

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE
AHLAKİ GELİŞİM DÜZEYİNİN ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET FÜRKAN ÇETİN

Balıkesir, 2020

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE
AHLAKİ GELİŞİM DÜZEYİNİN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet Fürkan Çetin

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya SEYMEN

Balıkesir, 2020

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201712549006 numaralı Ahmet Fırkan ÇETİN'in hazırladığı "Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Ahlaki Gelişim Düzeyinin Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30.06.2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Üye (Danışman)

Prof. Dr. Oya SEYMEN

Üye


Prof. Dr. Tamer BOLAT

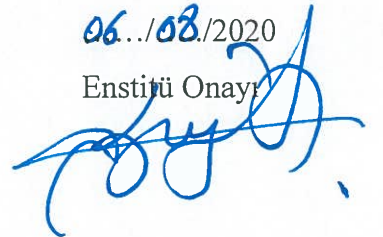
Üye


Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

06..108/2020

Enstitü Onayı



ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ahmet Fürkan ÇETİN

29.05.2020

ÖNSÖZ

Etik ilke ve kuralları benimseyerek izleyicilerini yönlendiren; iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan ayıran ve buna göre karar veren; başka bir deyişle iş etiğini oluşturan, iş etiği ilkelerini örgüt ya da toplum kültürüne yerleştiren, diğer örgüt üyelerine insani değerlerle yaklaşan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını yönetim anlayışının temeline koyan özellikler gösteren etik liderler ile çalışan işgörenlerin bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Ahlaki gelişim düzeyinin üst basamaklarındaki işgörenlerin de bu bağlamda etik davranış algıları daha yüksek olacağından, yine örgüte olan bağlılıklarının artacağı beklenmiştir. Bu açıklamalar ışığında çalışmada, işgörenlerin etik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bu ilişkiye ahlaki gelişim düzeyinin düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanması sürecinde benden zamanını, desteğini ve entelektüel bilgi birikimini esirgemeyen, danışmanım sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e, çalışmam sürecinde kendilerine yük görmeden, benimle içtenlikle ilgilenen sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a ve Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Beni yetiştiren, bugünlere getiren, tez sürecimde de maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan, hem annem hem de babam Hazel DALGIÇ'a, yardımları ile bu süreci kolaylaştıran kardeşim Hande ÇETİN'e, tecrübeleri ve yol gösterici düşünceleri sayesinde süreci yönetmeme yardımcı olan ağabeyim Burak ÇETİN ve eşi Merve ÇETİN'e, güzel dostluğu ile her zaman yardımına koşan Barış YILMAZ'a ve yüksek lisans dönemimin tamamında bana tahammül eden Simge ÖZKACAR'a sonsuz sevgi ve minnet duyacağım. İyi ki varsınız.

Balıkesir, 2020

Ahmet Fürkan ÇETİN

ÖZET

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE AHLAKİ GELİŞİM DÜZEYİNİN ETKİSİ

ÇETİN, Ahmet Fürkan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2020, 123 Sayfa

Araştırmanın temel amacı, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir. Araştırmanın örneklemini, Balıkesir, Edirne ve İstanbul’da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Veriler anket aracılığı ile elde edilmiştir. Analiz edilmek üzere üç yüz doksan yedi anketten yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak etik liderliği ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği”; örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer’in (1990) geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve ahlaki gelişim düzeyini ölçmek için James Rest (1979) tarafından geliştirilen “Görüşleri Belirleme Testi” uygulanmıştır.

Araştırmada, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve etik liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, örgütsel bağlılık, ahlaki gelişim.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE MORAL DEVELOPMENT LEVEL IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

CETIN, Ahmet Furkan

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2020, 123 Pages

The main purpose of the research is to determine whether there is a significant effect of the level of moral development in the relationship of ethical leadership and organizational commitment. The sample of the research consists of academic and administrative staff working at state and foundation universities in Balıkesir, Edirne and Istanbul. The data were obtained through a questionnaire. Three hundred and ninety seven questionnaires were used for analysis. In order to measure ethical leadership as a data collection tool in research, “Ethical Leadership Scale” developed by Brown et al. (2005); “Organizational Commitment Scale” developed by Allen and Meyer (1990) to measure organizational commitment and “Determination of Opinion Test” developed by James Rest (1979) to assess the level of moral development.

In the research, it was determined that there is a positive relationship between ethical leadership and organizational commitment, and there is a positive relationship between ethical leadership and emotional, continuation and normative commitment, which are the sub-dimensions of organizational commitment. It has been observed that the level of moral development does not have a regulatory effect in the relationship between ethical leadership and organizational commitment.

Keywords: *Ethical leadership, organizational commitment, moral development.*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Etik Liderlik	5
2.1.1. Lider/Liderlik Kavramları	5
2.1.2. Liderlik Kuramları.....	6
2.1.2.1. Özellikler Kuramı.....	7
2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	7
2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	8
2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	10
2.1.2.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği.....	10
2.1.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	12
2.1.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1- 4 Yaklaşımı	13
2.1.2.2.6. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	15
2.1.2.2.7. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırması	17
2.1.2.2.8. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modeli	17
2.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	20
2.1.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	20
2.1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı.....	21
2.1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	23
2.1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	26
2.1.2.3.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı.....	27
2.1.3. Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ..	29
2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik.....	29
2.1.3.2. Etkileşimci Liderlik.....	30
2.1.4. Alanyazında Geçen Yeni Liderlik Kavramları.....	31
2.1.4.1. Dağıtımcı Liderlik	31
2.1.4.2. Hizmetkar Liderlik	32
2.1.4.3. Otantik Liderlik	33

2.1.4.4. Stratejik Liderlik	34
2.1.4.5. Paternalist Liderlik	35
2.1.4.6. İstismarcı Liderlik	36
2.1.5. Etik Liderlik	36
2.1.5.1. Etik	36
2.1.5.2. İş Etiği	38
2.1.5.3. Yönetmel Etik	38
2.1.6. Etik Liderliğin Tanımı.....	39
2.1.7. Etik Liderliğin Alt Boyutları	40
2.2. Örgütsel Bağlılık	41
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi	42
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Yazınsal Gelişim Süreci	42
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	44
2.2.3.1. Davranışsal Bağlılık	44
2.2.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	44
2.2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	46
2.2.3.2. Tutumsal Bağlılık	46
2.2.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	47
2.2.3.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	47
2.2.3.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	48
2.2.3.2.4. Allen Ve Meyer'in Yaklaşımı	49
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	49
2.2.4.1. Duygusal Bağlılık.....	49
2.2.4.2. Devam Bağlılığı	51
2.2.4.3. Normatif Bağlılık	52
2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri	53
2.2.5.1. Kişisel Faktörler	53
2.2.5.2. İşe ve Role İlişkin Faktörler	54
2.2.5.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler	54
2.2.5.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler	55
2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	56
2.2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	56
2.2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	57
2.2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	58
2.3. Ahlâki Gelişim	60
2.3.1. Ahlâki Gelişim Yaklaşımları.....	61
2.3.1.1. Psikanalitik Yaklaşım.....	61
2.3.1.2. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	63
2.3.1.3. Bilişsel Gelişim Yaklaşımı.....	64
2.3.1.3.1. John Dewey'in Ahlak Gelişimi Kuramı	66
2.3.1.3.2. Jean Piaget'nin Ahlaki Gelişim Kuramı.....	67
2.3.1.3.3. Lawrence Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Kuramı	70
2.4. Değişkenler Arası İlişkiler	77
2.4.1. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	77
2.4.2. Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Ahlaki Gelişim Düzeyi İlişkisi	78
3. YÖNTEM.....	79
3.1. Araştırmanın Modeli	79

3.2. Evren ve Örneklem.....	79
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	79
3.4. Verilerin Analizi.....	80
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	81
4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	81
4.2. Normallik Testi	83
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	83
4.4. Regresyon Analizi	83
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA	88
EK1. Anket Formu.....	105
EK2. Görüşleri Belirleme Testi Puan Tablosu.....	111

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	16
Tablo 2. Liderliğin Amaç-Yol Kuramı.....	22
Tablo 3. Allen ve Meyer'ın (1990; 858) Bağlılık Belirleyicileri	56
Tablo 4. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	81
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 6. Değerlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	83
Tablo 7. Etik Liderliğin, Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	84
Tablo 8. Ahlaki Gelişim Düzeyinin, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	9
Şekil 2. Yönetim Tarzı Ölçeği	12
Şekil 3. Ayrılık Modeli	18
Şekil 4. Çoklu Bağlantı Modeli.....	19
Şekil 5. Friedler Liderlik Modeli	21
Şekil 6. Liderlik Davranışlarında Etkilik Boyutu	23
Şekil 7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	24
Şekil 8. Karar Ağacı Modeli	28

1. GİRİŞ

1.1. PROBLEM

Liderlik ile ilgili alan yazında yapılan araştırmaların bir kısmında liderlik özellikleri, davranışları ve güç kaynakları ele alınırken; bazılarında ise liderliğin etki ettiği alanlar ile örgütsel sonuçlar arasındaki etkileşim inceleme konusu olmuştur. (Madenoğlu vd., 2014). Liderler, davranışları ve izledikleri stratejilerle, izleyicilerin değer, inanç ve davranışlarını etkilemekte olup; liderlik davranışlarının, işğörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olduğu yapılan birçok çalışma sonucunda ortaya konulmuştur (Çakınberk ve Demirel, 2010). Buradan yola çıkarak etik liderliğin çalışanların etik liderlik algılarını olduğu kadar, örgütsel bağlılıklarını artıracadığı da söylenebilir (Demirdağ ve Ekmekçioğlu 2015).

Örgütsel bağlılık; örgütsel hedeflerin, gerçekteşirilmesinde ve performansın sürdürülebilir kılınmasında önemli bir yere sahip olduğundan, son yıllarda araştırmacıların daha çok dikkatini çekmektedir (Altun, 2013). Örgütlerde, liderden memnun olma düzeyi, örgütsel bağlılığın yordayıcılarındanır. Etik değerlere daynan yönetim ve liderlik stili, işğörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artıran önemli bir unsurdur (İnce ve Gül, 2005).

Bireyin örgüt içindeki birçok değişkenden etkilendiği, bunun sonucunda da duygu ve davranışlarında birtakım değişiklikler olabileceği görölmektedir. Liderin liderlik davranışını sergilerken, davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış biçiminde değerlendirilen ahlaki bir niteliği vardır. Valaquez, etik davranışı, “*ahlak üzerine çalışma*” olarak ifade ederken; Chryssides ve Kaler ise (Morrell ve Hortley, 2006) doğru-yanlış, iyi-kötü ve erdemli-kusurlunun ne anlama geldiği olarak tanımlarlar (Uğurlu, 2009). Ahlaki gelişimin “bireyin, içinde yaşadığı toplumun değer yargılarını kabullenme ve o toplumun iyi ve kötülerini sosyalleşme sürecinde öğrenmesi”, olduğu düşünöldüğünde (Gümüş, 2015); örgütteki değer yargılarını veya iyi ve kötü olarak tanımlanan kavramları örgüt içinde bulunduğu sürece benimsemesi de beklenmektedir.

Bu bağlamda düşünöldüğünde, “etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin etkisi”, çalışmanın problemini oluşturmaktadır. Bu araştırmada, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin, ahlaki gelişim düzeyi ile

pozitif yönde ilişkisi olacağı ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif bir ilişki olacağı tahmin edilmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, örgütteki etik liderlik davranışlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini ve bu etkinin ahlaki gelişim düzeyi ile ilişkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amaç bağlamında, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1. Etik liderlik ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?
2. Etik liderlik ile ahlaki gelişim düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel bağlılık düzeyi ile ahlaki gelişim düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?
4. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin etkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

- Etik liderlik konusunun yazında incelenen, güncel ve ilgi gören bir konu olması.
- Etik liderlik ve örgütsel bağlılık konularının yazında gittikçe önem kazanması.
- Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin etkisinin daha önce araştırılmamış bir konu olması.

1.4. Varsayımlar

- Liderliğe etik olguları esas alarak yaklaşan etik liderlik tarzının; etik kararlar veren, etik kuralları sistemin işleyişine dahil eden ve etik normlar aracılığıyla davranan bir liderlik olduğu varsayımı söz konusudur.
- Bu çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğu varsayılan etik liderlik ve ahlaki gelişim düzeyi dışında, bağımlı ve bağımsız değişkenleri etkileyen ve bu araştırmanın yapısı gereği deneysel açıdan kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin de varlığı söz konusudur.

Buna rağmen, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.

- Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
- Veri toplama formunun, işgörenler tarafından içtenlikle ve dürüst bir biçimde doldurulduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Tüm örgütler, çalışmanın evrenini oluştursa da tüm evrene ulaşmak güç olduğundan, örneklem alma yöntemine gidilmiştir
- Çalışmada ele alınan değişkenler; yapılan ölçüm yöntemlerinin güvenilirliği ile sınırlı olmakla birlikte; çalışma, örneklemin veri toplama araçlarına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların tam anlamıyla deneyselliğe dayandırılmaması nedeniyle oluşan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

1.6. Tanımlar

Etik: Etik, insanların oluşturduğu toplumsal ve bireysel ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar, kurallar, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal kavramları araştıran bir felsefe disiplindir (Buluç, 2009).

Liderlik: Liderlik; belirli koşullarda, bireysel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına, bir kimsenin başkasının eylemlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecinin tamamıdır (Kinter, 2016; 8).

Etik Liderlik: Etik liderlik, liderin karar vermesi sürecinde etik değerleri örgüt yapısına yapısına dahil etmesidir. Bu bağlamda etik liderler, davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade ederler (Yılmaz, 2006).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık yazınına bakıldığında kavramın net ve tek bir tanımı olmadığı görülmektedir. Var olan tanımlar üzerinde anlaşma sağlanan tanım, “örgütsel bağlılık, her durumda örgütte kalan, işinde düzenli olarak devamlılık

sağlayan, iş gününün tamamını ve hatta gerekirse fazlasını kullanan, işletmenin yararını gözeten ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan işgörenin, örgüte karşı duyduğu bağlılıktır” şeklindedir (Meyer ve Allen, 1997; Yağcı, 2007; 115). Allen ve Meyer (1997; 11), örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapı olarak ele almışlardır. İşgörenin örgütteki üyeliğini sürdürme ya da sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğu temelinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırmışlardır (Allen ve Meyer, 1997; 11).

Ahlaki Gelişim Düzeyi: Ahlaki gelişim düzeyi; bireylerin, belirli davranışları doğru ya da yanlış olarak değerlendirmeleri, bunun sonucunda da kendi eylemlerini yönetmelerini sağlayan ahlaki ilkeleri kazanmaları sürecidir (Gümüş, 2015). Kohlberg (1969), çocukluktan yetişkinliğe kadar ki süreci dikkate aldığı ahlaki gelişim yaklaşımında; üç bilişsel ahlaki gelişim düzeyi ortaya koymaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Etik Liderlik

2.1.1. Lider/Liderlik Kavramları

Liderlik kavramı, insanlık tarihi boyunca varolan bir kavram olmakla birlikte, 1920'lerde alan yazına konu olmuştur. Liderlik kavramı ile ilgili birçok tanım olmasına rağmen, tam bir fikir birliğine varıldığı söylenemez (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; 73). Fransızca "leader" kelimesinden gelen lider kavramı, Türkçe'de "önder, şef" anlamında kullanılmaktadır. "Sonucu değiştiren/etkileyen kişi" gibi de açıklanabilen lider kavramı, bir anlamda bireyler için ileri görüşlülüğü ve yaratıcılığı ifade etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007; 118). Liderlik; belirli koşullar altında, kişisel veya örgütsel amaçları yerine getirmek adına, bir bireyin faaliyetlerinin, başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci, olarak da tanımlanabilir (Kinter, 2016; 8). XX. yüzyılda sanayi devrimi sonrasında gelişen dünya ekonomisinin etkin şekilde yönetilmesi ihtiyacında liderlik kavramı, en popüler kavramlarından biri haline gelmiştir. Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan yönetsel ve örgütsel sorunlar, lider, liderlik ve liderlik tarzı gibi kavramlara duyulan ilginin ivmesini de artırmıştır (Erdem ve Dikici, 2009; 199).

Öte yandan yazında yöneticilik ile liderlik kavramları sıklıkla karıştırılabilmektedir. "Yöneticilik", bir meslek ve "yönetici" de bu mesleği uygulayan kişi, olarak tanımlanır. Yöneticilik, bu alanda bilgi birikimine sahip olan ve söz konusu bilgi birikimi ışığında, başkaları ile işbirliği içerisinde ve onlar sayesinde iş görerek, işletme birimlerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan kişilerdir (Koçel, 2015; 85). Lider ise, bireyleri belirli bir amaca yönelik davranmaya yönlendiren, onlara bu anlamda ilham ve fikir veren, etkisi altına alan ve söz konusu kişilerin kendisini gönüllü olarak izlemelerini sağlayan kişidir. Başka bir ifadeyle lider, bir grup insanın, bireysel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla izledikleri ve her türlü istek, emir ve yönlendirmeleri ışığında hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2015; 668). Yöneticilik ve liderlik kavramlarını ayıran unsurlar; otorite, güç ve etkilemedir. Kişiyi yönetici ya da lider yapan; bir örgütte işgörenlerin

yönlendirilmesi amacı ile kullanılan otorite ve etkileme araçlarının kullanılma yöntemidir (Erdem ve Dikici, 2009; 202).

Yönetici, başarının basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceği ile ilgilenirken; lider, merdivenin dayandığı duvarın sağlamlığı ve ne kadar güvenilir olduğuyula ilgilenir. Yönetici, kararların “Nasıl” alındığı ve “Nasıl” iletişim kurulduğu ile ilgilenen kişidir. Lider ise alınacak karar “nedir?” ve işgöreyenlere “ne söylenmelidir?” gibi konularla uğraşan kişidir. Yazında artık bir kalıba oturmuş olan şu tümce, iki kavramın arasındaki farkı özet olarak ortaya koymaktadır (Çırpan, 1999; 2);

“Yöneticiler, ‘işleri doğru’ yaparlar; liderler ise ‘doğru işleri’ yaparlar.” (W. Bennis)

Örgütlerin etkin bir lidere sahip olmasa da yalnızca var olan düzeni korumak ya da risk faktörünü olabildiğince aza indirmek adına örgütsel varlığını devam ettirmeyi hedefleyen “yönetim anlayışını” benimsemesiyle, karşılaştığı değişim ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri uzun vadede imkansızdır. Bu sebepten “lider” ve “liderlik” kavramları günümüzde daha da ilgi görmekte ve ilgili yazında “liderlik” ile ilgili yapılan çalışmalar gittikçe artmaktadır (Tengilimoğlu, 2005; 3).

2.1.2. Liderlik Kuramları

Liderliğin önemi ve belirleyiciliği liderlik tanımlarını da etkisi altına almış ve liderlik ile ilgili pek çok kuram ortaya çıkmıştır (Çetin, 2008; 76). “Liderlik tanımını belirleyen unsurlar nelerdir ve hangi durumlarda ne çeşit liderlik yönelimleri uygundur? Lider olarak seçilmiş olan bireyler hangi özelliklere sahip olmalıdır?”, gibi sorulara yanıt verebilmek adına, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Akbaba ve Esenler, 2008; 23).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda, liderliğin kapsama alanı ve liderin sahip olduğu özellikler konularında farklı sonuçlar elde edilmekle birlikte; bu sonuçlar, değişik durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu ve farklı ortamlarda daha farklı liderlik davranışlarının sergilendiğini gösterir niteliktedir. Ancak hangi liderlik davranışının diğerlerine göre daha etkili olduğu noktasında görüş birliği sağlanamamış ve etkili olacağı düşünülen liderlik davranışları, liderlik kuramlarına göre farklılık göstermiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009; 4). Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca yaklaşımlar; özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlardır.

2.1.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusunu açıklamak için geliştirilmiş olan ilk kuram, özellikler kuramıdır. Bu kuram, liderin sahip olduğu özelliklerin, liderlik sürecinin niteliğini ve etkinliğini belirleyen en önemli unsur olduğunu belirlemektedir (Koçel, 2015; 676). Bu kuramın odağı, örgütlerdeki üyeler arasında, liderlik anlamında diğer örgüt üyelerine kıyasla daha nitelikli olan bireylerin öne çıkan özelliklerini ortaya koymaktır (Bolat vd., 2016; 184). Bu kuram; liderlerin, lider olmayan üyelerden ayırt edilmesini sağlayan kişilik, sosyal, fiziksel ve entelektüel özelliklerini esas almaktadır ve bireyin örgütte lider olarak kabul görmesinin ve o örgütü yönetebilmesinin temel sebebi olarak da sahip olduğu özellikleri göstermektedir (Akbaba ve Esenler, 2008; 23-24). Özellikler kuramının temel varsayımlarından biri, “lider olunmaz, lider doğulur” varsayımıdır (Augustin, 2003; Donnelly vd., 1998; Bolat vd., 2016; 184).

