Organizational Commitment", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 23(4), 2003.

VRIES Rob De and GORDIJN Bert, "Empirical Ethics and Its Alleged Meta-Ethical Fallacies", **Bioethics**, 23(4), 2009.

VROOM Victor H. and JAGO Arthur G., "The Role of the Situation in Leadership", **American Psychologist**, 62(1), 2007.

VURAL Gülşen, "Liderlik ve Hemşirelik", **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1997.

WARREN Bennis and THOMAS Robert, "Crucibles of Leadership", **Harvard Business Review – HBR's 10 Must Reads on Leadership**, 80(9), 2002.

WARREN G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority", **Scientifik Research An Academic**, 4(3), 2016.

WEICHUN Zhu, MAY Douglas R. and AVOLIO Bruce J., "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11(1), 2004.

WILLIAMS Larry J. and ANDERSON Stella E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, 17(3), 1991.

YALÇIN Azmi ve İPLİK Fatma Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 2005.

YALÇIN Bahar ve AY Canan, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2011.

YAVUZ Ercan, "İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2, 2009.

YILDIRIM Aytolan, "Organizasyonlarda Etik Yönetim", **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, 2(2), 2005.

YILDIRIM Gülay ve KADIOĞLU Selim, “Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları”, **C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi**, 2007.

YILDIZ Oktay, DAĞDEVİREN Metin ve ÇETİNYOKUŞ Tahsin, “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 23(1), 2008.

YILMAZ Gözde, “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 7, 2005.

YILMAZ Hüseyin ve KARAHAN Atila, “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ ta Bir Araştırma” **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Cilt: 17, Sayı: 2, 2010.

YİĞİT Rana, “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 6(1), 2002.

YUKL Gary, “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, **The Leadership Quarterly**, 10(2), 1999.

YÜCEL Rahmi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 1999.

YÜCELER Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 2009.

ZERENLER Muammer, “Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 6, 2003.

ZHU Weichun, MAY Douglas and AVOLIO Bruce, “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11(1), 2004.

## TEZLER

AKÇAKANAT Tahsin, “İnsan kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009.

AKMAZ Abdullah, “Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”,

**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016.

AKTAŞ Erdem, “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

AKYÜREK Salim, “Lider Yöneticilerin Öğrenme Biçimleri ve Kontrol Odaklarının Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

ALKIN M. Cengiz, “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

ALPTEKİN Ebru, “Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

ALTUN Yeliz, “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderin Davranışlarının Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2013.

ANTTILA Elina, “Components of Organizational Commitment, University of Tampere School of Education”, **(Unpublished Master’s Thesis)**, School of Education, University of Tampere, Finland, 2014.

BAĞCIOĞLU Zeycan, “Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

BAŞAR Doğan, “Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algılamaları İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2009.

BAYKAL Renan Ersöz, “Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

BAYRAM Şeyda, “Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2013.

BEHRENS Jennifer E., “Leadership in Collaborative Governance: Understanding the Relationship of Leadership and Collaborative Performance of

Local Departments of Social Services Executives”, **(Unpublished PhD Thesis)**, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, USA., 2014.

BEYOĞLU Ayça, “Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2016.

BİÇER Ezgi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

BİÇER Mehmet, “Satış Elamanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2005.

BOLAT Gülşen, “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.

BULUT Fahri, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2003.

ÇEKİNKAYA Buket, “Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan, 2016.

ÇELİK Nedim, “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Anlayışları İle Örgüt Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

ÇOBAN Yağmur, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.

DEMİR Murat, “Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

DEMİREL Hilal, “Çalışanların İş Tatminlerinin Etik Davranma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Ankara'daki Seyahat Acentaları Üzerine Bir Alan Araştırması”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.

DEMİRTAŞ Özgür, “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri, 2013.

DOĞANAY Ali, “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

DÜNDAR Tuğba, “Sağlık Çalışanlarının Yıldırımaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi İle Sosyo- Demografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

EĞİLMEZKOL Güneş, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Ankara, 2011.

ERDOĞAN Halis, “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 2016.