Bu kurama göre lider, fiziksel özellikler açısından izleyicilerinden farklı olup; yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık/güzellik, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği vb. gibi (Genç, 2013; 136) özelliklere izleyicilerinden daha fazla sahiptir (Koçel, 2015; 677). Eğer örgüt üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri de önceden belirlemek imkânı doğacaktır (Yukl, 2018; 136). Bunun yanında; üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği, amaçlara karşı sebatkarlık gibi sahip olunması gereken bazı özelliklerin varlığı göze çarpmaktadır. Bunlar sahip olunması istenilen özellikler olsa da her duruma ya da bireye uyarlanamamaktadır (Bolat vd., 2016; 184).

Özellikler kuramı çerçevesinde, liderlerin örgüt üyelerinden ne yönde farklılaştığını açıklayabilmek adına birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlik süreci, sadece “liderin sahip olduğu özellikler” değişkeni ele alınarak incelendiği için, bu kuram gerçek yaşamda her zaman geçerliliğini koruyamamıştır. Bunun üzerine, sadece liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren özellikler kuramı yerine, örgüt üyelerinin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş olan Davranışsal Liderlik Kuramları ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005; 4).

2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

1950-1970 yılları arasında liderlik kavramını açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın ana düşüncesi; liderleri başarılı ve nitelikli yapan faktörün, onların kişisel özelliklerinden çok, liderlik süresince sergiledikleri davranışlar, olduğu yönündedir.

Liderlerin işgörenlerle iletişim şekli, yetki devri, planlama ve denetim uygulamaları, hedefleri belirleme yöntemleri vb. gibi davranışlar, onların etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olarak ele alınmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; 74). Yazında ilgi odağı haline gelmiş olan liderliğin, davranışsal kuram bağlamında dört önemli değişkenle yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bu değişkenler; “liderin kendisi”, izleyicileri olan “grup”, izleyicilerin ve liderin etkileşimde bulunduğu “durum ve ortam” ve “istenilen sonuç”, olarak özetlenmektedir. Buna göre liderlik süreci; lider, izleyiciler, koşullar ve ortam arasındaki bağımlı ilişkilerden meydana gelmektedir (Güney, 2015; 379).

Davranışsal kuramlar kapsamında yer alan araştırmalarda; özellikle liderin davranışları, bu davranışlarını bir sonucu olarak uygulanan liderlik biçimleri ve bunların örgüt üzerindeki olası etkileri incelenmiştir (Memişoğlu, 2004; 182). Bu yaklaşıma göre; liderin etkili olması ve bireysel ya da örgütsel amaçlara erişmesi iki şekilde mümkündür: Lider ya görev odaklı liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha nitelikli iş yapmaya yönlendirir ya da iş odaklı olarak örgüt üyelerine destek sağlayarak, işgörenlerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Davranışsal kuramın ağırlık noktası, lider-izleyici ilişkileri ve liderin izleyicilerine karşı sergiledikleri davranışları olmuştur (Gürdoğan, 2018; 28). Bu çerçevede aşağıdaki araştırmalar ve sonuçları üzerinde durulabilir:

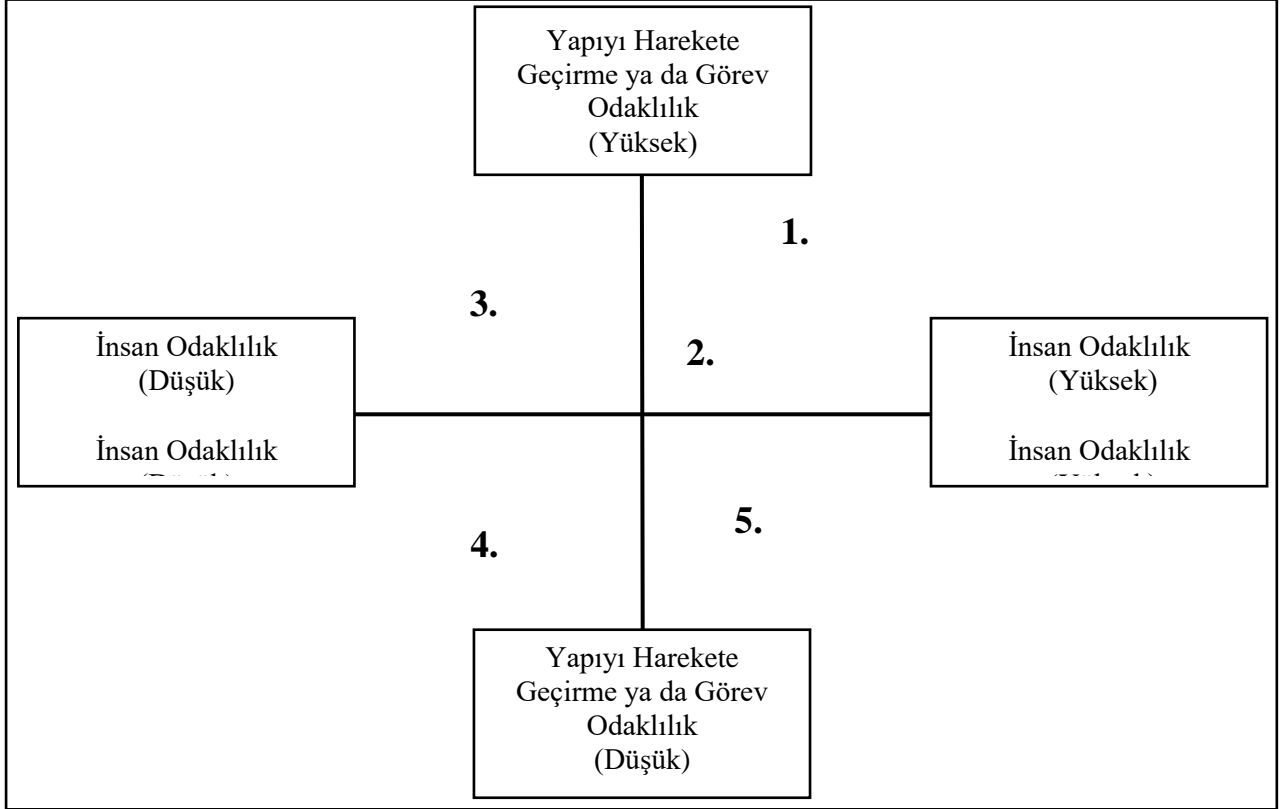
2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında, Ohio State Üniversitesi’nde araştırmacılar, liderlik alanında geniş çaplı bir araştırma başlatmışlardır. Araştırma, hava kuvvetleri bombalama timleri, sivil memurlar, fakülte yöneticileri vb. gibi çeşitli sektörlerdeki birimler üzerinde yapılmıştır (Luthans, 1992; Güney, 2015; 380). Bu araştırma, birçok bilinmeyene ışık tutmuş ve liderlik araştırmalarının kavramsal temellerinin, özellikler kuramından davranışsal kuram temeline doğru kaymasına yardımcı olmuştur (Bolat vd., 2016; 186). Örneklem anlamında geniş bir yelpaze oluşturmuş olan bu araştırmanın sonucunda, liderlik davranışı iki boyuta indirgenerek ele alınmıştır:

- **İnsan Odaklılık:** Liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması ve onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi anlamında davranışlarını ifade etmektedir. Bu unsur, alışlagelmiş beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde,

liderin örgüt üyelerinin ihtiyaç ve arzularıyla doğrudan ilgilenmesini ve bu doğrultuda davranış sergilemesini ifade etmektedir. (Koçel, 2015; 679).

- **Yapıyı Harekete Geçirme ya da Görev Odaklılık:** Liderin iş ve iş tanımları hakkında plan yapmasını ve bu anlamda izleyicilerini örgütlemesini ifade eder. İşe dönük lider, örgüt üyelerini, istenilen hedefleri gerçekleştirmeleri üzerine güdülemede önemli bir rol oynayarak gerekli performansa ulaşmalarını sağlamayı amaçlar (Tağraf ve Çalman, 2009; 137).



Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Yapıyı harekete geçirme davranışını yüksek derecede gösteren liderler, işleri etkili biçimde örgütleyebilmekte, grup üyeleri ile olumlu ilişkiler dahilinde ve daha kolay iletişim kurabilmekte ve izleyicilerinin başarılı çıktılar almalarına yardımcı olmaktadır. İzleyicilerine ilgi gösteren liderler de izleyicilerinde saygı ve güven uyandırarak, onlarla samimi bir ilişki ağı kurabilmektedirler. Yukarıda yer alan şemada da görüldüğü gibi, Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması kapsamında, en etkin lider 1 numaradaki, en etkisiz ise 4 numaradaki davranışları sergileyenlerdir (Güney, 2015; 381).

2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi çalışmaları ile aynı zamanda başlayan Michigan Üniversitesi çalışmaları da, iki temel davranış çevresinde gerçekleştirilmiştir: Birincisi, işe yönelik liderlik tarzı; ikincisi ise izleyicilere yönelik liderlik tarzıdır. İşe yönelik davranış sergileyen lider, sahip olduğu gücü konumundan alır. Bu tip lider, örgüt üyelerinin belirlenmiş görevleri yerine getirip getirmediğini kontrol eder ve gerektiğinde otoriter ve cezalandıran davranış sergiler. Kişiyeye yönelik davranış sergileyen lider ise yetki devrini benimser, örgüt üyelerinin bireysel gelişimi ve ilerlemeleri konularını önemser ve onların mutluluğunu önemseyen davranışlar sergiler (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011; 283).

Bu çalışmaların amacı, örgüt üyelerinin tatminine ve örgütün verimliliğine katkıda bulunan değişkenleri belirlemek olmuştur. Kişiyeye yönelik davranış sergileyen liderlerin yönettiği örgütteki üyelerin moral seviyeleri, başarı düzeyleri ve verimlilikleri yüksek izlenirken; işe yönelik davranış sergileyen liderlerin yönettiği örgütteki üyelerde, tersi yönde olgular gözlemlenmiştir (Arıkan, 2001; 237). Ohio State Üniversitesi çalışmaları, liderin işe ve bireye verdiği önemin eğilim seviyesini düşük ya da yüksek olarak ortaya koyarken; Michigan Üniversitesi çalışmaları, “lider bireye ne derece önem veren bir davranış sergilerse, işe yönelik davranıştan o kadar uzaklaşır”, görüşünü savunmaktadır (Dikmen, 2012; 47-48).

2.1.2.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton’un Yönetim Tarzı Ölçeği

Blake ve Mouton, yönetim tarzı ölçeklerinde, “insana ilgi” ve “üretime ilgi” değişkenlerini, birbirlerine bağımlı olarak kavramsallaştırmış ve liderliği bir değişken üzerinde tanımlamanın ya da iki değişkeni birbirinden bağımsız olarak değerlendirmenin mümkün olmadığını savunmuşlardır. Yazarlara göre, herhangi bir değişkendeki kayma, diğerinin de etki derecesini değiştireceğinden, liderlik davranışında da önemli bir farklılığa sebep olur (Blake ve Mouton, 1981; 441). Sözü edilen ilginin derecesini ölçümlemek amacıyla, her iki eksen üzerinde, aşağıda açıklandığı ve Şekil 2’de de görüleceği gibi, 1’den 9’a kadar bir ölçek oluşturulmuştur (Hodgetts, 1999; Bolat vd., 2016; 190).

- ***Cıltz Liderlik (1.1):*** İş başarımı ve grup üyelerinin örgüt içi tatminleri açısından en az çaba sergileyen liderliktir. Bu tür liderin, gerek sorumlu oldukları işleri başarmak, gerekse de yönetimi altındaki grubun arzu ve

gereksinimlerini dikkate almak açısından yetersiz olduğu ve asgari çaba gösterdiği söylenebilir.

- **Görev Liderliği (9.1):** Görev lideri, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, işyeri koşul ve imkânlarını en yüksek verimlilik almak uğruna kullanır. Bu tarz liderliğin altında yatan temel sorumluluk, grup üyelerinin işlerini planlamak, yönlendirmek ve onları denetlemektir. Bu tür liderlikte, astların fikirlerinin çoğunlukla reddedildiği ve genellikle liderin fikir geliştirdiği görülmektedir.
- **Şehir Klubü Liderliği (1.9):** İnsanlar arası iyi ilişkilere önem veren bu tür liderlikte, grup üyelerinin isteklerinin karşılanması ve örgütte insan mutluluğunun sağlanmasına önem verilir. Liderler, insanların mutluluğunun sağlanması durumunda, grup üyelerinin aralarındaki uyumun da sağlanacağını ve dolayısıyla verimliliklerinde de artış izleneceğine inanırlar. Bu liderlikte, astların fikirleri liderler tarafından eleştirmeden kabul edilerek yenilikler cesaretlendirilir. Bu liderlik tarzında yüksek başarıya pek rastlanmaz.
- **Orta-Yolcu Liderlik (5.5):** Bu liderlik biçiminde “göreve” de, “kişilere” de ortalama ölçüde ağırlık verilir; astların istekleri ve etkinlik-verimlilik, birbirlerine eşit düzeyde göz önünde tutulur. Bu liderlik tarzında, verimlilik artırılmaya çalışılsa da maksimum düzeye çıkarılamamaktadır.
- **Ekip Liderliği (9.9):** “Göreve” de, “kişilere” de en fazla önem verilen ekip liderliğinde, ortak örgüt hedefi çevresinde sosyal ilişkiler en üst seviyede tutulurken, iş başarımının da en üst seviyede olması hedeflenir. Lider, kendini işe vererek başarıyı hedefleyen bireylere istihdam sağlar; onları örgütsel hedefler çevresinde toplayarak istek ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli örgütsel başarımlar elde etmeyi, hem de insan istek ve gereksinimlerini etkili bir biçimde karşılayarak güven, saygı ve dayanışma ortamı oluşturmayı arzu eder.

9	(1.9) Şehir Kulübü Liderliği					(9.9)			
8						Ekip Liderliği			
7	insana ilgi								
6									
5			(5.5)						
4			Orta-Yolcu Liderlik						
3						Görev Liderliği (9.1.)			
2	(1.1) Cılız Liderlik								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Üretime İlgili

Şekil 2. Yönetim Tarzı Ölçeği

2.1.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımına göre; liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışları hakkındaki varsayımsal düşünceleridir.

McGregor'un X kuramının bireylerin davranışları konusunda varsayımları aşağıdaki gibidir (Şahin, 2004; 532):

- Ortalama bir birey işi sevmez ve işten kaçmanın yollarını arar;
- Bireyler sorumluluk istemez, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildirler ve kendi güvenliklerini ön planda tutarlar;
- Bireyler bencilce, kendi istek ve amaçlarını örgütün hedeflerine tercih ederler;
- Bireylerin, örgüt hedefleri yönünde çaba sarf etmeleri için, zorlanmaları, kontrol edilmeleri ve ceza ile korkutulmaları gerekir,
- Bireylerin ekonomik konularla güdülenmeleri çok daha kolaydır;
- Bireyler, değişiklikten hoşlanmazlar ve örgütsel sorunları çözme konusunda yaratıcı değildirler.

Y Kuramının bireylerin davranışları hakkındaki varsayımları ise;

- Çalışmak, bir bireyin dinlenmesi kadar doğaldır;
- Bireyler, uygun koşullar altında sorumluluktan kaçmaz; aksine sorumluluk ister;

- Bireyler, tembel değildir; uygun koşulların oluşması durumunda çalışmayı bir zevk haline getirirler;
- Güdülenme, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar; saygı, sevgi ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de varlığını gösterir;
- Bireyler güdülendikleri ölçüde kendilerini yönetebilir ve öz denetim duygularını geliştirebilirler;
- Bireyin insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmasa da örgütsel sorunların çözümünde yeterli olan yaratıcılık yeteneklerinin bir kısmından yararlanılmaktadır.

Bu kuramda; liderlerin insan davranışları hakkındaki inançlarının iki zıt görüşü içeren bir yapı içinde toplandığı savunulmaktadır (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003; 57). Bu zıt yapılar da X ve Y olarak sembolleşir. X yaklaşımı; liderin daima otoriter olduğunu, astlarına onlardan ne tür beklentiler içinde olduğunu söylediğini, yol gösteren bir tutum içinde ve patronluk taslayan bir davranışa sahip olduğunu varsayar. Y yaklaşımı ise, liderin katılımcı-demokratik bir tarza sahip olduğunu; danışan, fikir alışverişinde bulunan ve kararlara katılmaları konusunda astları cesaretlendiren bir tutuma sahip olduklarını savunur (Küçüközkan, 2015; 89).

Temel ilkesi bütünleştirme olan Y kuramı, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli koşulların liderlerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel hedeflerin birlikte içselleştirilmesinin gerekli olduğuna vurgu yapar. X yaklaşımı bağlamında, astları değerlendiren liderlerin baskıcı/otokratik liderlik davranışta bulunacağı; Y yaklaşımı bağlamında ise, astları değerlendiren liderlerin demokratik/katılımcı liderlik davranışını sergileyeceği anlaşılmıştır (Güllü ve Arslan, 2009; 355). McGregor, yaptığı bu çalışmayla, kendi zamanına kadar çokça bilinmeyen tarafları olan insan bilinmezini bir anlamda çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemine vurgu yapmıştır (Eren, 2016; 42).

2.1.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 1- 4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi araştırmalarına dayanan Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Yaklaşımı'na göre liderlerin, astların ve örgütün performansını etkilemek için kullandığı davranışlar, aşağıda açıklandığı gibi dört sistem içinde sınıflandırılmıştır (Rad ve Yarmohammadian, 2006; 14):

Sistem-1 (İstismarcı-Otoriter): Bu liderlik tarzının benimsendiği bir örgütte, takım çalışmasından söz edilemez ve grup üyeleri arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur. Bu grupların lidere karşı çalışmasına rağmen üretim düzeyi orta düzeydedir. Bu liderlikte (Carson, 2005; 457);

- Liderin astlara güvenleri yoktur ve astlar da liderle tartışmaya girmekten çekinmez;
- Lider, işle ilgili problemleri çözmeye, nadiren astların fikir ve görüşlerini alır ve liderin aldığı kararlar kumanda zinciri yoluyla alt kademeye iletilir;
- Astlar; korku, tehdit, ceza ve zaman zaman ödüllerle güdülenirler;
- Astlar, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda sorumluluk hissetmezler ve örgütün hedeflerine ulaşması için yeterince iletişim ve etkileşim yoktur;
- Bilgi aşağıya doğru akar, büyük şüpheyle izlenir ve yukarı doğru iletilen bilgiler yanlış olma eğilimindedir;
- İşbirliğine dayalı bir ekip çalışması yoktur ve denetim süreci liderin yetkisindedir.

Sistem-2 (İyiliksever-Otoriter): Bu liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde ise, takım çalışması yapılması söz konusu değildir. Örgüt üyeleri arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur ve lidere karşı direnme davranışları gösterebilirler. Üretimin orta düzeyin üzerine çıktığı bu liderlik tarzında (Bolat vd., 2016; 194-195);

- Liderler, astlara güvenir. Bu güven, bir beyin hizmetkarlarına duyduğu güven duygusu ile aynıdır;
- Alt kademelerde bazı kararlar alınabiliyor olsa bile, bunlar önceden çerçeveler halinde belirlenen sınırlar içinde kalır; kararların önemli bir kısmı üst kademe yönetim düzeyleri tarafından alınır;
- Astlar, ödül ve güçlü cezalarla güdülenirler;
- Bazı kontrol faaliyetleri orta ve alt kademelere göçerilmiş olsa da denetim süreci bu tarzda da üst düzey yönetiminin elindedir;
- Biçimsel olmayan iletişimin sebep olduğu gruplar ortaya çıksa da bu biçimsel olan örgütün hedefleri ile her zaman çelişmez.

Sistem-3 (Danışabilen-Otoriter): Bu liderlik tarzında da biçimsel olmayan iletişim sonucunda, biçimsel olmayan grupların oluşumu söz konusu olsa da bu grupların; örgütün, hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda çok az direnç gösterme

ihtimalleri vardır; ancak bunlar genellikle lidere ve örgüte destek olurlar. Bu nedenle üretim düzeyi iyi seviyeye çıkar. Sistem-3'te;

- Liderlerin, astlara önemli ölçüde güveni vardır;
- Önemli kararlar, geniş ölçüde üst düzey yönetimin elindedir. Astlar, alt kademelerde, teknik konularda karar verebilirler;
- İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere çift yönlü işlemektedir;
- Ender olarak cezanın görüldüğü bu liderlik tarzında, ödüller, astların sorunlarıyla ilgilenirler;
- Biçimsel olmayan grupların ortaya çıkması durumunda, bu gruplar ya çok az direnç gösterir ya da örgütün amaçlarını desteklerler.

Sistem-4 (Katılımcı-Demokratik): Bu tür liderlik tarzında, liderin astlarına güveni tamdır; geniş düzeyde yetki ve sorumluluk verdiği astlarından kararların birlikte alınmasını ister. Bu liderlik tarzında;

- Lider, astlara tam anlamıyla güvenir,
- İletişim sadece yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya değil yatay olarak da işler;
- Eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlamak adına, astlara; maddi ödülleri artırma, hedefleri belirleme, yöntemleri geliştirme ve eylem sonuçlarını inceleyip değerlendirme olanağı verilir;
- Güvenlik duygusu yüksek derecede seyreder;
- Kontrol sürecine katılmaları için, astlara geniş bir yetki ve sorumluluk tanınır;
- Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt genellikle aynıdır.

Likert, yöneticilerin yaratma gücü yüksek olanlarının çoğunluğunun “Sistem-4” hissettiğini, buna karşılık yaratma gücü düşük olanların ise “Sistem-1” olduğunu hissettiğini vurgulamıştır. Likert araştırma sonucuna göre; “en iyi performansa sahip liderlerin, öncelikli olarak astların sorunlarıyla insani yönlerine odaklanan ve en yüksek performans hedeflerine sahip etkili iş grupları oluşturmaya gayret eden liderler”, oldukları sonucuna varmıştır (Hodgetts, 1997; 322).

2.1.2.2.6. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale, Harvard Üniversitesi araştırmalarında “görev yönelimli” ve “birey yönelimli”, olmak üzere iki farklı lider davranışı üzerine yoğunlaşmıştır. “İş

Lideri” ve “Sosyal Lider” şeklinde iki tip lideri ön plana çıkaran Bale, tek bir liderde görev yönelimi ya da birey yönelimi aramak yerine, örgütü oluşturan üyelerden bu iki tip özelliğe sahip olan iki farklı lider tipi ortaya koymuştur (Işık, 2014; 30). Karmaşık iletişim çeşitlerinin daha yalın biçimde sınıflandırıp gösterilebileceği bir sistem geliştiren Bale, bunları aşağıda sıralanan 12 genel kategoriden birine yerleştirmektedir.

Tablo 1. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

<p>A Olumlu Sosyo-Duygusal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dayanışma Gösterme: Diğerlerin statüsünü yükseltme, yardım etme. • Gerilimden Kurtulma: Şaka yapma, gülme, tatmin olduğunu gösterme. • Kabullenme: Edilgen biçimde uyuşma, anlama, uygun görme.
<p>B Sorun Çözme Çabaları</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Önerme: Çözüm önerme, yön verme, neyin nasıl yapılacağına işaretini verme. • Fikir Verme: Değerlendirme, inceleme, ne istediğini açıklama. • Uyum Sağlama: Bilgi verme, yineleme, açıklama, doğrulama.
<p>C Soru Yönelme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uyum Sağlanmasını İsteme: Bilgi, yineleme ve doğrulama isteme. • Fikir Sorma: Değerlendirme, analiz ve isteklerin açıklanmasını isteme. • Öneri İsteme: Yönlendirilmek isteme, neyin, nasıl yapılacağına dair öneri isteme.
<p>D Olumsuz Sosyo-Duygusal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kabul Etmeme: Edilgen biçimde reddetme, yardımını esirgeme. • Gerilimi Belli Etme: Yardım isteme, geri çekilme. • Düşmanlık Gösterme: Diğerlerin statüsünü düşürme, kendini savunma, iddia etme.

Etkileşim biçim analizi, yazılı ya da yazılı olmayan tüm davranış şekillerinin yukarıda belirtilen 12 kategoriden birine kaydedilmesini öngörür. Bale’in bulgularına göre, hem iyi fikirlere sahip olan, hem de örgüt tarafından en fazla sevilen üye lider

olabilmektedir. Bale'e göre bireyin iletişiminin şekli ve derecesi liderlikte belirleyicidir (Erkmen, 2007; 20).

2.1.2.2.7. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırması

Lewin ve arkadaşları, 10-11 yaşlarındaki çocuklar üzerinde liderlik biçimleri ile bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu çalışmalardan son derece önemli sonuçlar elde eden Lewin ve arkadaşları, çocukları arasında maske yapma görevlerine nezaret eden birbirinden ayrı üç nitelikte lider tipi saptamışlardır.

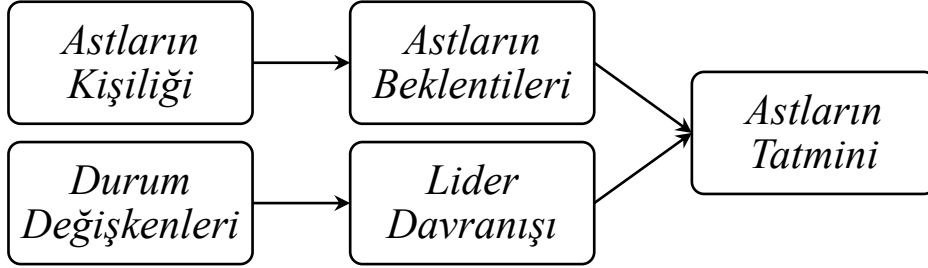
Liderlerden birincisi, astlarına otoriter davranan, onlara ne şekilde maske yapacaklarını ve nasıl çalışacaklarını gösteren, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran bir yöneticidir. Bu yöneticilere bağlı olarak çalışan çocuklardan bazıları, lideri dinlemiş ve verilen görevleri yerine getirmiştir; burada verimlilik yüksek çıkmış olsa da maskelerin kalitesi kötü olmuştur. İkinci tip lider, astlarına serbestlik tanımış ve herkesin dilediği maskeyi, dilediği şekilde yapabileceğini belirtmiştir. Grup üyelerinin bireysel davrandığı, teknik bilgi alışverişinin ve işbirliğinin yapılmadığı bu liderlik tarzında; hem verimlilik, hem de yapılan işin kalitesi çok kötü olmuştur; nedeni liderin, grup üyeleriyle duygusal yönden kaynaşamamış olmasıdır. Demokratik ve katılımcı bir yönetim sergileyen üçüncü tarz lider ise, çocuklara yön vermiş, onların faydalı olabilecek ve yaratıcı fikirlerinden yararlanmış, onlara yol göstermiş ve grup üyeleriyle tam bir işbirliğinde bulunmuştur. Duygusal yönden birbirleriyle kaynaşan grup üyelerinin çıkardığı işlerde verimlilik iyi, maskelerin kalitesi ise çok daha üstün kalitede olmuştur (Eren, 2016; 35-36). K. Lewin ve arkadaşlarının, farklı liderlik stilleri tarafından, verimliliği etkileyen çeşitli sosyal iklimlerin yaratıldığı savıyla yaptığı bu deneyler; insanca davranışların, duygusal destek ve yakınlaşmanın yönetimde önemli olduğunu ortaya koymuştur.

2.1.2.2.8. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modeli

Gary Yukl'un kuramının amacı, liderlik davranışının durum ve ara değişkenleri ile astların verimliliği ve tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermektir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında iki eksenle (insan ve görev) değerlendirilen liderlik davranışları, bu kuram çerçevesinde, karar merkezîyetçiliğinin de (katılımcılık) eklenmesiyle, astların kararlara katılma haklarının liderler tarafından uygulanıp uygulanmama düzeyini de göz önünde bulundurmaktadır. Yukl, kuramında "ayrılık

modeli” ve “çoklu bağlantı modelini” kullanılmış olup bu modellere aşağıda yer verilmektedir (Bolat vd., 2015; 196-197):

- **Ayrılık Modeli:** Ayrılık modeli, liderin davranışları ile astların iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen ve liderlerin davranışları ile ilgili ast beklentileri ile liderin mevcut davranışları arasındaki farkın işgören tatmini olduğunu gösteren bir modeldir.



Şekil 3. Ayrılık Modeli

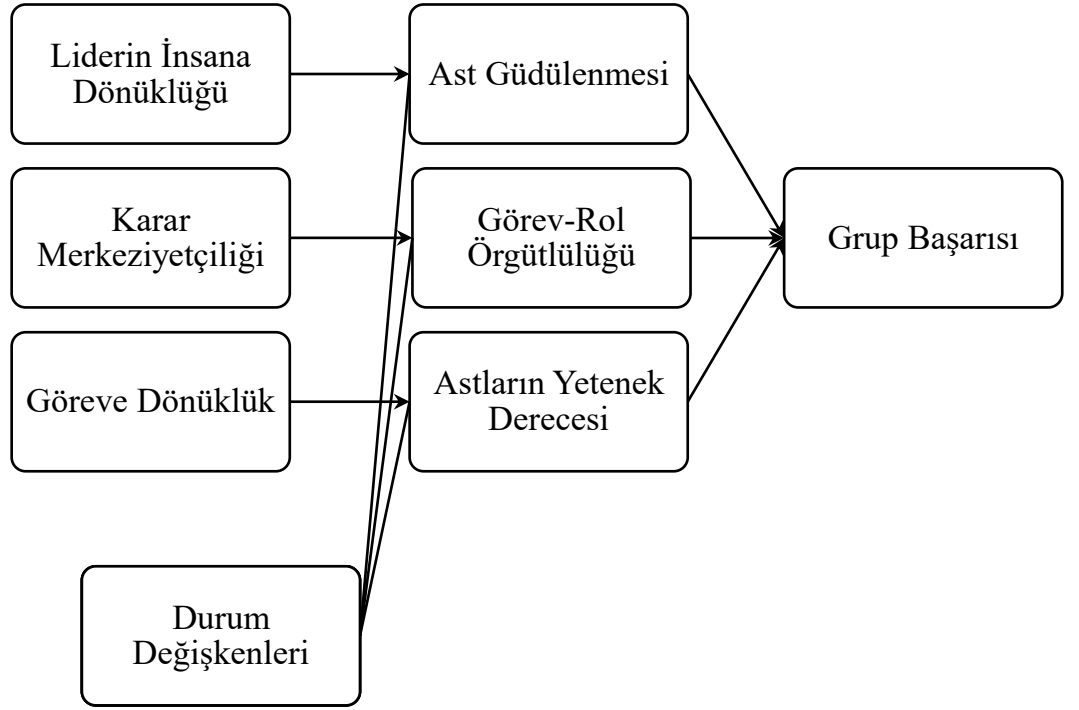
Yukl, bu model sonucunda aşağıdaki gibi üç hipotez geliştirmiştir:

H1: Astların tatmini, astların beklentileri ile liderin davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: Astların beklentileri, kişilikleri ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

H3: Astlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar bekler ve bu bekleme ile astların tatmini arasında olumlu ilişki vardır.

- **Çoklu Bağlantı Modeli:** Bu model, liderin davranışı, grup başarısı ve astların tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Modelde liderin insana ya da göreve dönüklüğü ya da karar merkeziliğinin örgüt başarısı üzerinden doğrudan bir etki yaratmadığı görülmekte; ara değişkenler (ast güdülenmesi, görev-rol üstünlüğü, astların yetenek derecesi) üzerinden dolaylı etkisi olduğu vurgusu yapılmaktadır (Alkın, 2006; 72-74).



Şekil 4. Çoklu Bağlantı Modeli

Yukl, bu bağlantı sonucunda, aşağıdaki dört hipotezi geliştirmiştir:

H1: Göreve dönüklük ve insana dönüklük, aynı derecede astların iş güdülenmesine etki etmektedir ve iş güdülenmesi, ancak lider iki boyutu da en yüksek derecede gerçekleştirirse mümkündür.

H2: Astların üstle olan ilişkileri iyi ise, karar merkeziyetçiliğinin astların iş güdülenmesi üzerinde olumsuz ilişkisi vardır.

H3: Karar merkeziyetçiliği ve göreve dönüklük, görev rol örgütlülüğü üzerinde etkide bulunur. Bu ilişki, grubun plan yapabilme becerisi ile görev bilinci derecesi ve dağılımı ile zayıflar.

Yukl, iki modelini de öncelikle statik ve illiyetçi yaklaşımlar olarak değerlendirmektedir; fakat geri besleme yapmadığını da kabul etmektedir (Bolat vd., 2016; 198). Model, her durum için geçerli olan, tek bir en uygun liderlik davranışı örüntüsü olmadığını; liderlerin genellikle geliştirilmesi gereken aracı değişkenler arasında seçim yapma şansına sahip olduklarını ve belirli bir eksikliği gidermek adına, genelde çeşitli davranış kalıpları kullandıklarını vurgulamaktadır. Sonuç olarak, lider

ile astlar arasında beliren davranış örüntüsü, herhangi bir tekil hamleden daha önemlidir (Yukl, 2018; 172).

2.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

1960'ların başlarından bugüne kadar, liderliğe durumsal yaklaşım hâkim olmuştur. Bu kuram, liderlik araştırmalarını, sadece liderliğe dayanan yüzeysel denklemden, durumsal görüş noktası kazanan daha genel bir modele çevirmiştir. Etkin liderliğin, kişinin içinde bulunduğu durumlara bağlı olduğu görüşünü savunan bu kuramın temelinde; davranışsal ve özellikler kuramının aksine, tüm durumlar için en iyi tek bir liderlik stili yoktur (Naktiyok, 2006; 23). Durumsal liderlik kuramı, durumsal faktörlerin önemini ve liderliğin etkinliğini nasıl etkilediklerini vurgulamak için geliştirilmiş olup; bu kapsamda çevresel koşulların, işin kendisinin ve grup üyelerinin özelliklerinin liderliği etkilediği izlenmiştir (Ghasabeh vd., 2015; 462). Alan yazında yer alan en önemli durumsal liderlik kuramları, aşağıda ana hatlarıyla açıklanacaktır:

2.1.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Friedler, "Liderlik Etkinliğinin Durumsallık Modeli"ni geliştirmiştir. Friedler'in araştırmasının özünde; "her liderlik tarzının, bulunduğu duruma bağımlı olarak etkili olabildiği", düşüncesi yatmaktadır. Bunun olabilmesi için, liderin uyum sağlayabilen bir birey olması gerekmektedir. Yazar, Blake ve Mouton'un modelini kullanarak, liderin bazen bir 9.9 lider bazen 1,1 ve bazen de 5,5 bir lider olması gerektiğini vurgulamıştır. Friedler'in geliştirdiği modelin ana düşüncesi, liderlik tarzlarının farklı durum ve koşullarda etkin olabileceği yönündedir. Friedler'a göre, aşağıda vurgulanan üç durumsal değişken, liderliğin etkinliğini belirlemektedir (Hodgetts, 1997; 329):

- **Lider-Üye İlişkisi:** Bu değişken, liderin astları tarafından ne derecede kabul gördüğü, grup üyelerinin lidere karşı duydukları güvenin ve bağlılığın ne ölçüde olduğu ve liderin de grup üyelerine ne kadar güvendiği ile ilgilidir.
- **Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü:** Bu değişken, liderin bulunduğu yerde ne derece otorite sağlamış olduğunu; ödüllendirme, cezalandırma, işten atılma, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu biçimsel yetkinin derecesini ifade eder.
- **Yapılacak Görevin Niteliği:** Bu değişken, görevin ne derece yapılandırılmış olduğu ya da astların işlerinin rutinlik derecesinin, yani önceden belirlenmiş belirli bir yolun ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.

Liderin göstereceği davranışın etkinliği durumlara göre farklı olacaktır. Şekil 5'te en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır.

Lider-Üye İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Yapılacak Görevin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	G	G	G	İ	İ	İ	G	G
	En Olumlu ←				→ En Olumsuz			

G= İşe odaklı lider.

İ= İlişki odaklı lider.

Şekil 5. Friedler Liderlik Modeli

Friedler, neden en olumlu ve en olumsuz ortamlarda işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu şöyle açıklar (Koçel, 2015; 691); “...en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...”, “... en olumsuz durumda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi, hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi, kendisini daha başarılı kılacaktır.” Friedler modeli, hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olduğunu vurgulamakta; her zaman ve her yerde geçerli olan bir liderlik biçiminin varlığını ise savunmaktadır. Bu yönü ile de diğer davranışsal liderlik kuramlarından farklılaşmaktadır. Friedler’in modeline göre, liderlik tarzının etkinliği, uygun davranışın uygun koşullarda gösterilmesine bağlıdır (Bolat vd., 2016; 201).

2.1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

Martin Evans ve Robert House’ın birbirlerinden habersiz olarak ayrı ayrı geliştirdikleri yaklaşımları, “Amaç-Yol Kuramı” olarak birleştirilmiştir. Bu kuram, liderin astlarını nasıl güdüleyeceği üzerine odaklanmakta ve ayrıca güdüleme kapsamındaki bekleyiş kuramına da dayanmaktadır. Bu kurama göre, astların liderin davranışlarından etkilenebilmesi için, liderin ödüllendirmeler yapması ve bu ödülleri

elde edebilmek adına neler yapmaları gerektiğini astlarına açıklaması gerekmektedir. Kuramda amaç; liderin, astların valensini (sonuçlara verdiği değer) artırmasıdır. Yol da; astlara, amaçlara ulaştıracak yolların anlatılmasıdır (Uysal, 2016; 937). Özetle bu kurama göre, liderin en önemli amacı, astları için önemli hedefler belirlemek ve astların bu hedefleri gerçekleştirecekleri yolu bulmalarını sağlamaktır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere; eğer işgörenler yapılandırılmamış bir iş (karışık görev) kapsamında çalışıyorlarsa liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır; yönlendirme sonucunda belirsizlik azalacak ve kişisel tatmin artacaktır. Tam tersi söz konusu olduğunda, eğer işgörenler yapılandırılmış (açık görev) bir işte çalışıyorlarsa ve ne yapmaları gerektiğini zaten biliyorlarsa, yüksek derecede iş tatmini sağlanması açısından liderlerin daha az yönlendirme yapmaları gerekmektedir (Hodgetts, 1997; 332).

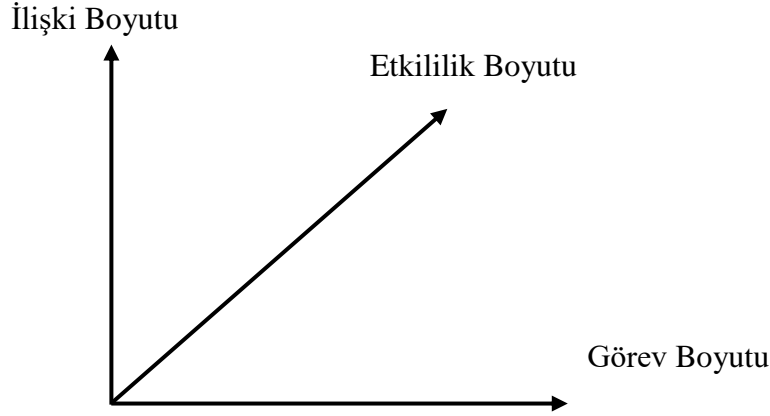
Tablo 2. Liderliğin Amaç-Yol Kuramı

	Yüksek Düzeyde Lider Yönlendirmesi	Düşük Düzeyde Lider Yönlendirmesi
Açık Görev	Düşük Tatmin	Yüksek Tatmin
Karışık Görev	Yüksek Tatmin	Düşük Tatmin

Bu kuramın temelinde; liderin davranışlarının, astların motivasyonu, performansı ve beklentileri üzerindeki etkilerini açıklamak vardır. Bu kuram, liderin yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi boyutlarını, örgüt üyelerinin iş tatminlerini artırmak veya rol belirsizliğini azaltmak için kullanabileceğini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, “yapıyı harekete geçirmeyi” rol belirsizliğini azaltan unsur; “insan faktörüne ilgiyi” ise, yapılan işten duyulan tatmini artıran bir araç, olarak kabul etmektedir. Bu doğrultuda liderin görevi, yapılacak işle ilgili durumları açıklığa kavuşturmak veya değiştirmek, böylece örgüt üyelerinin iş tatmini düzeyini artırmaktadır (Bolat vd., 2016; 203-204). Bu kurama göre lider; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışlarından birini gösterebilir (Çil, 2012; 206).

2.1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Liderlik Kuramı”, liderlik tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır. Reddin'in modeli, yönetim ağının görev ve ilişkilere olan yönelimine, üçüncü bir unsur olan “etkililiği” de eklemiştir. Reddin'in modelinde etkililik; var olan koşullara uygun liderlik tarzının uygulanması, anlamına gelmektedir (Singh ve Karunes, 2000; 23). Bu kuramda, yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğinin; yani, liderin yaptığı eylemlerle değil, bunlardan ne elde ettiğiyse veya neler başarabildiğiyse ölçülmesi gerektiğinin altı çizilmiştir.



Şekil 6. Liderlik Davranışlarında Etkilik Boyutu

Ohio modelinin ve Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinin göreve ve ilişkilere yönelik olma değişkenlerini temel alan Reddin, öncelikle, aşağıdaki dört temel yönetim tarzı belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005; 93-95):

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Kopuk yönetim tarzı, düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alır. Genellikle kurallar ve prosedürlerle açıklanan eylemler kapsamında, sürekli hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim söz konusudur. Direktifler yazılı olarak verilir ve örgüt, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak görülür.
- **İlgili Yönetim Tarzı:** İlgili yönetim tarzı, yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alır. Bu tarza sahip liderler, bireyleri oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yönelik tutumlar içine girerler. Örgütün bir sistem olarak görüldüğü bu tarzda liderler, fikir ayrılıkları söz konusu olduğunda, uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilerler.

- **Adamış Yönetim Tarzı:** Adamış yönetim tarzı, düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alır. Bu tarza sahip liderler, astlar üzerinde otorite kurma ve hükmetme eğilimindedirler ve genellikle astlara sözlü emirler verirler. Ekip çalışmaları söz konusu olduğunda liderler, aktif ve yönlendirici roller üstlenirler ve cezalandırma mevcuttur.
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Bütünleşmiş yönetim tarzı, yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alır. Olayların bir parçası olmayı isteyen liderler, katılımcı bir yönetim tarzına sahiptirler. Liderler, iletişime ve ekip çalışmasına önem verirler; hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların temeline inmeye çalışırlar. Şekil 9'da da görüldüğü üzere; ilişki ve görev boyutuna önem veren liderler bütünleşmiş yönetim tarzına sahiptirler.