EROĞLU Eda, “Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

ERSÖZ Baykal Renan, “Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

ERYALÇIN Süleyman Ayhan, “Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirel Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin AHP – TOPSİS Uygulaması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

ERZURUM Kemal, “Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü: Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.

FİDAN Osman, “Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2016.

GÜÇLÜ Hacı, “İşgörenlerin Verimliliğini Arttırmada Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Etkisi Ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

GÜNDOĞAN Tamer, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, (**Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.

GÜRKAN Güney Çetin, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

HARDAL Müjde, “Common Ethical Violations and Ethical Action Patterns Among Turkish Mental Health Professional and The Factors That Influence Them”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

ILGAR Ebru, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014.

İŞLEYEN Muammer, “Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı, 2014.

KILINÇ Ali Çağatay, “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

KILINÇ Tefvik Deha, “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin, 2013.

KÖSE Osman, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014.

KÖŞKER Seval, “Kamu Kurumlarında Yaşanan Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2016.

MERCAN Mustafa, “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

ÖREN Seher Armağan, “Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006.

ÖZMEN Halil İbrahim, “Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009.

ÖZMERCAN Cemile, “Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, 2016.

ÖZTÜRK Muhammed, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri; Kırklareli Örneği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2013.

PARSEHYAN Beste Gökçe, “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

SARIBOĞA Merve, “Nepotizmin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Etkisi Ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

ŞENGÖZ Murat, “Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklemesinde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

TAŞBAŞI Bayram, “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013.

TOKSÖZ Seray, “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.



TURHAN Muhammed, "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007.

UÇAR Pınar, "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2016.

UĞURLU Celal Tayyar, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya, 2009.

USLU Ahmet, "Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2012.

UYSAK Şener, "Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa, 2014.

YAVUZ Ercan, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.

YAVUZ Nihal, "Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatmini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul, 2015.

YILDIZ Barış, "Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi; Bursa İli Gemlik İlçesi Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016.

YILMAZ Ercan, "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

YİĞİT Arzu, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

ZERENLER Muammer, "Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri", (***Yayımlanmamış Doktora Tezi***), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

EKLER

**ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİLERİ: İSTANBUL İLİNİN  
BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR  
ARAŞTIRMA**

**ANKET**

Sayın Katılımcılar,

Aşağıdaki cevaplamanız için bilginize sunulan sorular, “Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İli Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma” konulu tezin uygulamaya yönelik değerli görüşlerinizin belirlenmesi için düzenlenmiştir. Araştırma, bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve bilimsel verilerin doğru sağlanabilmesi sorular hakkında düşüncenizi en iyi temsil edecek cevapların verilmesine bağlı olacaktır.

**Destekleriniz ve ilginize teşekkür ederiz.**

**Gülay Tamer**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi

**Prof. Dr. Orhan İŞCAN**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tez Danışmanı

**1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER**

Anketin birinci bölümünde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır.

Sizi en iyi temsil edecek olan seçeneğin yanındaki parantezin ( ) içine "X" işaretini koyarak işaretleyiniz.

Lütfen çift işaretleme veya soruları cevapsız bırakmayınız.

**1. Çalıştığınız Kurum: ..... (İsteğe bağlı)**

**2. Bittirdiğiniz Yaş: .....**

**3. Cinsiyetiniz**

a. ( ) Kadın      b. ( ) Erkek

**4. En Son Tamamladığınız Eğitim Seviyesi:**

a. ( ) İlkokul      b. ( ) Ortaöğretim      c. ( ) Ön Lisans      d. ( ) Lisans  
e. ( ) Y. Lisans      f. ( ) Doktora

**5. Unvanınız**

a. ( ) Yönetici      b. ( ) Doktor      c. ( ) Memur      ( ) Hemşire      ( ) Diğer  
(Eğer hem yönetici hem de doktor gibi iki göreviniz varsa lütfen açıklamayı aşağıdaki bölüme yazınız.)

.....  
.....

**6. Kurumdaki Hizmet Süreniz:**

a. ( ) 1-5 Yıl      b. ( ) 6-10 Yıl      c. ( ) 11-15 Yıl      d. ( ) 16-20  
Yıl  
e. ( ) 21-25 Yıl      f. ( ) 26+ Yıl

Sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.