İlişki Boyutu

↑	İLGİLİ LİDER (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)	BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
	KOPUK LİDER (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	ADAMIŞ LİDER (Yüksek Görev Boyutu)
	→ Görev Boyutu	

Şekil 7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Şekil 7'de de görüldüğü gibi lider; sadece yüksek ilişki boyutunda ya da sadece yüksek görev boyutunda yer alması durumunda ilgili ya da adamış lider olmakta; her iki boyutta da düşük seyretmesi durumunda kopuk lider özellikleri göstermekte; dengeli bir ilişki ya da görev boyutu eğiliminde olması durumunda da bütünleşmiş lider olmaktadır.

Bu kuramda etkinlik, liderin seçimine bağlı bir değişken gibi görünse de lider bu seçiminde bağımsız değildir. Herhangi bir davranış gösteren lider, aşırı etkinlik ya da aşırı etkisizlik arasında herhangi bir noktada yer alabilir. Çevreseller koşulların fonksiyonu olan etkinlik boyutu üzerinde sıralanan sekiz tür liderlik aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2016; 514):

- **Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden);** kurallara uyar, en az çıktı yeterlidir, karışmamayı tercih eden ve kaçınan bir yapıya sahiptir; işbirliği ve iletişim içerisine girmekten kaçınır ve engelleyici bir tutum sergiler.
- **Etkili Kopuk Lider (Bürokrat);** emir ve komutalara uyan ve kendisine güvenen bir yapıdadır; dürüstlük ve eşitliğe önem verir ve dikkatlidir.
- **Etkisiz Adamış Lider (Otoriter);** tüm kararları tek başına verir. Uyuşmazlıkları baskı altında tutan, itaat edilmesini isteyen, eleştiren ve tehdit eden bir yapıya sahiptir.
- **Etkili Adamış Lider (Babacan-Otoriter);** ne istediğini ve bu isteklerini direnç göstermeden nasıl elde edebileceğini bilen bir yapıya sahiptir. Çalışkan, girişimci, zamanı değerlendiren bir kişidir; kısa ve uzun vadede verimliliği amaç edinmiştir.
- **Etkisiz İlgili Lider (Görevci);** çelişkilerden ve uyumsuzluk yaratabilecek potansiyel sürtüşmelerden kaçınmayı tercih eden ve benimsemeye önem veren pasif kişilerdir. Nazik yapıdadırlar ve işleri kolaylaştırırlar; çıktılarla ve denetimle fazla ilgilenmezler.
- **Etkili İlgili Lider (Geliştirici);** astlarına güvenen, onları geliştirmeye çalışan iş birliğine açık, anlayışlı ve destekleyici yapıdadırlar. Astları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidirler.
- **Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı);** yanlış/etkisiz kararlar veren liderlerdir. Uzun dönemde çıktı seviyesini en üst seviyeye çıkarmak eğiliminden çok, günlük ani baskıları en alt seviyeye indirme eğilimindedirler. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçerler.
- **Etkili Bütünleştirici Lider(Yürütmeci);** ekip çalışmasına önem verir. Anlaşmazlık ve çelişkilerin doğal bir süreç olduğunu benimseyen bu lider, amaçlara bağlılığı sağlar. Yaratıcılığı, katılımıcılığı ve astlarının potansiyelinden yararlanmayı sağlama çabasıdadır.

Ridden'ın üç boyutlu liderlik modeli, bütün durumlara uygun olacağı öngörülen tek bir ideal önder davranışı olmadığını vurgulamaktadır. Örneğin; yüksek ilişki ve yüksek görev, sadece belirli durumlarda ideal önder davranışı için uygundur (Eren, 2016; 515).

2.1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Blake ve Mouton'un yönetim matrisi ile Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımının uzantısı olarak ortaya çıkan (Rodoplu, 2008; 39) Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramına göre; liderden beklenen davranışlar, astlara göre değişiklik göstermektedir. Örneğin; eğitim seviyesi düşük, kendine güveni olmayan bir işgörenin liderinden beklediği davranış ile kendine güvenen, eğitim seviyesi yüksek bir işgörenin liderinden beklediği davranışlar farklılık göstermektedir (Öztürk, 2016; 3091). İki tür temel davranış boyutu olan bu kuramdaki "ilişkiye yönelik" ve "göreve yönelik" davranışlar, Ohio State çalışmalarındaki "ilişkiye yönelik" ve "yapıya yönelik" liderlik davranışlarıyla benzeşmektedir. Bu kuramdaki ilişki davranışı, çift yönlü iletişime gönderme yapmaktadır. Göreve yönelik davranış ise tek yönlü iletişimi temsil etmekle birlikte; liderin her işgörenin neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapabileceği konusunda bilgi vererek görevi tamamlaması anlamına gelmektedir. Bu kuramda, liderin verimliliği; izleyicilerin becerisi ve bir işi tamamlamada gösterdikleri gönüllülükleri olarak ifade edilen "isteklilik" seviyelerine bağlıdır. Gönüllülük ise güven, güdülenme ve bağlılığın birleşiminden oluşur (Hoşoğlu, 2012; 24)

Bu kurama göre, liderler etkinliği artırmaya çalışırken, sergilenen davranışa göre ya ilişki ya da görev odaklı olurlar. Astların olgunluk seviyelerinin yüksek olduğu durumda lider, görev odaklı davranışlardan daha çok ilişki odaklı davranışlar sergiliyor olacaktır. Bu kuram, işgörenin olgunluk seviyesini, emir verme (G1), ikna etme (G2), karar katma (G3) ve yetki verme olarak (G4), 4'e ayırmaktadır (Güney, 2015; 400-401). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

G1 – Emir Verme: İşgörenlerin, olgunluk seviyelerinin düşük olduğu bu düzeyde lider, görev odaklı olmalı, işgörenlerin gelişmesini ve beceri kazanmasını sağlamalıdır. İşgörelere neyi, ne zaman yapacakları söylenmelidir.

G2 – İkna Etme: İşgörenlerin olgunluk seviyelerinin biraz daha yüksek olduğu bu düzeyde lider, hem göreve, hem de işgörelere yakın bir ilgi göstermeye özen göstermelidir.

G3 – Karara Katma: İşgörenlerin olgunluk seviyelerinin yüksek olduğu bu düzeyde, işgörenler yüksek bir beceriye sahip olduklarından; liderler, ilişkilere çok, göreve daha az ilgi göstermelidirler.

G4 – Yetki Verme: İşgörenlerin olgunluk seviyesinin çok yüksek olduğu bu düzeyde liderler; hem göreve, hem de ilişkilere daha az önem vermelidirler. Çünkü bu düzeyde işgörenler, hedeflere ulaşmak konusunda kendi kendilerine yeterli halledirler.

2.1.2.3.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından, 1973 yılında öne sürülen bu yaklaşımda, liderin karar verme sürecine yoğunlaşıldığından dolayı; model, “karar ağacı modeli” olarak da bilinmektedir. Modelde, beş çeşit karar verme biçiminden bahsedilmektedir (Vecchio, 1991; Zel, 2001; 129). Bu modelde aslında üç karar tipi olup, “A”, “C” ve “G” olarak karar süreçlerinin basit özelliklerini ifade etmektedir. “A” otokratik (Autocratic), “C” danışmacı (Consultative), “G” grup (Group) karar stili olarak adlandırılmaktadır. Bu kodların yanına gelen sayı ise, aşağıda görüldüğü gibi her karar sürecinin alternatifini göstermek için kullanılmaktadır (Nas, 2010; 58);

AI. Sorun, zaten varolan bilgiler ışığında lider tarafından çözümlenir.

AII. Sorun, liderin astlarından ek bilgi istemesi ile yine kendisi tarafından çözümlenir.

CI. Karar vermeden önce astların düşünce ve tekliflerini alan lider, kararı yine kendisi verir.

CII. Karar vermeden önce, örgüt olarak astların düşünce ve tekliflerini alan lider, kararı kendisi alır.

GI. Astlarına grup olarak danışan lider, kararını ona göre verir.

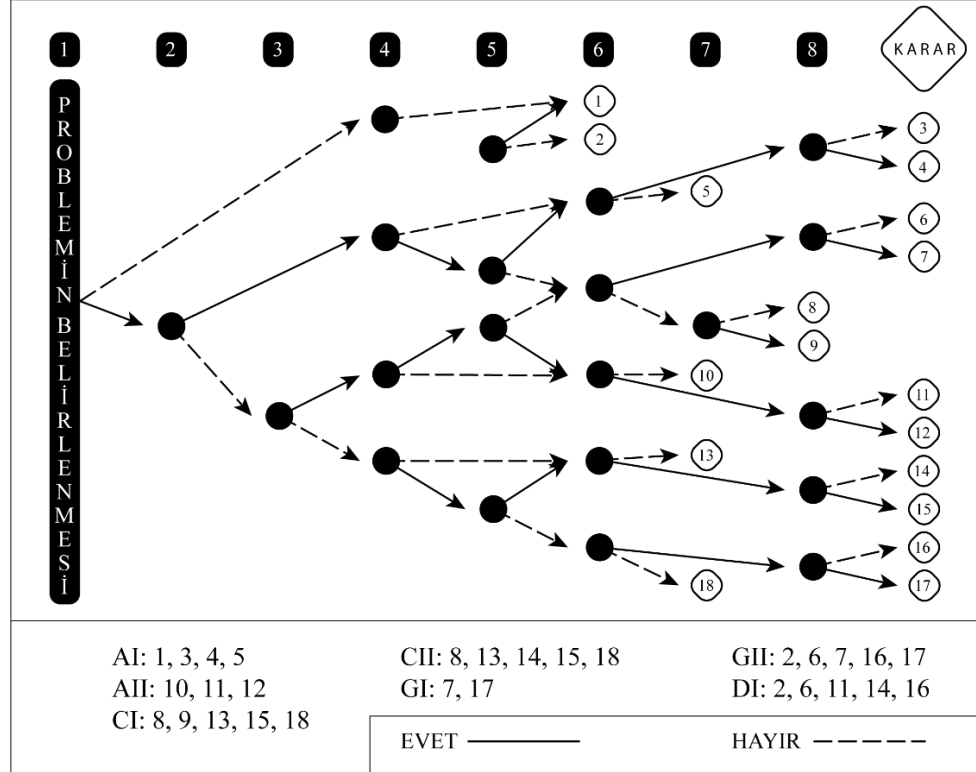
GII. Örgütü bir araya toplayan lider, kendi düşüncesini dayatmaya çalışmadan, demokratik bir biçimde sorunun çözümü için karar alınmasını sağlar.

DI. Lider, problemi çözmek adına astlarına yetki devreder ve onları destekler.

Vroom ve Yetton, belirli durumlar söz konusu olduğunda, hangi kararların alınması gerektiğini belirlemek amacıyla, yanıtlanması gereken aşağıdaki sekiz soruyu tespit etmişlerdir (Zel, 2001; 130):

1. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
2. Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
3. İsbetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
4. Problem belirgin (yapılanmış) mı?

5. Kararı verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi?
6. Astlar örgüt amaçlarını benimsemişler mi?
7. Verilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
8. Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?



Şekil 8. Karar Ağacı Modeli

Vroom ve Yetton'a göre, tek bir karar verme süreci olmadığından, liderin kararlarının etkin olabilmesi, astların kabul etme dereceleri ile yakından ilişkilidir. Yazarlar söz konusu kararın etkinliğinin, aşağıda açıklanan üç faktöre bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Güney, 2015; 404):

Kararın Niteliği: İşgörenlerin başarımını ve verimliliğini etkileyen, kararlardır. Örgüt içinde alınan kararların bazıları performans ile doğrudan bağlantılıyken, bazılarının etkisi çok daha azdır. Eğer liderin verdiği kararların niteliği, örgüt içindeki işgörenler ve çalışma yöntemleriyle ilişkiliyse, söz konusu kararlar, verimliliği ve etkinliği doğrudan etkilemektedir.

Kararın Kabul Edilebilirliği: Modele göre, liderin karar verme biçimi, işgörenlerin karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi durumda, işgörenlerin katılımının söz konusu olmadığı kararların alınmasında, teknik olarak

doğru kararlar alınsa da uygulamada başarısızlık söz konusu olabilir. Çünkü kararları uygulamak zorunda olan işgörenler, söz konusu kararlara karşı direnebilirler. İşgörenlerin, örgüt içinde alınmış olan kararları kendi kararlarıymış gibi benimsemeleri durumunda, kararları etkin bir biçimde uygulamaya eğilim göstereceklerdir.

Kararların Zamanında Alınabilmesi: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararların alınabilmesi için, liderlerin fazla zaman harcamalarının, örgütler için etkili bir sonuç doğurmayacağı öngörülmüştür. Bu durum, kararın alınması için gereken zamanı en aza indirecek bir seçim şeklinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Vroom ve Yetton modeli, A'dan başlayıp G'ye doğru devam eden soru ve yanıtlar üzerine kurulmuş, liderin; sonuca ulaşıncaya kadar kararla ilgili bütün süreci (karar ağacı) izlemesi durumunda, sürecin sonunda ne yapacağı belirlenmiştir. Özetle bu model, astların karar verme sürecine daha fazla katılmalarını sağlamak için lidere yardımcı olan bir araç, olarak görülmektedir (Güney, 2015; 405).

2.1.3. Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Özellikler kuramı ve davranışsal kurama yapılan eleştiriler, durumsal kuramlar aracılığıyla az da olsa giderilmiş olmasına rağmen, liderlik kuramlarının geçerliliği üzerine ortak bir görüş henüz yoktur. Bu sebeple söz konusu kuramlarının araştırma ve uygulama şekillerinin sorgulanmasına devam edilmiş ve aşağıda açıklanan yeni liderlik paradigmaları ortaya çıkmıştır:

2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Bakan vd., 2015; 203). Dönüşümcü liderliğin yaygınlaşması, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin varlığıyla hızlanmıştır. Günümüzde ise halen “dönüşümcü” olmanın, bir lidere ne gibi katkılar sağlayacağı ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkili ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003; 63).

Dönüşümcü liderlikte, ilişkiler maddi öğelere dayatılmamakla birlikte, kişisel değerlere yönelik olarak adaleti ve düzeni sağlamak gibi bireysel değer sistemleri temel alınır. Burns, bu alınıp verilmeyen ve üzerine pazarlık yapılamayan değerlere, “son değerler” adını vermiştir. Bu tür liderler, sahip oldukları kapasiteyle işgörenlerini

bir araya getirebilmekte ve onları yeni hedeflere yönlendirebilmektedir (Eraslan, 2006; 6). Dönüşümcü liderlik, astlara vizyon kazandıran; bu vizyona yararlı olmaları için onlara görevler veren ve örgütte değişimler yaparak, astlara, şimdi yapabildiklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderliktir. Özetle bu tarz liderler; astlarını, başlangıçta düşünülenden daha fazlasını başarabilmeleri konusunda isteklendirmektedir (Bolat ve Seymen, 2003; 64).

Liderin astlarını adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine ulaşmada birbirlerine ilham kaynağı olan bireyler olarak tanımladığını (Korkmaz, 2007; 61) öne süren dönüşümcü liderlik kuramından sonra, bu alanda en çok çalışma yapanlardan Bass ve Avolio (2000), bu liderlik tarzını; karizma etki, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşvik olarak dört boyutta ele almışlardır (Bakan vd., 2015; 203). Bass ve Avolio (2000), *karizmatik etkiyi*, örnek eylemlerle sağladığı vizyon bağlamında davranan, misyon veren, bunların sonucunda da saygı ve güven kazanan; *bireysel ilgiyi*, astları gözeten, herkese birey olarak karşılıp, fikirler veren ve rehberlik eden; *ilham vermeyi*, yüksek beklentileri tartışan, basit ve sade bir dil ile önemli hedefleri açıklayan; *entelektüel teşviği* ise, zekayı ve akılcılığı yücelten ve sorunları dikkatli bir biçimde çözen liderler, olarak tanımlamaktadırlar (Eraslan, 2006; 10).

2.1.3.2. Etkileşimci Liderlik

Davranışçı ekolün geliştirdiği ve çoğunlukla verimlilik ve etkililiği arttıran bir liderlik anlayışını benimseyen etkileşimci liderliğin ana felsefesi, lider ve astlar arasındaki alışverişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte, astların güdülenmesi, liderin vaatleri, ödülleri, cezaları ve pekiştiricileri ile sağlanmaktadır. Olumsuz geri bildirimler; disiplinli davranışlar ve azarlama gibi araçlarla giderilir (Eraslan, 2006; 6). Liderler ve astlar arasındaki etkileşimden meydana gelen bu tür liderliğe; bürokrasi, otorite, standartlar ve örgütteki yasal güç temel oluşturmakta (Erol ve Köroğlu, 2013; 47) ve etkileşimci liderler, iş standartlarını ve düzenlemelerini sıklıkla vurgulamaktadırlar (Serinkan ve İpekçi, 2005; 285).

Etkileşimci liderler, beklentiler ve hedefler açısından güçlü etkiler yaratmakla birlikte, genel olarak astlarının uzun vadede potansiyelini geliştirmeyi ihmal edebilmektedirler (Taş vd., 2007; 88). Gelenekselci bir yapıya sahip olan etkileşimci liderler, geçmişte yerleşmiş olan olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve gelecek nesillere aktarma eğilimi gösterirler. Yenilikçi eylemlerde bulunan örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi etkili olmaktadır; görece durgun büyüme ve tasarruf

politikasını benimsemiş örgütlerde, etkileşimci liderlik biçimi, daha etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2015; 6).

Etkileşimci liderliğin; şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim-aktif, istisnalarla yönetim-pasif olmak üzere üç alt boyutu vardır: *Şarta bağlı ödül*, liderin, astlarının uygun gördüğü eylemlerini ödüllendirmesini, uygun görmediği eylemleri doğrultusunda ise onlara ceza vermesi ya da yaptırım uygulamasını; *istisnalarla yönetim-aktif*, liderin ancak örgütte bir hatanın söz konusu olması durumunda ya da bir sorunun çözülmesi gerektiğinde harekete geçmesini; *istisnalarla yönetim-pasif* ise, liderlerin olmadığı bir yönetimi, çalışanların tamamen serbest kaldığı bir çalışma ortamını ve sorunların çözümünün tamamen astlardan beklenmesini ifade etmektedir (Buluç, 2009; 78).

2.1.4. Alanyazında Geçen Yeni Liderlik Kavramları

Liderlik olgusunun gelişim göstermesi, son yıllarda yeni ve çok sayıda liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda; aşağıda, alanyazında geçen yeni liderlik kavramları incelenecektir.

2.1.4.1. Dağıtımçı Liderlik

Geçmiş 1950'lere dayanan dağıtımçı liderlik kavramı, ilk olarak araştırmacı Gibb tarafından "*Handbook of Social Psychology*" kitabında ortaya atılmıştır. Dağıtımçı liderlik, bireysel liderlik anlayışına meydan okumuş ve aynı zamanda öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının da birer lider olabileceğini ileri sürmüştür (Şahin vd., 2014; 20). Dağıtımçı liderlik kuramına göre; sorumluluk, biçimsel örgütsel rollerden ayrıştırılmış ve böylece liderlik örgütün her seviyesine bireylerin eylem ve etkileri bağlamında yayılan postmodern bir olgu olarak görülmüştür (Arabacı vd., 2016; 1016).

Dağıtımçı liderlik anlayışına göre, örgütteki herhangi bir kişinin, sistemin bütününe yönelik bir iyileştirmeyi tek başına sağlaması mümkün değildir. İyileşme, bu bireylerin bilgi, beceri, kapasite ve deneyimlerinin ortak bir amaca yönelik birleşimini sağlamalarıyla ortaya çıkabilir. Bu ortak çabaya, liderlik uygulaması denilmektedir (Köse, 2015; 141). Dağıtımçı liderlik, yetkinin yeniden dağıtılması ve hatta yeniden düzenlenmesi olarak da tanımlanmaktadır (Korkmaz ve Gündüz, 2011; 130). Gronn'a (2002) göre, dağıtımçı liderlikte aşağıda belirtilen iki önemli özellik bulunmaktadır (Korkmaz ve Gündüz, 2011; 135):

Dayanışma, bilgi ve desteğin karşılıklı bağımlılığıdır. Üyelerin sorumluluklarının birbirini tamamlaması ya da kesişmesi yoluyla iki şekilde işlev görür; her iki durumda da vazgeçilmeyecek bir unsur olarak ele alınmaktadır. Dayanışma, aynı zamanda doğal bir gereksinim olarak ortaya çıkmakta ve dağıtımçı liderlik, bu gereksinimi karşılamaktadır.

Uyumluluk: Birbirine bağımlı olan eylemlerin yönetilmesi, olarak görülebilir. Uyumluluk süreci; işgören, kaynak, materyal, görevi, çıktı ve yolu kapsar. Zamanlama, planlama, standart hale getirme, müzakere etme, teklif verme, bilgi yönetimi, iletişim ve sıralama uyumluluk mekanizmalarıdır.

Gronn'a (2002) göre; liderliğin örgütlerde dağıtılması, onu bir kişinin egemen olduğu liderlik anlayışından daha etkili yapacaktır. Bu dağıtım, liderliği hiyerarşi ve konumdan bağımsız olarak biçimsel ya da gayribiçimsel biçimde örgüt içi ve dışına taşıyabilmeyi ifade eder (Baloğlu, 2012; 1369). Spillane'a (2006) göre liderlik uygulamaları; iş birliğiyle, ortak ve eşgüdümlü olmak üzere üç şekilde dağıtılabilir: *İş birliğiyle dağıtım*, bir liderlik uygulamasının iki ya da daha fazla bireyin aynı anda, aynı yerde uygulanmasını; *ortak dağıtım*, bir liderlik uygulamasının bireylerin birbirinden ayrı yer ve zamanlarda çalışıyor olsalar bile, birbirleri ile kopuk olmayacak biçimde uygulanmasını ve *koordineli dağıtım ise*, farklı paydaşlar tarafından, farklı işlerin belirli bir sıra içinde yürütülmesini ifade etmektedir (Köse, 2015; 143).

2.1.4.2. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf (1977) tarafından "*The Servant as Leader*" makalesinde gündeme gelmiştir. Greenleaf, hizmetkar liderliği, kendini diğer bireylerin yerine koyabilen, onları dinleyen ve duygusal olarak anlayan, destekleyen bir kaynağa ve güce sahip olan kişi, olarak tanımlamaktadır (Bakan ve Doğan, 2012; 3). Hizmetkar liderin, özellikle bireyin kendi çıkarlarından önce izleyicilerin gereksinimlerini gözettiğini belirten Matteson ve Irving (2006); bu özelliği, hizmetkar liderliğin dönüşümcü liderlik gibi etik değerlere önem veren diğer liderlik tarzlarından da ayrılması açısından önemle vurgulamışlardır (Akyüz ve Eren, 2013; 194). Hizmetkar liderlik, sadece bir yönetim tekniği olarak değil, aynı zamanda da bir yaşam tarzı olarak izleyicileriyle hareket eden, işgörenlerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyan ve astlarının gelişimine önem veren bir yönetim tarzı benimser (Ateş, 2015; 76).

Astların bireysel gelişimlerinin sağlanması için; fırsatların araştırılması, yaratılması ve rehberlik edilmesi, hizmetkar liderliğin güçlü yönünü oluşturmaktadır ve bu bağlamda, hizmetkar liderlerin, bireylerin ruhsal, mesleki ve zihinsel gelişimini artıracak bir yaklaşıma sahip olduğu vurgulanmaktadır (Kahveci ve Aypay, 2012; 21). Spears (1995), Greenleaf'ın eserlerinden yararlanarak; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi, sorumlu yöneticilik, bireylerin gelişimine bağlılık ve birlik oluşturma olmak üzere, 10 hizmetkar lider özelliği listelemiştir (Duyan ve Dierendonck, 2014; 5). Rossell ve Stone (2002) ise bunlardan; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir etme, güçlendirme olmak üzere, dokuz işlevsel özellik sınıflandırmıştır (Akyüz ve Eren, 2014; 195). Bu özellikler, yazarlar ve araştırmacılar arasında farklılık gösterse de bu liderlik tarzının çekirdek özellikleri hakkında genel bir fikir birliğine varılmıştır (Bolat vd., 2016; 78).

Hizmetkar liderlik ekolü, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” düşüncesini temel almıştır. Bu düşünce yapısı içinde hizmetkar liderler, sahip oldukları iletişim becerileriyle, yapılan işe ruhunu koyma anlayışını örgüt kültürü konumuna getirerek izleyicilerini oluşturmakta ve örgüt kültürünü, hizmetkar liderlik ilkeleri bağlamında nitelendirip onun korunmasını sağlamaktadır (Erdem ve Dikici, 2009; 211).

2.1.4.3. Otantik Liderlik

Kendi özünü bilmek, kendini doğru ifade edebilmek anlamına gelen otantikliğin esası, insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima doğru olabilmesidir. Birey, kendi değerlerine, tercihlerine, kişiliğine ve duygularına sadık olduğu ölçüde otantiktir (Ünnü, 2009; 1263). Öz gelişimi ve kişisel büyümeyi teşvik eden otantik liderlik, kavramsal olarak 20. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Bu tür liderler, çalıştıkları örgütte diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının bilincinde olduklarından, otantik liderlik süreci, hem liderin hem de astların olumlu davranış göstermelerini sağlamaktadır (Demirdağ, 2015; 277).

Otantik liderliğin temelinde; bilgiyi dengeli değerlendirme, otantik davranış, ilişkiyel açıklık ve öz-farkındalık olmak üzere dört bileşen bulunmaktadır. *Bilgiyi dengeli değerlendirme*, bilgiyi tarafsız bir şekilde analiz etmeyi, bir kararı vermeden önce herkesin fikrini keşfetme eğilimini ve istekliliğini; *otantik davranış*, işgörenlerin bakış açıları konusundaki açıklığı ve farklı fikirler konusunda alıcı konumunda olmayı; *ilişkiyel açıklık*, liderin durumlara uygun duygularını ve bilgilerini açık bir

biçimde paylaşmasını; *öz-farkındalık* ise, liderin güçlü veya zayıf yanlarını, olguları anlamlandırma biçimini anlamasını, duygularına güven duymasını ve farkında olmasını ifade etmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014; 161).

Otantikliğin niteliği işgörenlerin gelişimi, kendilerini tanımaları ve iyiliği için de gereklidir. Otantik örgütlerde liderler ve işgörenler birbirlerinin gelişme potansiyelini açığa çıkarabilmek adına çabalarlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008; 736).

2.1.4.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgütsel anlamda gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için, geleceği görme, bir vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme vb. beceriler, olarak tanımlanmaktadır (Ireland ve Hitt, 1999; 45). 1970'li yılların başlarında üst düzey yöneticiler, örgütün performansını etkileyecek kararların alınması adına çok az bir etkiye sahip olduklarına inandırılmış ve örgütlerin içinde bulunduğu şartlar, yönetsel davranışın ve örgütsel çıktılarının temel belirleyicisi konumunda kabul edilmiştir. Child, bu eğilime karşı çıkmış ve stratejik liderlerin önemli karar verme sorumlulukları olduğunu ve örgütün gideceği yönü belirlemede önemli etkiye sahip olduklarını belirtmiştir. Brecken'e (2004) göre, örgüt çevresini değerlendirirken; karmaşıklığı gidermek ve örgütün vizyon, misyon ve stratejisini belirleyerek bunların nasıl uygulanacağını planlamak, stratejik liderliğin sorumlulukları olarak belirtilmiştir (Taş, 2009; 30).

Stratejik liderlerin; stratejik düşünme, stratejik öğrenen ve değer odaklı olma olarak üç temel özelliği bulunmaktadır. *Stratejik düşünür* olarak stratejik liderler, günlük ya da rutin idari faaliyetler içerisinde boğulmadan, büyük resmi görüp, nereden geldiğini ve şu an nerede olduğunu ve nereye gideceklerini birlikte düşünürler. *Stratejik öğrenen* olarak stratejik liderler, bireysel ve örgütsel öğrenme konusunda uygun bir ortam ve süreç oluştururlar. *Değer odaklı* stratejik liderler ise; yönetim sürecini, sadece örgütü bulunduğu yerden ileriye taşımak adına kullanılan bir araç olarak görmekle kalmaz; hem örgüt üyelerinin hem de sosyal paydaşlarının yaşam kalitesini artırmak için belirli temel değerler ve ilkeler bağlamında uygun vizyon oluştururlar (Boal ve Hooijberg, 2000; 518).

Stratejik liderlik, örgütün bütün sorumluluklarının kendi üzerinde olduğu bireylere odaklanmakta; ancak yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içindeki baskın gelebilen grupları vb. üyelerini

de kapsamaktadır. Stratejik liderlik, örgütün geleceğini yaratma anlamında sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılır. Bu konuda özellikle yöneticilerden oluşan üst yönetim ekipleri önemli bir rol üstlenmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009; 125).

2.1.4.5. Paternalist Liderlik

Paternalizm, kavramı; yardımsever diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, zorlayıcı istismar, stratejik esneklik, bir yöneticinin rolünü aşan ilgi, olarak çeşitli tanımlamalarla ifade edilmektedir. Ayrıca paternalizm, aile ve devlet yapısındaki düzene dayanır ve işgörenlere karşı “babacan davranış”, olarak da tanımlanmaktadır. Güçlü disiplin ve otoriteyi, yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle ifade etme ile birleştiren bu liderlik tarzına, paternalist liderlik denilmektedir (Tetik ve Köse, 2015; 31). Lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat etmek gibi değerler üzerine inşa edilmiş olan paternalist liderlik, Weber’e göre köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından almaktadır (Köksal, 2011; 105).

Paternalist bir lider, yakın ilişkide bulunduğu astlarından üst düzey bir bağlılık beklentisi içindedir. Paternalist liderlik özelliğine sahip olan liderler, statü farklılıklarına çok önem verir. Astlarının, onlar için neyin iyi olduğu konusunda karar verebileceğine içtenlikle inanmalarını sağlayan paternalist lider, kendi otoritesine de güvenilmesini bekler (Erben ve Ötken, 2014; 107). Farh ve Cheng (2000), paternalist liderliği; otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik, olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir. *Otoriter liderlik*, sorgulanamaz olmayı ve astlarla olan ilişkide mutlak otoriteyi ortaya koymayı; *yardımsever liderlik*, astların işle ilgili yaşamlarının da dışına çıkılarak, onların kişisel ve ailevi sorunlarıyla da ilgilenmeyi; *moral liderlik* ise, liderin gücünü sadece kişisel çıkarları doğrultusunda değil, astların ve tüm örgütün iyiliği için de kullanmasını ifade etmektedir (Cerit, 2012; 37-38).

Lider ile astlar arasında paternalist bir ilişki söz konusu olduğunda, genellikle yardımsever davranışlar sergilenmekle birlikte, tarafların bazıları, iyi niyetin ötesine geçerek çıkarıcı davranışlarda bulunabilmektedirler. Örneğin, lider, astına işini ivedilikle yapması için yardımsever bir tutum göstermekte ve bu tutum, işin tamamlanması halinde sona erebilmektedir. Paternalist lider, astlarıyla bir babanın çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenir (Köksal, 2011; 105-106). Kendine yetme ve kendi kendine karar verme gibi özelliklere sahip bireyci toplumlar tarafından paternalizm, özel hayata müdahale olarak algılandığından, hoş karşılanmamaktadır (Tetik ve Köse, 2015; 33).

Pellegrini ve Scandura (2006), ekonomik gelişmenin paternalist liderliğin oluşmasına katkı sağladığını savunmuşlardır. Özellikle yeni örgütlerdeki ekonomik olarak durağan olamama durumu ve bunun karşısında işgörenlerin kendilerini garanti altına alma eğilimleri, paternalist liderliğin gelişmesinde etkili olabilmektedir (Yeşiltaş, 2013; 53).

2.1.4.6. İstismarcı Liderlik

İstismarcı liderlik, liderin izleyicilerine yönelik saldırgan veya cezai davranışlarda bulunduğu durumlarda ortaya çıkar. İstismarcı liderler astlarına iletmeleri gereken bilgi akışını kesme, onları iş kaybı ya da maaş kesintisi vb. unsurlarla korkutma eğilimdedirler (Kelloway vd., 2004; 91-92). Bu tür liderler, astların işgörmelerini sabote ederler ve örgütün hedefleri için değil, daha alternatif hedefler için çalışarak; materyal, para, zaman gibi kaynakları çalarak veya çalmaya teşvik ederler. İstismarcı liderler örgütteki hedeflere ulaşmayı ihmal eder. Ayrıca bu tür liderler, doğrudan örgütü etkileyecek şekilde yıkıcı davranabilir; görevlerin yerine getirilmesi, iş kalitesi, verimlilik ve paydaşlarla ilişkiler gibi konularda olumsuz sonuçlara yol açabilirler (Aslan vd., 2010; 439).

Liderlerin izleyenlerine yönelik ve sürekli olarak gösterdikleri, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışları ile açıklanan istismarcı yönetim, genellikle öfkeli ve cezalandırıcı davranışlarla ortaya çıkar (Bolat vd., 2017; 126-127). Bu bağlamda istismarcı liderliğin var olduğu örgütlerde, aynı zamanda “istismarcı yönetim” söz konusudur. Bu tür davranışlar, fiziksel saldırılar veya cinsel taciz içermemelerine rağmen, sürekli olduğunda işgörene kronik biçimde psikolojik olarak zarar verebilir ve bu zararların boyutu psikomatik semptomlar, endişe ve depresyona kadar varabilir.

2.1.5. Etik Liderlik

Çalışmamızın ana konu başlıklarından biri olan etik liderlik, daha ayrıntılı biçimde açıklanacaktır. Bu noktadan hareketle, öncelikle etik liderliğin temelini oluşturan etik kavramı tanımlanarak; iş etiği ve yönetsel etik kavramları ele alınacaktır.

2.1.5.1. Etik

Etik kavramının kökeni, 2500 yıl kadar önceye dayanır ve Sokrates, Platon ve Aristo gibi filozoflar, etikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürmüşlerdir (Gül ve Gökçe, 2008; 378). TDK'nın “ahlâk bilimi” ve “ahlâkla ilgili” sözcükleriyle tanımladığı etik,

Yunanca “ethos” sözcüğünden gelmektedir. Ethos, karakter ve alışkanlık anlamlarını içermektedir (Arslan ve Berkman, 2009; 31). Etik, bir bireyin ifade etmek istediği değerler ile ilgilenen (Yaman, 2010; 10), bilinçli olarak yapılan eylemlerin doğru ya da yanlışlığını araştıran; ahlâk felsefesini temel alan (Akdoğan ve Demirtaş, 2014; 109), ilişkilerde ahlaki değerlere uygun kalıpların ve bu kalıplara öncülük edecek davranış kurallarının neler olması gerektiğine odaklanan (Arslan ve Berkman, 2009; 31) bir felsefe türüdür.

Etik ile ahlâk arasında yakın bir ilişki vardır. Her ikisi de toplumdaki bireylerden beklenen saygı, dürüstlük, güvenilirlik, yasalara uygunluk, iyilik yapma ve çevreye zarar vermeme vb. davranışlara vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda; iyi ve doğru insan olmanın gerektirdiği özellikler ve bireyin davranışlarını belirleyen kurallar, olmak üzere iki temel konuyla ilgilenirler. Etik ve ahlâk kavramının özünün aynı olmasının nedeni; etiğin, ahlâk felsefesi temeline dayandırılması, ahlâkın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır. Ahlâk, doğru ve yanlışlar ile bu değerlere uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler (Ülgen ve Mirze, 2013; 480).

Ahlâk, genellikle bireylerin kendi yaşamları içinde bir ilkeler topluluğu veya bir kurallar bütünü anlamına gelir. Etik, ahlâkın felsefi boyutuna vurgu yaptığı için, biraz daha soyut ve kuramsal bir anlam içermekte; ahlâk ise daha somut bir boyutta ele alınmaktadır. Böylelikle ahlâk, etik açıdan kritik bir kavram olarak ortaya çıkar (Gül ve Gökçe, 2008; 379).

Etik, ahlaki davranış, eylem ve değerleri ilgilendiren bir konu olarak felsefenin önemli bir parçası ve çalışma alanı olmuştur. Ahlâk ise yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem-kusur ile davranışları ve davranışlar sonucundaki çıktıları değerlendirme ile ilgilidir. Ahlak genellikle, bireylerin kendilerine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu anlamına gelirken, etik ahlâk üzerine felsefi düşünceler sistemidir; ahlak felsefesidir. Bu bağlamda etik, ahlâki davranışları inceleyen bir felsefe dalıdır (Baştuğ, 2009; 29). Ahlâk kurallarına göre davranan birey, toplumun değer yargıları için öyle davranan, etik kurallarına göre davranan insan ise, toplumun beklentilerine göre değil kendi inandığı etik değerler nedeniyle doğru olanı yapan kişidir. Bu bağlamda etiğin, ahlâka göre daha içsel bir davranış olduğu da görülmektedir (Kurşun, 2011; 34-35).

2.1.5.2. İş Etiği

İş etiği, 1960'lar öncesinde işletmecilik yazınında çok yer almamış ancak, 1960'ların başında işletmecilikte etiksel konuların hızla ilgi toplamaya başlamasıyla yazında önem kazanmıştır. İmaj ve itibarı yüksek olarak bahsi geçen örgütlerde bile güvenilir olmayan ürünlerin satılması, örgütlerin çevre üzerindeki olumsuz etkileri, rüşvet mekanizmasının yaygınlaşması ve toplumda ahlakın para ve güç ile eşdeğer görülmesi vb. gibi gelişmeler, bu dönemde iş etiğine duyulan ilginin artmasının başlıca sebeplerindendir (Bolat ve Seymen, 2003b; 5).

Genel olarak iş dünyasındaki doğru ve yanlış davranışlar olarak tanımlanan (Bektaş ve Köseoğlu, 2008 ;146) iş etiği, örgüt içi ve örgüt dışı eylemlerdeki doğruyu, yanlış, iyiyi ve kötüyü tanımlayan (Bolat ve Seymen, 2003; 69) standartlar ve ilkeler bütünüdür (McNamara, 2005; 5). Örgütlerde çoğunlukla etik değerler ile kurallar arasında benzerlik kurulmaya çalışılmış ve kabul edilen değerler, yasalara uygun ve etik olduğu sürece bireyler arasında uzlaşma sağlanmıştır. “Dürüstlük” ve “adalet” olgularına dayanan etik değerlerin sağlıklı bir biçimde uygulanması ve bu değerlerin hayata geçirilmesi, örgütün tüm paydaşlarının ortak sorumluluğu ile mümkündür (Pelit ve Arslantürk, 2011; 165). Hedeflerin ve hedefe ulaşma yolunda gerçekleştirilen eylemlerin ve işgörenlerin görev ve sorumluluklarının etik değerler bağlamından ele alınması olarak da ifade edilen iş etiği, bunun yanı sıra; örgütsel davranışlara öncülük eden ilkeleri ve standartları (Alkan, 2016; 54), örgüt paydaşlarının takındığı tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur (Bolat ve Seymen, 2003; 69).

2.1.5.3. Yönetmel Etik

Etik liderlik sürecinde önemli olan diğer bir kavram, yönetmel etikdir. Liderlerin, içinde buldukları koşullar bağlamında verdikleri kararlara ve davranışlarına yön veren bir takım evrensel kurallar vardır. Bu süreçte, yönetmel başarının mümkün kılınabilmesi için etik ilkeler önemli bir yere sahiptir (Robbins ve Coulter, 2012; 133). Yönetmel etik, yönetim sürecinde; karar ve politikaları herkesin yararına olacak biçimde uygulamayı, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını ve tarafların yararını gözeterek orada sağlıklı bir denge kurmayı amaçlayan yöneticilerin (Saylı ve Uğurlu, 2007; 76), yönetmel eylemlerin gerçekleştirilmesi

sırasında uyulması gereken standartlar ve davranış kuralları, olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 1985; 555).

İş hayatına oldukça karmaşık bir özellik kazandıran; şiddetli rekabet, hızlı değişim, maliyet baskısı, küçülme politikaları, değişen tüketici standartları vb. sorunlar, etik değerler ile yönetilme açısından yöneticileri oldukça zor duruma sokmaktadır (Girard, 1999; 15). Bu zorluğu aşma adına; etik değerler ile yönetim, farklılaştırıcı bir faktör olmaktadır ve bu farklılaştırma; etik davranışlar konusunda istikrarlı olarak ve ancak etiği, örgüt stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline getirerek mümkün olmaktadır. Buradan hareketle “etik liderlik” kavramının taşıdığı önem açıkça görülebilir.

2.1.6. Etik Liderliğin Tanımı

2000’li yıllarda küreselleşen dünya ekonomisinde, örgütlerin uzun vadede başarılarının devamı için, ekonomik çıkarlar ve paydaşların istekleri arasında orta bir yol bulabilecek yönetsel kararlar alma sorunu gündeme gelmiştir. Bu süreçte gerçekleşmiş olan ve bütün dünyayı etkisi altına alan kriz ve skandalların temel nedenlerinden biri de ahlaki ve etik kurallara uygun eylemlerde bulunan liderlerin olmamasıdır (Güney, 2015; 250). Buna ek olarak; yine küreselleşmenin etkisiyle, örgütlerde giderek daha çok karşılaşılan çok kültürlülük, yönetsel faaliyetlerin etik değerlere olan ihtiyacını artırmaktadır (Alkan, 2016; 56). Etik liderliğe ve iş etiğine artan ilginin nedenlerinden biri de örgütlerin etiğe uygun çalışmaları için kamu baskısı altında kalmalarıdır (Dean, 1997; 1638). Liderlerin etik konusundaki tartışmaları artık bir tehdit unsuru olarak görülmemekte; hatta günümüz örgütlerinin mükemmelliğe ve yüksek kaliteye erişme çabasının vazgeçilmez bir unsuru olarak algılanmaktadır (Yıldırım ve Oğuz, 2012; 179). Etkili bir etik liderlik süreci, iş birliğinin ön plana çıkarıldığı bir örgüt kültürü oluşturulmasında ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde oldukça etkilidir (Alkan, 2016; 36).