Hayır Teşekkürler..... / Evet.....

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz.

## 2. BÖLÜM

Lütfen bağlı bulunduğunuz yöneticinizi, çalıştığınız kurumu ve çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

ETİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI							
(1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum <b>seçeneğini temsil etmektedir.</b>							
	Soru No	Soru	1	2	3	4	5
İletişimsel Etik	7	Çalışanlar hastalara sabırla yaklaşır.					
	8	Yöneticilerin, çalışanlara eşit olarak davranması çalışanların performansını yükseltecektir.					
	9	Yöneticiler, yaptıkları hizmetlerden dolayı çalışanlarına minnet duygusu besler.					
	10	Yöneticiler, çalışanlarını kişisel özelliklerine göre yargılamaz.					
	11	Yöneticilerin çalışanlarına içten davranmaları çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.					
İklimsel Etik	12	Yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmesi çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.					
	13	Yöneticiler, her çalışanın farklı düşüncelere sahip olabileceğini kabul etmelidir.					
	14	Yöneticiler, çalışanlarının etkin performanslar sergileyebilmeleri için kuralları doğru bir şekilde oluşturur.					
	15	Çalışanlar, mesleki etkinliklerini artırma çabası içerisinde buldukları takdirde performansları yükselecektir.					
	16	Çalışanlar, işlerini sorumluluk duygusu ile gerçekleştirirler.					
Örgütsel Karar Vermede Etik	17	Yöneticiler, politik konularda kişisel kazanç elde etmeye yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
	18	Yöneticiler, ekonomik konularda kişisel kazanç elde etmeyi değil, kurumun kazanç elde etmesini sağlamak için çalışmalarını sürdürür.					
	19	Yöneticiler ve çalışanlar mesleki gerekliliklerini dürüstlük duygusu çerçevesinde gerçekleştirir.					
	20	Yöneticiler, kötü olarak adlandırılacak davranışlara sahip değildir.					
	21	Yöneticiler, davranışlarının sınırlarını bilirler.					
Davranışsa I Etik	22	Yöneticiler, kendi kendilerini değerlendirebilirler.					
	23	Yöneticiler, olaylar karşısında cesaretli bir duruş sergiler.					
	24	Yöneticiler, daima gerçeği ifade ederler.					
	25	Yöneticiler, aksiyonlarını gerçeklik ilkesine göre gerçekleştirir.					
	26	Yöneticiler, çalışanların bireysel haklarını korur.					

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz.

## 3. BÖLÜM

Lütfen, çalıştığınız kurumu düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

	Soru No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ					
		Soru	1	2	3	4	5
<b>Duygusal Bağlılık</b>	27	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.					
	28	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarıymış gibi düşünürüm					
	29	Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parçaymış gibi hissetmiyorum.					
	30	Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum.					
	31	Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
	32	Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.					
<b>Devam Bağlılığı</b>	33	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor görünüyor.					
	34	Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü alt üst olur.					
	35	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir.					
	36	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
	37	Bu kurumdan ayrılmamanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından biri iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.					
	38	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünmüyordum.					
<b>Normatif Bağlılık</b>	39	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
	40	Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile şu anda ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
	41	Bu kurumdan şu andan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
	42	Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
	43	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmam çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
	44	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz

**4. BÖLÜM**

Lütfen, toplumsal yaşam ve iş yaşamını (çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar) genel olarak dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

<b>PERFORMANS ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI</b>						
Ölçeklerde; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.						
Soru No	Soru	1	2	3	4	5
45	Çalışanlar, görevlerini zamanında tamamlar.					
46	Çalışanlar, mesleki hedeflerine ulaşabilmektedir.					
47	Çalışanlar, kendilerine verilen her görevde bünyesinde buldukları örgütün birlik standartlarına ulaşırlar.					
48	Çalışanlar, karşılarına çıkan problemleri mümkün olan en hızlı şekilde çözerler.					

Anketi tamamladınız. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