Etik liderlik, yazında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Liderlik sürecinde önemli bir unsur olan liderin gücünü nasıl kullandığının betimlenmesi, genellikle etik liderlik bağlamında; “dürüstlük, güvenilirlik, özgecilik ve adalet gibi birçok davranış, değer ve güdü” kavramlarıyla yapılmıştır (Trevino vd, 2003; 6). Yazında etik liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; iki farklı yaklaşımın varlığından söz edilmektedir: Normatif yaklaşım ve sosyal bilim temelli yaklaşım. *Normatif* perspektiften ele alınan etik liderlik, lider davranışlarının ne olması gerektiği konusuna

vurgu yapmaktadır. Liderin sergilediği davranış ile eylemlerinin belirli norm ve standartlar içinde değerlendirildiği normatif yaklaşımda, felsefi boyut temel alınmıştır (Brown ve Mitchell, 2010; 583-585).

Sosyal bilim temelli çalışmalar ise, etik liderliğe bütünsel bir çerçeveden yaklaşmakta olup; psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış alanlarından etkilenecek ve normatif yaklaşıma ek olarak izleyicileri de etik liderlik sürecine ekleyerek daha açıklayıcı bir kavramsal çerçeve kazandırmışlardır. Bu çerçevede, etik liderlik kavramı; eylemlerini ve bireyler arası ilişkilerini, normatif uygunluk bağlamında yöneten, örgüt üyeleriyle iki yönlü iletişimi ve ahlaki düşünce yapısını teşvik eden bir liderlik yaklaşımı, şeklinde tanımlanmıştır (Brown ve Trevino, 2006; 595). Etik liderler, etik ilke ve kuralları benimseyerek izleyicilerini yönlendiren; iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan ayıran ve buna göre karar veren; başka bir deyişle iş etiğini oluşturan, iş etiği ilkelerini örgüt ya da toplum kültürüne yerleştiren, diğer örgüt üyelerine insani değerlerle yaklaşan, hak, hukuk ve adalet kavramlarını yönetim anlayışının temeline koyan kişilerdir (Güney, 2015; 350). Etik liderler, etik davranışa ilişkin ilkeleri örgüte dayatmanın yanında, etik dışı davranışı eleştirmek veya cezalandırmak eğilimindedirler (Yukl, 2018; 341).

2.1.7. Etik Liderliğin Alt Boyutları

Trevino vd. (2000), etik liderliği; etik insan ve etik yönetici olarak aşağıdaki gibi iki boyutta değerlendirmişlerdir.

- *Etik İnsan Boyutu*; liderin sahip olduğu özellikler, davranışlar ve karar verme süreci olarak ifade edilmiştir. Bu boyut; etik insanın belirli özelliklere sahip olduğunun, belirli davranışlarda bulunduğu ve etik ilkeler bağlamında karar aldığı altını çizer ve bu boyutta, etik insan olmanın etik liderliğin temel dayanağı olduğunu da vurgular (Trevino vd., 2000; 130).
- *Etik Yönetici Boyutu*; liderin, etik değerleri liderlik davranışları bağlamında da benimsediği anlamına gelir. Bundan, işgörenlerin algılayabileceği şekilde etik davranış sergilemeyi; işgörenlerle etik standartlar, ilkeler ve değerler bağlamında düzenli bir iletişim kurmayı ve onları etik standartlar konusunda sorumlu tutmayı ifade eden etik yönetici boyutu çerçevesinde, ilke ve standartlar dahilinde işgörenlerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması anlaşılmaktadır. (Trevino vd., 2000; 133).

Resick ve arkadaşları (2006) ise, etik liderliği, aşağıda açıklanan altı alt boyutta değerlendirmişlerdir (Resick vd., 2006; 347-348);

Karakter ve Dürüstlük: Karakter, bireyin düşünce modelini ve eğilimlerini belirten etik liderliğe temel sağlayan ve alçakgönüllülük, sadakat, cömertlik, affetme vb. eylemleri kapsayan erdemler bütünüdür. Karakterin temel bileşeni olan *dürüstlük* ise, dış baskılardan bağımsız olarak doğru davranışları belirleme ve doğru davranışlarda bulunma eğilimidir. Karakter ve dürüstlük, liderin inançlarını, kararlarını ve eylemlerini yönlendiren kişisel özelliklerin temelini oluşturur.

Etik Farkındalık: Etik farkındalık, örgüt üyelerinde önemli bir etki yaratacak seçimler yaparken ya da kararlar verirken dikkate alınması gereken, etik meseleleri algılama ve duyarlı olma eğilimidir. Etik farkındalık, eylem aşamasında olduğu kadar, kararların sonuçlarını elde etme süreçlerinde de önem teşkil etmektedir.

Toplum/Birey Odaklılık: Etik liderler, daha iyiye hizmet etmek üzerine odaklanmışlardır. Bu çerçevede etik lider, sahip olduğu gücü, örgütün çıkarları doğrultusunda herhangi bir dış ödül beklemeden kullanan, fedakâr bir tutum sergilemektedir.

Güdüleme: Etik liderlik, liderler ile izleyicileri arasında, her iki tarafın da “ortak sorumlu” olmasını gerektiren entelektüel ve duygusal bir sözleşme barındırır. Bu boyut; liderin, örgüt vizyonunu oluşturma ve örgüt bağlılığını sağlama adına, astlarını güdülemesini ifade etmektedir.

Güçlendirme: Etik liderler, kendilerini izlemeleri için, astlarına kişisel bir yeterlilik duygusu kazandırmak ve onları cesaretlendirip güçlendirmek adına, güvenlerini ve öz yeterliliklerini artırma stratejileri geliştirirler. Bu durum, izleyicilerin, liderlerin eylemlerinin örgüt çıkarları doğrultusunda olduğu kanısına varmalarında etkilidir.

Etik Sorumluluk Yönetimi: Etik sorumluluk yönetimi, liderin, örgütte etik standartlar yaratmasını ve izleyicilerinden bu standartlar bağlamında davranışlar sergilemesi beklentisini ifade etmektedir. Etik standartlar dahilinde astlar ödüllendirilip cezalandırılır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bu kısımda örgütsel bağlılık tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın yazınsal gelişimi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığın boyutları ve örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları konularına yer verilecektir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Bir kavram olarak bağlılık, toplum olgusunun olduğu her yerde varlık gösteren ve toplumsal içgüdüyü hissel olarak anlatan bir olgudur. İşgörenin görevine, askerinin ülkesine, kölenin efendisine sadakati anlamına gelen bağlılık, eski dildeki şekliyle sadakat, sadık olma davranışını anlatmaktadır. Başka bir anlatımla; bireyin başka bir bireye, bir ideolojiye, bir örgüte ya da kendinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği sadakati ve yerine getirmesi gereken bir yükümlülüğü anlatan bir duygudur (Çöl, 2004; 2). Genel kanıya göre bağlılık, bireyin başka bireyle ya da bireylerle psikolojik bir bağ kurmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986; 492). Bir bireye, nesneye, gruba veya topluluğa bağlılık; bireyin, onların var olan tutumları, değerleri veya hedefleri ile özdeşleşmesiyle olur. Yani sahip olunan kültür, değer yargısı, motifler ve özellikler, birey tarafından kabul edilir (Kagan, 1958; O'Reilly ve Chatman, 1986; 493).

Örgütlerin başarısında insan faktörünün yadsınamaz önemi, örgüt-işgören ilişkisinin önemini de artırmıştır. Örgütle işgören arasında verimli bağın kurulmasının temelinde, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul dip benimsemesi, bu amaçları gerçekleştirebilmek için çabalaması ve örgütte devamlılığının olması yatar. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı hissettiği bağın niteliğini ifade etmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017; 259). Örgütsel bağlılık yazınına bakıldığında; kavramın net ve tek bir tanımının olmadığı görülmektedir. Üzerinde en çok anlaşma sağlanan tanım, örgütsel bağlılığın, “her durumda örgütte kalan, işinde düzenli olarak devamlılık sağlayan, iş gününün tamamını ve hatta gerekirse fazlasını kullanan, işletmenin yararını gözeten ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan işgörenin tutumudur” şeklinde belirtilebilir (Meyer ve Allen, 1997; Yağcı, 2007; 115). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin; güdüleme, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans düzeylerinin, örgütsel bağlılığı düşük olan işgörelere göre daha yüksek olduğu ve yüksek düzeyde iş tatmininin, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa; düşük düzeyde rol çatışmasına ve rol belirsizliğine neden olduğu, yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Özdevecioğlu, 2003; 115).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Yazınsal Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık araştırmalarının, işgörenlerle örgütleri arasındaki duygusal bağları inceleyen geniş bir yazınsal alanda –yönetim, örgütsel davranış, pazarlama, satış vb.- kapsamında uzun bir geçmişi vardır. İşgören davranışlarının incelenmesine yönelik

olarak yapılan çalışmaların çok eski ve köklü bir geçmişe sahip olduğu bilinmekle birlikte; örgütsel bağlılık araştırmaların başlangıcı 1950’li yıllara dayanmaktadır. Whyte (1956), Saunders (1956), Becker (1960), Etzioni (1961) ve Kanter (1968)’in yaptıkları çalışmalar, bağlılık konusunda bilgi veren en eski kaynaklar arasında yer alır (Seymen, 2008; 149). Bağlılığı örgütsel bağlamda inceleyen ilk yazarlardan biri olan Becker (1960), bağlılık kavramına “bilinçli bir taraf tutma davranışı”, olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir (Gürbüz, 2006; 58). Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ilklerden biri olan Grusky de 1966’da “bireyin örgüte olan bağının gücü” tanımlamasıyla, bu bağlılığın niteliğine dikkat çekmiştir. Kanter (1968) diğer araştırmacılardan farklı olarak örgütsel bağlılığı; “bir örgütün içindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak da ifade edilebilen bir uyum”, şeklinde tanımlamıştır (Kimbel, 2002; 23). Kiesler, Sakumura ve Salancik ise örgütsel bağlılığı, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan, davranışsal eylemler”, olarak tanımlamışlardır (Gürdoğan, 2018; 37). 1980 yılından itibaren örgüt psikolojisi ve örgütsel sosyoloji yazınında popülerlik kazanmaya başlayan örgütsel bağlılık kavramı, hem sonuç olarak hem de işle ilgili diğer ilgili değişkenlerin belirleyicisi olarak çok sayıda çalışmaya konu olmuştur (Mathie ve Zajac, 1990; 171). 1990’lardan önce, örgütsel bağlılığın öncüllerinin ve sonuçlarının tanımlanması üzerine yoğunlaşan araştırmacılar; öncüller bağlamında, işe ilişkin ayrıntılara ve kişisel özelliklere yoğunlaşmışlar ve işgören devir oranını ve iş performansını örgütsel bağlılığın sonuçları olarak ele aldıkları çalışmalar yapmışlardır. Örgütsel bağlılığın nasıl geliştiği ve iş davranışlarını, örgütsel etkinliği ve işgörenlerin refahını nasıl etkilediği ise, ele alınan çerçeveye göre farklılık göstermektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001; 300).

1990’lı yıllardan itibaren, araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını, üç grupta incelemişlerdir: İlki, örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkindir ve bu olgunun temellerinin anlaşılmasında büyük katkı sağlamıştır. Mayer ve Allen (1991), araştırmacı ve uygulamacılara, geliştirdikleri üç bileşenli örgütsel bağlılık modeliyle, işgörenlerin örgütlerine neden daha fazla bağlılık gösterdiklerini inceleme olanağı sağlamışlardır. Bu boyutlar arasındaki etkileşim, Mayer ve Allen’in belirttiği “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli”nde; “*Duygusal Bağlılık* (örgüte duygusal anlamda sevgi ve bağlılık duyma)”, “*Devam Bağlılığı* (örgütten ayrılmanın gerektireceği maliyetin farkında olunmasının yarattığı bağlılık)” ve “*Normatif Bağlılık* (örgütte kalmak zorunda olmanın gerektirdiği vicdani bağlılık)”, olarak görülmektedir. İkinci

grupta ise bağıllığı, yöneldiği yerlere ve kişilere (gözetmen, iş grubu, üst düzey yönetim, tüm örgüt vb.) göre ele alan araştırmacıların çalışmaları vardır. Son olarak araştırmacılar, işgörenlerin örgütsel bağıllığını artıran psikolojik sürece odaklanmışlardır. Bunun sonucunda algılanan adalet, iş güvencesi ve güven, örgütsel bağıllık anlamında önemli faktörler olarak öne sürülmüş ve araştırılmıştır (Wong vd., 2001; 330-331).

Günümüzde örgütsel bağıllık kavramının, örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış kapsamında büyük ilgi gördüğü söylenebilir. İlgili yazın incelendiğinde; bu kavramın, genellikle örgütsel bir çıktı değişkeni olarak kabul edildiği ve yakın zamanlı araştırmalarla örgütsel bağıllığa daha çok bu bağlamda yaklaşıldığı görülmektedir.

2.2.3. Örgütsel Bağıllığın Sınıflandırılması

Araştırmaların çoğu, örgütsel bağıllığın, davranışsal ve tutumsal olmak üzere; kavramsal bağlamda birbirinden farklı, ancak görgül bağlamda birbiriyle ilgili iki bağıllık unsurundan oluştuğu fikrinde birleşmektedir (Kuvaas, 2003; 195). Aşağıda örgütsel bağıllığı sınıflandırmada, farklı yazarların ortaya koydukları yaklaşımlar; davranışsal bağıllık ve tutumsal bağıllık alt başlıkları bağlamında incelenecektir.

2.2.3.1. Davranışsal Bağıllık

Bu bağıllık türü, örgütten çok işgörenin davranışlarının çevresinde gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991; 63). Davranışsal bağıllık gösteren işgörenler, örgütten çok örgütte gerçekleştirdikleri eylemlere ya da katıldıkları faaliyetlere bağlanmaktadır. Davranışsal bağıllık; işgörenlerin, bir örgütte uzun süre kalması ve bu süreyin nasıl yönetebildikleriyle ilgili bir kavram olup (Bayram, 2005; 129); bireylerin örgüte ve örgütte deneyimlediklerine uyum sağlamaları sonucu, örgütlerine bağlanma süreci ile ilgilidir. İşgörenler, örgütlerine karşı birtakım davranışlar sergilemekte, bu davranışlara zamanla bağlanmakta ve devamında farklı iş fırsatları önlerine çıksa bile bağlı oldukları bu davranışlardan vazgeçememektedirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; 6). Davranışsal bağlamdaki bağıllık araştırmalarından aşağıda söz edilmektedir:

2.2.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), tutarlı davranışların çıkarlar ile doğrudan ilişki içinde olmasını yan bahis yaklaşımıyla açıklamıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012; 59). Becker'a göre işgören, aslında örgüte karşı duygusal bağıllık hissetmemekte; ancak bağlanmaması

durumda kaybedeceklerini göze alamadığı için bağıllık duymak zorunda kalmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2003; 78).

Tutarlı davranışlar, farklı eylemler içerseler bile, aynı amaca hizmet eden davranışlardır. İşgörenin bu davranışları, amaçlarına ulaşma bağlamında bir aracı olarak değerlendirdiği için tekrarladığı görülmektedir (Becker, 1960; 33). Yan bahis kavramıyla anlatılmak istenilen, bir eylem ile ilgili kararın, o eylem ile çok da ilgili olmayan amaçları etkilemesidir. Bu bağlamda, yan bahis yaklaşımında örgütsel bağıllık, işgörenlerin örgütle karşılıklı bahse girdikleri bir süreç olarak işlenmiştir. İşgören, değer verdiği olguları ortaya koyarak örgütüne yatırım yapar ve bu süreçte aslında örgütle bir ölçüde bahse girmiş olur. Yan bahis yaklaşımına göre, işgörenin örgüte bağıllığı, ortaya koyduğu olguların önem ve değer derecesi ile doğru orantılıdır (Becker, 1960; 35).

Becker, işgörenlerin bağıllıklarına etki eden yan bahis kaynaklarını; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak aşağıdaki şekilde dörde ayırmıştır (Becker, 1960; 36-38):

Toplumsal beklentiler: Kişi, ait olduğu toplumun beklentileri sebebiyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması.

Bürokratik düzenlemeler: Kişinin, kural, standart ve yasalar sebebiyle yan bahse girmesi de mümkün olabilmektedir. Örneğin, her ay maaşından emekliliği için para kesintisi yapılan birey, işten ayrılmak istediğinde, hizmet süresi boyunca kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli maaşı konusundaki bu bürokratik düzenleme bireyi bir yan bahse sokmaktadır. Çünkü örgütten ayrılması durumunda, yıllardır maaşından kesilen parayı kaybedecek ve emekli aylığını alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: İşgörenin diğer bireyler nezdindeki algısını ve bu algının bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemesini temsil eden sosyal etkileşimlere örnek vermek gerekirse; kişinin örgütte bir “güvenilir insan” algısı varsa bunu bozmamak adına yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda dürüst eylemlere karşı bir bağıllık geliştirecektir.

Sosyal roller ise; işgörenin alışlagelmiş sosyal çevresindeki konforunu ve alışkanlıklarını ifade etmektedir. Birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gerekliliklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

2.2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) yaklaşımında; örgütsel bağlılığı, kişinin kendi davranışlarına bağlanması olarak ele almıştır (Özyer ve Alici, 2015; 72). Salancik de Becker gibi, örgütsel bağlılığın temelinde bireylerin davranışlarının tutarlı olma isteği olduğuna vurgu yapmakta; ancak tutarlı davranışların temelinde işgörenin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012; 59). Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanan bu yaklaşıma göre, işgörenin tutumları ile davranışlarının uyumsuz olması durumunda, gerginlik ve stres; tutumlar ile davranışların uyum sağlaması durumunda ise, bağlılık ortaya çıkacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981; 597). İşgörenin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için, o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceklerinin farkında olması gerektiğini öne süren Becker'ın yaklaşımının aksine; Salancik yaklaşımında, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi, birey ve örgüt arasındaki psikolojik durumu (davranışı) devam ettirme arzusunun olması ile mümkündür (Gül, 2003; 80).

Davranışın açıklığı, tekrarlanamazlığı ve istekliliği olarak üç grupta toplanan özellikler, işgörenleri kendi davranışlarına bağlar ve örgüte bağlılık duymalarını sağlar. *Davranışın açıklığı*, davranış ne kadar açık ve kesin olursa, bu davranışa bağlılığın da o kadar yüksek olacağını; *tekrarlanamazlığı*, davranışın geri dönülemez nitelikte olmasının davranışa olan bağlılığı artıracığını; *istekliliği* ise, gönüllü yani herhangi bir baskı duymaksızın gerçekleştirilen davranışları ifade etmektedir (Salancik, 1977; 63-64).

2.2.3.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, işgörenin değer yargıları, hedefleri ve benzerlerinin örgütünkilerle bağdaşması sonucu meydana gelen bağlılık türüdür. Yani tutumsal bağlılık, işgörenlerin, buldukları örgütle olan ilişkileriyle ilgilidir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgüt hakkındaki değerlendirmeleri sonucunda, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık tutumu sergilemelerini ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007; 41). Allen ve Meyer'e (1990) göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağlıdır (Çöl ve Gül, 2005; 292). Aşağıda, tutumsal bağlılık ile ilgili araştırmalardan ayrı ayrı söz edilmektedir:

2.2.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968), bağlılığı, örgüt içindeki sosyal ilişkinin bir parçası olarak kabul ettiği, “saygı” ve “sadakat” kavramları (Yağcı, 2007; 116) ile ele almış ve örgüt için gerekli ve bireysel tecrübelerle dayanan bir duygu, olarak tanımlamıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; 6). Yazar, örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve denetim bağlılığı olarak, aşağıda açıklanan üç gruba ayırmıştır (Kanter, 1968; 500-504):

Devam Bağlılığı: Kendini örgütün varlığını devam ettirmesine adanmış olan işgörenin, duygusal ya da biçimsel olarak değerlendirme yapmadan, yalnızca olumlu veya olumsuz durumları dikkate alarak hareket ettiği bağlılık türüdür. Örgütün bir üyesi olarak kalmak adına harcadıkları çaba nedeniyle, örgütten ayrılma maliyetlerini katlanamayacak olarak gören işgörenler, üyeliklerini sürdürmek zorunda kalırlar.

Uyum Bağlılığı: Örgüte karşı olumlu duygulara ve yönelimlere sahip işgörenlerin, tüm örgüt üyeleri ile yakından ilgilenmesi, örgütle bağ kurabilmesi, dolayısıyla örgüt işleyişine katılmasıyla ulaşılan tatminkârlık sonucu ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünün seviyesi, örgüt içindeki güçlü sosyal ilişkilere bağlıdır.

Denetim Bağlılığı: Örgütün değer ve standartlarını kendisine uygun davranış biçimi olarak kabul eden işgörenin, örgütün isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünmesiyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta işgören, örgüt beklentilerini doğru ve ahlâki bulur.

2.2.3.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığı; “işgörenlerin örgütlerine psikolojik anlamda bağlanması”, olarak tanımlamışlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; 6) ve bağlılığın, örgüte olan tutumu yansıttığını, bu tutumların geliştirilebileceği çeşitli mekanizmaların bulunduğu düşüncesine dayandırarak (Seymen, 2008; 168); uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere bir üçlü model geliştirmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986; 492-493). Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

Uyum Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum bağlılığı, işgörenin eylemlerinin zorunluluktan kaynaklandığı bağlılık türüdür. Bu bağlılık türüne sahip olan işgörenin temel amacı, maddi getiriler gibi bireysel çıkarların devamını

sağlamaktır. Bu bağlamda, işgörenler çıkarlar elde edebilmek ve cezalardan kurtulmak adına örgüte bağlılık duyarlar.

Özdeşleştirme Bağlılığı: Örgütte tatmin edici bir ilişkiye sahip olma ve bu ilişkiyi devam ettirme eğilimindeki işgörenin, örgüt değerlerine saygı gösterdiği ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduğu bağlılık türüdür. Bu bağlılığa sahip işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine inanmaktadırlar.

İçselleştirme Boyutu: Örgütsel ve bireysel değerlerin birbiriyle tamamen uyum içinde olduğu bu bağlılık türünde örgütsel amaçlar, işgörenler tarafından içselleştirilir ve işgören; örgüt amaçlarını kendi değer sistemindeki ya da kendi hakkındaki görüşlerin bir parçası olarak kabul eder.

2.2.3.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin (1975) örgüt katılım modeline dayanan Penley ve Gould'un yaklaşımı, işgörenlerin örgütlerdeki uyum sistemlerine yönelme şekillerini açıklar. Örgütsel bağlılığın üçe ayrıldığı bu yaklaşımın temelinde Etzioni (1975), üç bağlılık şeklinin de aşağıda açıklandığı gibi yabancılaşma-bağlılık doğrusu üzerinde değerlendirildiği görülmektedir (Penley ve Gould, 1988; 45-48):

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Örgüte karşı yüksek düzeyde olumsuz yönelmeyi içeren bu bağlılık türü, işgörenin psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanması, anlamına gelmektedir. Zaten örgütü zararlı ve cezalandırıcı olarak gören işgörenin, davranışlarının sınırlandırıldığı ve belirli bir disiplin sisteminin içinde olduğu görülmektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: Örgüte karşı davranışlarını asgari düzeyde sergileyen işgörenin, verilen ücret bağlamında, uyması gereken standartlara uygun olarak katılım sağladığı bağlılık türüdür. Bu bağlılık, işgörenlerin örgüte çeşitli katkıları ve bu katkılarının karşılığında da ödüllendirilmesi çerçevesinde gelişir.

Ahlâki Bağlılık: Temelde, örgüt amaçlarını ve örgütteki görevini değerli olarak gören işgörenin, söz konusu işi bir çıkar gözetmeksizin yaptığı ve örgütsel standartlar ve değerleri benimsediği bağlılık türüdür. Bu bağlılık salt ahlâki ve sosyal katılım olmak üzere ikiye ayrılır. *Salt ahlâki katılım*, örgütün amaç, değer ve normlarının benimsenmesine dayanırken; *sosyal katılım*, örgüt paydaşları tarafından benimsenme ve beğenilme arzularından dolayı işgörenlerin, paydaşların istek ve baskılarına karşı duyarlı olmalarına dayanır.

2.2.3.2.4. Allen Ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1997; 11), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta ele almışlardır. Yazarlar, örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliğini sürdürme ya da sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğu temelinde (Nayir, 2015; 180); duygusal, rasyonel ve biçimsel bağlılıktan oluştuğunu belirtmişlerdir (Uygur, 2015; 20). Başlangıçta bu model sadece duygusal ve devam bağlılığını içermekteyken; yazarlar 1990 yılında, Winer ve Vardi'nin (1980) çalışmalarına dayanan normatif bağlılığı üçüncü bir unsur modele eklemişlerdir (Seymen, 2008; 173-174).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bu çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli, yazında en çok kullanılan ve en çok kabul gören modeldir.

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Bağlılığın çok boyutlu bir olgu olduğu üzerinde durmaya başlayan pek çok kuramcı, bağlılığı etkileyen gücün yapısı hakkında bir fikir birliğine varamamıştır. Bu çok boyutlu kavramlaştırma kapsamında, bağlılığın çeşitli boyutları, araştırmacılara göre farklılık göstermiştir. Aşağıda, Meyer ve Allen'in yaklaşımı doğrultusunda, örgütsel bağlılığın *duygusal*, *devam* ve *normatif* boyutları incelenecek ve araştırma bu bağlamda yapılacaktır.

2.2.1.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgüte olan duygusal ilgileri ile örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme eğilimleri, olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık türünde, kişilik özellikleri ile işe ilişkin unsurlar arasında tutumsal bir olgu söz konusudur (Çakınberk ve Demirel, 2010; 108). Duygusal bağlılığa sahip işgörenler, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmekte ve örgüt onlar için önemli ve büyük bir anlam ifade etmektedir.

Duygusal bağlılık, iş arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla doğrudan ilişkilidir (Doğan ve Kılıç, 2007; 44). Örgütlerine duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgüt değer ve yargıları ile amaç ve hedeflerini içselleştirir ve örgütün varlığını devam ettirmesi ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesi için çaba sarf ederler (Gürdoğan, 2018; 58); aynı zamanda kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmak isterler (Özutku, 2008; 82). Örgütsel bağlılık bu bağlamda ele

alındığında; örgüte duyulan pasif bir bağlılıktan da öte örgütsel amaçlara bilinçli katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye eğilimli olmayı ifade eder (Yalçın ve İplik, 2005; 398).

İşgörenler, çalışmalarının sonucunda hak ettiklerini düşündükleri karşılığı aldıkları ve kendi değerleri ile örgüt değerlerinin örtüştüğü durumlarda, örgütlerine duygusal olarak bağlanmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017; 261). Allen ve Meyer (1990; 17-18), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, işgörenler arasındaki uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, geri bildirim ve katılım olduğunu belirtmişlerdir ve bunları kısaca şöyle açıklamışlardır:

- **İşin Cazibesi:** İşgörene verilmiş olan işin, genellikle ilgi çekici ve heyecan verici olması;
- **Rol Açıklığı:** Örgüt beklentisinin, işgörene açıkça belirtilmesi;
- **Amaç Açıklığı:** Örgütte yaptığı işlerin, işgörene ne amaçla yaptığının açık bir anlayışla ifade edilmesi;
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden özellikle iş gerekliliklerini yerine getirmesinin istenmesi;
- **Önerilere Açıklık:** Örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirlerin, üst yönetim tarafından dikkate alınması;
- **İşgörenler Arasında Uyum:** İşgörenlerin, örgüt içinde birbirleriyle yakın ve içten ilişkiler kurması;
- **Örgütsel Güvenirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması;
- **Eşitlik:** İşgörenlerin, eşit biçimde hak ettiklerine sahip olması;
- **Bireye Önem:** İşgörenlerin yaptıkları iş doğrultusunda, örgüt amaçlarına önemli katkılar sağladıkları yönündeki duyguların gelişiminin teşvik edilmesi;
- **Geri Bildirim:** Performansları hakkında işgörene sürekli olarak bilgi verilmesi;
- **Katılım:** İşgörenlerin bireysel performans standartları ve iş yükü ile ilgili kararlara katılımının sağlanması.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörleri, işgörenin bağlılığının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Tabii ki bu tarz bir bağlılığın

oluşturulması, bu yapıyı destekler nitelikte bir örgüt kültürü ve işgörenlerin güdülenmesinin sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile mümkün olacaktır.

2.2.1.1.4.2. Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılık kavramını “maliyet” bakış açısıyla ele alan devam bağlılığı; işgörenin örgüte yaptığı yatırımların sonucunda gelişen (Bayram, 2005; 133) ve bu yatırımların niteliği ölçüsünde örgüte bağlılık duyacağını ifade eden bir kavramdır (Gülova ve Demirsoy, 2012; 57). Devam bağlılığı, işgörenin bulunduğu örgütten ayrılması sonucunda; emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para vb. gibi kazanımları kaybetmesi halinde ortaya çıkabilecek sonuçları göze alamaması (Obeng ve Ugboro, 2003; 84) ve/veya diğer iş seçeneklerinin azlığı ile ilgili bir durumdur. Bu bağlılığa sahip işgörenler, olanaklar böyle gerektirdiği için örgüte bağlılık duyarlar ve üyeliklerini sürdürürler (Bolat ve Bolat, 2008; 78).

İşgören örgütten ayrıldığında, öncesinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği düşüncesiyle örgütte kalmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla işgöreni örgütte tutan; maddi kayıp korkusunun yanı sıra, tatminkârlık, statü vb. gibi manevi kayıplardır (Tamer vd., 2014; 193). Başka bir ifadeyle devam bağımlılığı, işgörenin mevcut ilişkiler ağında kalma zorunluluğundan kaynaklanmakta ve bu sebeple de örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü haline gelmektedir (Seymen, 2008; 176).

Devam bağlılığı, *işgörenin beklentisi ve işgörenin algıladığı seçeneklerin yetersizliği* olmak üzere, aşağıda açıklanan iki faktöre dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; 4):

- **İşgörenin Beklentisi:** Çalıştığı örgütte kazandığı yetenek, bilgi birikimi ve deneyimin başka örgütlere kolayca taşınamaması sebebiyle, işgörenin bireysel bir yatırım olarak değerlendirdiği bu birikimleri kazanca çevirmenin tek yolunun, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlayabileceği olması düşüncesidir.
- **İşgörenin Algıladığı Seçeneklerin Yetersizliği:** Yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması düşüncesi, işgörenin yatırım maliyetini oluşturmaktadır. İşgörenin bilgi ve yeteneklerine uygun işler bulamama kaygısı da örgütten ayrılmasının maliyetini artırıcı bir etki yaratmaktadır.

Allen ve Meyer (1990; 18), devam bağıllığını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin varlığından söz etmişlerdir. Bu faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- **Yetenekler:** İşgörenin sahip olduğu yeteneklerin ve çalıştığı örgütte edindiği deneyimlerin ne kadarının diğer örgütlerde kendisine yarar sağlayabileceği endişesi;
- **Eğitim:** Biçimsel eğitime sahip olan işgörenin, bu biçimsel eğitimin mevcut örgüt ve benzerleri dışında yarar sağlayamayabileceğini düşünmesi;
- **Yer Değiştirmek:** Farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istemeyen işgörenin, bu isteği doğrultusunda işten ayrılmayı düşünmemesi;
- **Bireysel Yatırım:** Zaman ve çabasının büyük bir kısmını çalıştığı örgütte harcamış olan işgörenin, kendisine yatırım yaptığını düşünmesi;
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin, mevcut örgüte devamlılığı sağlaması durumunda emeklilik primi alabileceği, örgütten ayrılması durumunda ise söz konusu primi kaybedebileceği düşüncesi;
- **Toplum:** İşgörenin yaşı ve yaşadığı yerleşim yerinde uzun yıllardır ikamet etmesi; ve
- **Seçenekler:** İşgörenin görev yaptığı örgütten ayrılması durumunda, farklı bir örgütte sahip olduğu işi veya daha iyisini bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.2.1.1.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, ahlâki değer yargıları ve inançları kapsayan ve örgütte kalmanın ahlâki bir mecburiyet olarak algılanmasından kaynaklanan bağlılık boyutudur. Diğer bir deyişle bu bağlılık türü, işgörenin, bulunduğu örgüte sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle kendini örgüte karşı bağlı hissetmesine dayanan bir kavramdır (Seymen, 2008; 177). Normatif bağlılık, işgörenin kendini örgüte adanmasını ve sadakatini teşvik eden bir kültür kapsamında sosyalleşmesine imkân sağlaması nedeniyle, örgüte bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar (Durna ve Eren, 2005; 211). Normatif bağıllığın, işgörenlerin hem aile/kültürel sosyalleşme hem de örgütsel sosyalleşme deneyimlerinden de etkileneceği öne sürülmektedir. Ailesel/kültürel sosyalleşmeye örnek olarak; işgörenin, ebeveyninin bir örgütün uzun süreli üyesi olması ve/veya örgütsel bağıllığın önemini vurgulaması; ya da örgütsel sosyalleşmeye örnek olarak, çeşitli örgütsel

uygulamalarla örgütün kendisinden sadakat beklediğine inanması halinde normatif bağlılığa sahip olması gösterilebilir (Allen ve Meyer, 1990; 4).

Ayrıca normatif bağlılık, örgütün işgörene yaptığı harcamalar ve yatırımlar (eğitim ve gelişim programları, burs, karşılıksız ödemeler vb. gibi) nedeniyle, işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesi sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, işgöreni örgütte kalma bağlamında mecbur bırakmakta ve onu örgüte bağlamaktadır. Ancak işgörenin örgüte karşı hissettiği borcu ödemesiyle son bulabilecek normatif bağlılıkta esas olan, zorunluluktur (Meyer ve Allen, 1991; 72).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

İlgili yazında örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların genellikle üç faktöre ayrıldığı ve bu ayrımların yazarlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir (Kuruüzüm vd., 2010; 185). Bunlar; “kişisel faktörler, göreve ilişkin faktörler, yapısal faktörler”, “bireysel faktörler, örgütsel faktörler, çevresel ve diğer faktörler” (Gül, 2003; 85), “kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ile iş deneyimi ve çalışma ortamı”, “işgörenin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler”, ayrıca “ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma koşulları, ilerleme olanakları”, şeklinde sıralanabilir (Seymen, 2008; 156-157). Parsons’a (1964) göre, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan biri kişilik özellikleri, diğeri ise demografik özelliklerdir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; 557).

Bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılığın öncülleri; kişisel faktörler, işe ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olmak üzere, dört başlık altında incelenecektir.

2.2.5.1. Kişisel Faktörler

Demografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, ırk, eğitim düzeyi, bireyin psiko-sosyal özellikleri, merkezi yaşam ilgisi vb. olarak ifade edilmektedir. (Seymen, 2008; 157). Cinsiyet, ırk ve kıdem gibi demografik özelliklerin; farklı cinsiyet ve ırktan olan işgörenler arasında çatışmaya, işgörenin daha düşük seviyede bağlılığına, örgütte kalmama isteği ve daha büyük oranda devam problemi yaşamasına neden olduğundan dolayı örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Gürdoğan, 2018; 48). Araştırmaların büyük bir çoğunluğunda yaş ve kıdemın örgütsel bağlılığı artırdığı, bunun yanı sıra işgörenler arasında yaş farkı olan

örgütlerdeki işgörenlerin üyeliklerini sürdürmede daha az istekli oldukları ve eğitimli işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca Hrebiniak ve Alutto'a (1972) göre evli ve evlilik sonrası ayrılmış işgörenlerin, bağlı oldukları örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekâr işgörenlerden daha maliyetli görmektedir (Balay, 2000; 40-41).

Kişilik özellikleri arasında yer alan, işgörenin çevre ile uyumu, işbirlikçi ve/veya arkadaşça olması, örgüt içi olaylara bakış açısı, başarı arzusu, katılımcı ve çıkarıcı değerler de önemlidir (Seymen, 2008; 158).

2.2.5.2. İşe ve Role İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ve role ilişkin faktörler; rol çatışması, işin içeriği ve rol belirsizliğinden oluşmaktadır (Uygur, 2015; 47). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, iş stresi, grup bilinci, aşırı iş yükü, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bunlara ilave dileyebilir.

Rol çatışması, bir işgörenin örgütte birbirinin tersi olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumudur. Rol çatışması, işgörenin içine kapanması, gerginlik ve stres dolayısıyla örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Rol belirsizliğini de işgörenin tatmin düzeyinin azalmasına neden olacağından isteksizliğe yol açmakta ve örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir (DeCotiis ve Summers, 1987; 446-447). İşe ilişkin görev ve sorumlulukların çeşitliliğinin de işgörenin çalışmalarını daha da güçleştirdiği düşünüldüğünde; bağlılığı azalttığı öne sürülmektedir (Seymen, 2008; 158).

2.2.5.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı bireylerin işe ilişkin olarak yaşadıkları deneyimlerle ilişkilendiren iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler, genel olarak “örgütsel bağlılığın, işgörenin bir örgütte geçirdiği yıllar boyunca yaşadığı iş deneyiminin yapısından ve niteliğinden etkilenmesi”, anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen; sosyalleşme süreci, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi, iş tatmini vb. unsurlar, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler kapsamında değerlendirilmektedir (Seymen, 2008; 159).

Bu bağlamda yapılan araştırmalar ve geliştirilen çeşitli görüşler şöyle açıklanabilir (Zangaro, 2003; 363):

- İşgörenler terfi almaları durumunda, örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar.
- İşgörein güvenirlilik seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Yani kişiler arası güven, iş ortamının işbirlikçi ve dostça görölmesi vb. durumların örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.
- İşgörenlerin diğer işgörenlerin bağlılıklarına yönelik deneyimleri, kendi bağlılıklarını da etkilemektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin çoğunluğunun yüksek bağlılık düzeyine sahip oldukları örgütlerde bireysel bağlılığın teşvik edildiği söylenebilir.
- İşgörenin, kendisini örgüt açısından önemli olarak algılaması, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktördür. Bu maddede de görüldüğü üzere, örgüt üyelerinin yönetim ve çalışma ilişkilerine yönelik deneyimleri, bağlılığın sağlanması ve korunmasında etkilidir.
- Bir işgören, eğer örgüt içerisinde arkadaşlıklar kurabiliyor ve ilişkiler geliştirebiliyorsa, örgüte olan bağlılığı da yüksek olacaktır. Bu bağlamda sosyal katılımın da örgütsel bağlılık açısından önem taşıdığı söylenebilir.

2.2.5.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgüt büyüklüğü, biçimselleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde hizmet içi eğitim, ücretlendirme ve kariyer olanakları, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları vb. olgular ise örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir (Seymen, 2008; 160).

Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında uyumu sağlaması için bireysel algılamaları etkileyen örgütsel iklim de, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur. İşgörenin tercih ve amaç formülü de örgüt iklimine uyumlu olursa, örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması beklenir. İşgörenin, örgütten ayrılma durumunda, kendisi için değerli konumda olan iş arkadaşlarından da ayrılacağı için, bu bağını koruma ve sürdürmek adını örgütte kalma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. İş arkadaşlarına bağlılık da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenin örgütsel kararlara katılımı da örgüte güven duyması sonucu, yüksek düzeyde bağlılık duymasını kolaylaştırır. (Luthans vd., 1987; 224).

Öte yandan örgütsel bağlılığın boyutlarına etki eden faktörler ayrımı yapıldığında, her bir boyut için ayrı ayrı değerlendirme söz konusu olabilmektedir. Aşağıda Allen ve Meyer'ın (1990; 858), her bir bağlılık türü için faktörleri sınıflandırmaları gösterilmiştir:

Tablo 3. Allen ve Meyer'ın (1990; 858) Bağlılık Belirleyicileri

Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<ul style="list-style-type: none"> · İş Güçlüğü · Rol Belirsizliği · Amaç Açıklığı · Amaç Güçlüğü · Arkadaş Bağlılığı · Yönetimin Öneriye Açıklığı 	<ul style="list-style-type: none"> · Örgüte Güven · Eşitlik · Kişisel Önem · Geri Bildirim · Katılım 	<ul style="list-style-type: none"> · Beceriler · Eğitim · Yeniden Yerleşim · Kendine Yatırım · Emeklilik Piriimi · Alternatif Seçenekler · Topluluk
		<ul style="list-style-type: none"> · İşgörenin, örgüte giriş öncesindeki (Ailesel/Kültürel Sosyalleşme) yaşantısı · İşgörenin, örgüte giriş sonrasında (Örgütsel Sosyalleşme Sosyalleşme) yaşantısı

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin yazında birçok değişkenin üzerinde durulmasına rağmen, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık türü, işgörenin içinde bulunduğu koşulları algılama biçimi vb. birçok faktörden etkilenebilmektedir (Pelit vd., 2007; 60).

2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile paralellik göstermekte ve olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçların kabul edilebilir olmadığı durumlarda, işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilirken; amaçlar makul ve kabul edilebilir haldeyken, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali yüksektir (Wiener, 1982; 421). Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarının irdelenmesi sonucunda, düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Randall, 1987; Varoğlu, 1993; Güney, 2001; Balay, 2000; 61):

2.2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın işgörene ve örgüte dönük olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.

Olumlu Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılıkta, yaratıcı ve gelişmeye açık bir işgören alternatif iş olanaklarını araştırmaya başlayabilir. Daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyer zararlarını sınırlandırabileceğinden, örgütsel düzeyde düşük bağlılık, işlevsel bile olabilmektedir (Blau ve Boal, 1987; 297). Öte yandan düşük örgütsel bağlılık, olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikayet ve söylemlerle de sonuçlanabilir. Örgütte, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanılabildiği durumlarda, uzun vadede, pahalıya mal olabilecek davaların ve kanuni düzenlemelerin üstesinden de gelebilecektir (Randall, 1987; 461).

Olumsuz Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevlerinde düşük çaba gösterdikleri gibi, örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Yöneticiler, güvendikleri işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösteren işgörenleri gözden çıkarabilir ve bu durumda işgörenlerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenecektir (Randall, 1987; 461). Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek durumunda kalmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık, genellikle yüksek oranda iş bırakma ve devamsızlık ile sonuçlansa da bu davranışlar çoğu zaman iş piyasası koşulları ve iş seçeneklerini azlığı sebebiyle sınırlanmaktadır (Blau ve Boal, 1987; 297).

2.2.6.2. İlımlı Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde; işgörenin deneyimli ancak örgütle özdeşleşme ve bağlılığının tam olmadığı görülmektedir. Bu bağlılık türü, işgörenin, örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bir bağlılık düzeyini ifade eder.

Olumlu Sonuçları: Bu bağlılık düzeyinde bulunan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bundan dolayı birey olarak kimliklerini korumaya çaba göstermektedir. Örgütün bütün değil, ancak bazı değerlerini kabul etme eğilimine sahip olan bu işgörenler; örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan onunla bütünleşmeyi bir yandan da kendi kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Katz ve Kahn, 1977; 131). Bu bağlılık düzeyinde, işgörene ve örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilirken, örgütten ayrılma isteği görece daha az olabilmekte ve daha yüksek iş tatminine

ulaşılabilir. İlimli örgütsel bağlılık, işgörene dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı verdiği için dolayı, birey ve örgüt için karşılıklı değer uyumunu yansıtmakta ve böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982; 423).

Olumsuz Sonuçlar: Bu düzeydeki bağlılık, örgütte her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Üst yönetimi ve işverenini yeterince önemsemeyen, ılımlı bağlılığa sahip işgörenler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Örgütü beklenmeyen durumlardan koruyabilecek; yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları bu bakımdan önemlidir (Randall, 1987; 464). Ancak, ılımlı örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama yaşarlar ya da çatışır. Bu da kararsızlığa ve örgütün yavaş işlemesine yol açmaktadır (Balay, 2000; 64).

2.2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgörenin örgüte bağlılığının güçlü tutum ve eğilimlerle gösterildiği bu düzeyde, hem işgören hem de örgüt açısından aşağıda açıklanan olumlu sonuçlar elde edilebilir:

Olumlu Sonuçlar: Yüksek örgütsel bağlılık, işgörene mesleki başarı ve doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. İşgören, “örgüte sadık olduğum sürece, örgüt de bana sadık”, düşüncesine sahiptir. İşgörenin bağlılığına karşılık ona yetki devreden örgüt, işgöreni üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir. Yüksek bağlılığa sahip işgörenlerin, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak ücretlerden ve iş arkadaşlarından doyumları yüksektir (Brickner vd., 1986; 110). Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları ancak; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doymsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumunda söz konusu olabilir.

Devamsızlık göze alındığında, yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermemektedirler (Blau ve Boal, 1987; 294). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmalarına rağmen işgörenler, düşük düzeyde işe bağlılık gösterebilmektedirler. Bu tarz işgörenler, işlerine önem vermeseler de, örgüt amaçlarıyla güçlü bir özdeşleşme içindedirler. Bu işgörenler, yalnız bireysel görevlerine ilişkin değil, örgüte bağlılık ve örgütü koruma çabalarında oldukça öndedirler; *örgütün birleşik üyeleri* olarak da adlandırılırlar ve Gouldner'in (1958)

örgüt dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahip olan, kendi istekleriyle iş bırakmadıkları gibi, örgütün devam kurallarını da meşru olmayan şekilde ihlal etmeyen “yerel ortaklar” dediği işgörenlerle büyük benzerlik taşımaktadırlar (Blau ve Boal, 1987; 297).

Olumsuz Sonuçları: Yüksek bağlılık zaman zaman işgörenin gelişimini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamakla birlikte, yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta ve gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. İş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilen yüksek örgütsel bağlılık (Kiesler, 1970; 48), işgörenin aşırı derecede örgütle bütünleşmesine ve kimliğinin örgüt içinde erimesine yol açabilir (Balay, 2000; 65). Kendilerine defalarca olumsuz geri bildirim yapılmış olan veya ceza verilen işgörenlerin, kısa vadede bağlılığının düşmediği, ancak bağlılık düzeyinin zaman içinde düştüğü gözlemlenmiştir (Fox ve Staw, 1979; 451).

Yüksek düzeyde bağlılık besleyen işgörenler, diğer iş fırsatları ve kariyer ilerlemesi gibi kendileri için iyi olabilecek gelişmelere kapalıdırlar. Bu bağlamda, değişik iş fırsatları ve kariyer ilerlemesinin, işgörenin kişisel gelişimini de sağladığı düşünüldüğünde; yüksek örgütsel bağlılığın kişisel gelişimi de olumsuz etkilemesi mümkündür (Güçlü, 2006; 21). Bireysel olarak bakıldığında, yüksel örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin, değişime karşı bürokratik direnç gösterdikleri, sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim yaşadıkları, diğer işgörenlerle aralarındaki dayanışmanın yetersiz olduğu, görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji harcadıkları görülmektedir. Örgütsel bağlamda da genel olarak insan kaynaklarının verimsiz kullanımı, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, aşırı çaba gösteren diğer işgörelere karşı öfke ve düşmanlık besleme ve örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007; 53).

2.3. Ahlâki Gelişim

Ahlâki gelişim, bireyin toplumsallaşma sürecinde sahip olduğu ve neyin iyi, neyin kötü olduğu konusunda bilinçlenmesini ve kendi davranışlarını yönlendirmesini sağlayan değerler toplamıdır (Kaya, 2015; 35). Ahlâki gelişim bireylerin, belirli eylemleri “doğru” ya da “yanlış” olarak nitelendirmelerine öncülük eden bir süreçtir. Toplumda nasıl davranılması gerektiğinin farkındalığını ifade eden ahlaki gelişimin hedefi; doğru-yanlış, vicdan, eşitlik vb. gibi evrensel kavramlar bağlamında bireyin kendi ilkelerini ve doğrularını geliştirmesi, anlamına gelmektedir (Marçıl, 2012; 4). Birey yaşadığı toplumun ilke ve geleneklerini bu süreçte kazanır, benimser ve çoğunlukla bu temele dayandırarak davranır (Kuşat, 2007; 5). Bireyde var olan değerler sisteminin, gelişimsel bir süreç içinde ortaya çıktığı bilirse de bu sürecin işleyişi anlamında, bilim insanlarının uzlaşması halinde oldukları söylenemez. Dolayısıyla da ahlâk gelişimi bağlamında farklı ahlâk kuramları geliştirilmiştir (Kaya, 2015; 36).

Ahlaki gelişim alanındaki yaklaşım ve çalışmaların tarihsel gelişimi incelendiğinde; konunun, öncelikle filozof ve din adamlarının ilgisini çektiği görülmektedir. Sokrates, Aristoteles ve Platon başta olmak üzere filozoflar, toplumun bütün üyelerinin uyabilecekleri ortak bir eylem çizgisi belirlemeye çalışmışlardır. Zaman içinde din adamları da din kurallarının özümsemişi gerçeğine dayanarak konuya çözüm bulmaya çalışmışlardır (İz, 2009; 15). Tarihsel olarak bakıldığında ahlâki gelişim kuramları, “doğuştan günahkârlık”, “*tabula rasa*” ve “*doğuştan masumiyet*” gibi yaklaşımlarla ele alınmış olup, bunlar aşağıda ana hatlarıyla açıklanmaktadır (Gümüş, 2015; 11):

Doğuştan Günâhkârlık: St. Augustine gibi teologların savunduğu günahkârlık yaklaşımı, Hristiyanlığın temel inançlarından olan ilk günah kavramını temel almıştır ve bu yaklaşıma göre bireylerin doğuştan günahkâr doğdukları düşünülmektedir. Bu yaklaşımın savunucuları; günahkâr ruhun, kutsal ve dünyevi değerlerin savunucuları olan yetişkinler tarafından, erken yaşlarda yapılan müdahaleye bağlı olarak değişiklik göstereceğini belirtmişlerdir. Buna göre, bireylerin istenmeyen davranışlardan ve duygulardan arınmasının tek yolu eğitimidir. Bu bağlamda, ahlâki davranış ve ahlâki yargının edinilebilme yolu da eğitimden geçmektedir.

Tabula Rasa: John Locke'nin savunduğu tabula rasa yaklaşımına göre; bireyin doğduğunda boş bir levha ve ahlaki açıdan da yansız olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca eğitimin ve yaşantının bireyi iyi ya da kötü yapacağı ileri sürülmektedir. Bu

yaklaşımına göre ahlaki davranış, toplumun benimsenmeyen davranışlarından kaçınmak ve var olan normlara uymaktır. Ahlaki gelişimin de bu bağlamda eğitim ve yaşantıyla evrileceği öngörülmüştür

Doğuştan Masumiyet: Jean Jacques Rousseau'nun savunduğu doğuştan masumiyet yaklaşımına göre ise birey, doğduğunda saf ve masumdur. Bu yaklaşıma göre; toplumun yönlendirmesi ile oluşan ahlâk dışı davranışların yetişkinlerin etkisi ile de kazanıldığı öne sürülmüştür.

Ahlâki gelişim ile ilgili çeşitli bilimsel çalışmalar bulunmaktadır; bu kuramcıların yaklaşımları genel olarak; “Psikanalitik Yaklaşım”, “Sosyal Öğrenme Yaklaşımı” ve “Bilişsel Yaklaşım” olmak üzere, aşağıdaki üç başlık altında incelenmektedir.

2.3.1. Ahlâki Gelişim Yaklaşımları

Tarihsel süreçte ele alınan, doğuştan günahkarlık, tabula rasa, doğuştan masumiyet görüşleri, bugünkü psikolojik yaklaşım ve kuramları etkilemiştir. Bireyin doğuştan kötü olduğu ve yaşam tecrübesi boyunca yetişkinlerin müdahalesine ihtiyaç duyacağı görüşü, *psikanalitik yaklaşımı* savunanları ve izleyicilerini; bireyin doğuştan ne iyi ne de kötü olduğu düşüncesini benimseyen tabula rasa yaklaşımı *sosyal öğrenme yaklaşımı* savunucularını ve bireyin doğuştan iyi olduğunu savunan doğuştan masumiyet yaklaşımı ise, *bilişsel yaklaşımın* savunucularını etkilemiştir. Aşağıda, bu üç yaklaşım da incelenecektir:

2.3.1.1. Psikanalitik Yaklaşım

Freud'un (1856-1939) savunduğu psikanalitik yaklaşım, ilk psikolojik ahlâki gelişim kuramıdır. Ahlâkın, doğuştan gelen içgüdüler ile ilgisi bulunmayan bir sosyal öğrenme olduğunu ortaya koyan Freud (İz, 2009; 16), ahlâki gelişimin ana hatlarının ilk beş yılda tamamlandığını ve altı yaşından sonra önemli bir gelişme olmadığını belirtmiştir. Psikanalitik yaklaşıma göre, ahlâk gelişimi için çocuk ile ebeveyn ilişkisi önemlidir ve Freud'a göre çocuğun ihtiyaçlarının karşılanmasının ve ebeveyn ile çocuk arasında oluşan güvenin, ahlaki gelişim üzerinde büyük bir etkisi vardır (Çam vd., 2012; 1212). Psikanalitik yaklaşımda Freud, ahlaki gelişimi; id, ego ve süper ego ilişkilerindeki denge bağlamında değerlendirmiştir (Gündoğdu, 2016; 383-384);

İd (Alt-benlik): Bireyin, doğduğunda tek bir kişilik yapısına, alt-benliğe (id) sahip olduğunu söyleyen Freud, alt-benliğin bencil ve yalnızca kişisel istekleri tatmin

etmeye çalıştığını belirtmiştir. İnsanın sahip olduğu tüm içgüdülerin (açlık, cinsellik, kıskançlık, hırs, nefret, sevgi ve güven) çalıştığı ve bilinçdışı gerçekleştiği bölüm alt-benliktir. Sağlıklı, yetişkin bir bireyde alt-benlik, sonradan gelişen benlik ve üst-benlik tarafından dengelenir.

Ego (Benlik): Bireyin, iki ilâ dört-beş yaş aralığında, çevresiyle etkileşime girmesiyle, kişilik yapısının ikinci kısmı olan benlik gelişmeye başlar. Kişiliğin akılcı ve gerçekçi ögesi olan benlik, gerçeklik ilkesine göre hareket eder. Alt-benliğin dürtülerini tatmin ederken içinde bulunduğu durumun gerçeklerini dikkate almak, benliğin birinci görevidir. Güçlü ve gerçekçi bir benlik, alt-benlikten gelen ve doyum isteyen kontrolsüz güdülerle, üst-benliğin zaman zaman aşırıya kaçan yasaklamaları arasında bir denge unsuru olur.

Ancak alt-benlik ile üst-benlik arasında, olabilecek en uyumlu dengeyi kurması durumunda zafer kazanmış olan benlik, alt-benliğin “Hemen şimdi istiyorum.” güdüsüne karşılık olarak, “Acele etme, şartlar uygunsa” yanıtını verir. Her ne kadar alt-benliği engelliyor gibi görünse de benliğin temel amacı, alt-benliğe hizmet etmektir. Benlik, “iyi” ya da “kötü” kavramlarıyla ve değerler bağlamında kendisini meşgul eden sorularla ilgilenmez.

Süperego (Üst-benlik): Üst-benlik, beş yaşlarında ortaya çıkar ve kişilik yapısının son mekanizmasıdır. Ebeveyn, yakın çevre, toplum yargıları ve standartları bağlamında oluşan ahlâki iç muhasebe organı (vicdan) olarak nitelendirilen üst-benliğin temelini, ebeveynlerin ve toplumun değerleri oluşturur. Üst-benlik, ebeveynlerin ve toplumun işlevlerinin değiştirilmeden sürdürerek benliği sürekli kontrol altında tutar ve bireyin hiçbir dışsal güç olmadan, ailenin ve toplumun değerlerine uygun hareket etmesini sağlar.

Üst-benlik, ahlâk ilkesine göre hareket eder ve benliğin hangi isteklerinin bilinç düzeyine çıkacağına, hangilerinin ise bilinçaltında tutulacağına karar verir. Üst-benlik, bireyin davranışlarının doğruluğunu denetler ve benliğin toplumun değer yargılarına göre hareket etmesini sağlar. Freud ahlâkı; “bireyin içgüdüsel isteklerinin süperego aracılığıyla kontrol altında tutulması” şeklinde algılar. Toplumsal kurallar, süperego vasıtasıyla kişiliğe mal edilir (Oruç, 2010; 42).

Freud’un temel ilgi alanının ahlâk gelişimi olmadığı bilinmektedir. Fakat geliştirmiş olduğu bu psikanalitik yaklaşımına bakıldığında, gerek kişiliğin oluşumu gerekse de “iyi-kötü”, “vicdan” ve “suçluluk” gibi ahlâk konularının kuramda önemli

bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kuramsal bakış açısının ahlâk gelişimi konusunda önemli, dolaylı doğurguları vardır. Özellikle vicdan, kurallar ve fiziksel ceza etkisi gibi konular, psikanalitik kuram çerçevesinde önemli bir yere sahiptir (Çam vd, 2012; 1212).

2.3.1.2. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

A. Bandura ve W. Mischel'in önde gelen savunucuları olduğu sosyal öğrenme yaklaşımı, insanın doğuştan boş bir levhaya benzediği görüşünden hareket eder (Kaya, 2015; 36) ve toplumsal normların modelleme süreçleriyle öğrenilmesi esasına dayanır (Oruç, 2010; 42). Sosyal öğrenme yaklaşımını savunanlar, ahlâki gelişimi incelemek amacıyla vicdan, süperego ve zihinsel gelişim evreleri gibi soyut katmanların, inceleme ve gözlemlene olanağı vermedikleri için geçerli olmadıklarını, ahlâk davranışının kavranabilmesinde ise pekiştiriciler ve gözleme dayalı öğrenmenin gerekli olduğu görüşünü savunmuşlardır (İz, 2009; 17).

Sosyal öğrenme yaklaşımında, özdeşleşmeye vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, ahlâkın gelişiminde ebeveyn ve diğer modeller önemlidir ve özellikle küçük yaştaki birey için ebeveynler en belirgin özdeşleşme örneğidir. Küçük yaşlarda edinilen davranışların kalıcı olma özelliği daha fazla olduğundan, ahlaki gelişimde rol-modeli etkili kılar (Marçıl, 2012; 5). Sosyal öğrenme yaklaşımında, çocukların ahlâki değerleri gözlem ve taklit yoluyla edindikleri ve diğer insanlarda gördükleri ve kendilerini suça yönelten davranışları da taklit ettikleri düşüncesi hâkimdir (İz, 2009; 17). Bu bağlamda, Bandura'ya göre davranış ve çevre karşılıklı etkileşim halindedir. Genel olarak onay gören davranışlar doğru, kabul görülmeyen, cezalandırılan ve pekiştirilemeyen davranışlar ise, yanlış olarak değerlendirilmektedir (Gümüş, 2015; 16). Bu yaklaşıma göre çocuk, sadece davranışları değil; sabır, azim, kararlılık, yaşama sevinci, karamsarlık, utangaçlık vb. gibi iyi ya da kötü tüm kişilik ve karakter yapılarını da gözlemlediği modelden, kendisine örnek alır.

Sosyal öğrenme yaklaşımını savunanlara göre, onay alan ve pekiştirilen davranışlar doğru, hoş görülmeyen ve ceza gören davranışlar yanlış olarak değerlendirilmiş olup; genel olarak araştırmacılar ahlâki davranış ve ahlaki yargı alanında koşullanma kurallarının geçerli olduğu, ceza ve ödüllerle veya model aracılığıyla yetişkinlerin onayladığı davranış kalıplarının üzerinde durmuşlardır. Neticede gerek psikanalitik yaklaşım gerekse sosyal öğrenme yaklaşımı, ahlâk gelişimi üzerinde yeterince durmamışlardır (Akyürek, 2007; 12).

Genel olarak sosyal öğrenme yaklaşımı savunucularının, ahlâki davranış ve ahlâki yargı alanında koşullanma kurallarının geçerli olduğunu, ceza ve ödüllere veya model aracılığı ile yetişkinlerin onayladığı davranış kalıplarının öğrenilmesine odaklanmaları eleştirilmektedir (İz, 2009; 18).

2.3.1.3. Bilişsel Gelişim Yaklaşımı

Biliş terimi, içsel bir zihin sürecini tanımlamakla birlikte, zihindeki birçok şeyi kapsayan bir terimdir. Dikkat, algı, bellek, okuma ve yazma, problem çözme vb. gibi konular biliş başlığı altında toplanmaktadır (Kol, 2011; 2). Bilişsel yaklaşım, ahlâki gelişimi zihinsel bir süreç olarak değerlendirmekte ve bu yaklaşımın savunucuları, bilişsel gelişim ile toplumsal deneyimlerin, kişilerin, kural yasa ve bireyler arası sorumlulukların anlamını daha güçlü bir biçimde kavrayabilmelerine yardımcı olduğunu kabul etmektedirler (Güngör, 2000; 43). Bilişsel gelişim yaklaşımında geçerli olan sav, evrensel ahlâki gelişim basamaklarına uygun olarak gelişen ve belirli bir sıra ile hem bireyi hem de çevreyi karşılıklı etkileyen bir yapı olduğudur (Oruç, 2010; 42).

Bilişsel gelişim yaklaşımına göre “öğrenmek”; bireyin dünyayı anlamaya çalışmasının bir ürünüdür ve birey bunu zihninde meydana gelen bazı olaylarla gerçekleştirir. Sosyal öğrenme yaklaşımı savunucuları, gözlenemediği ve doğrudan ölçülemediği düşüncesinden hareketle; düşünme, hayal, bilinç gibi zihinsel süreçlerin bilimsel olarak ele alınamayacağını öne sürmüşler ve bu süreçlerle ilgilenmemişlerdir. Ancak bilişsel gelişim yaklaşımı savunucuları, bu süreçlerin yukarıda da belirtilen hafıza, dikkat, algı, problem çözme ve kavram öğrenme gibi konular bağlamında incelenebileceği düşüncesindedirler (Ormrod, 1990; 149). Genel olarak bu konuda çalışmalar yapmış olan Piaget ve Kohlberg gibi kuramcılar, ahlaki gelişim ve karar verme üzerinde durmuş olsalar da ahlâksallığın gerçekte aşağıda açıklanan üç temel boyutu vardır (Işık, 2018; 182-183):

Bilişsel Boyut, neyin doğru ya da yanlış olduğu ve neden öyle olduğu konusundaki düşüncelerden oluşmaktadır. *Davranışsal Boyut*, eylemin niteliğinin ahlaki bağlamda değerlendirilmesidir. Bireyin davranışları ahlaki yargılamalarıyla ve düşünceleriyle paralel olabileceği gibi, olmaya da bilir. *Duygu Boyutu* ise ahlâki düşünce ve eylemlere eşlik eden, hoşnutsuzluk ya da rahatsızlık veren duygulardır. Freud, süperegonun vicdan bölümü olduğunu, içselleştirilen doğrulara zıt bir eylemde

bulunulduğunda, suçluluk hissetmek yoluyla bireyi cezalandırdığını savunmaktadır. Buradaki suçluluk duygusu, ahlâksallığın daha çok duygu boyutunu kapsamaktadır.

Sosyal öğrenme yaklaşımı öğrenmeyi açıklarken, uyarıcı, tepki ve pekiştirme gibi kavramlara yer verirken; bilişsel yaklaşım aşağıda açıklanacak kavramlara ağırlık vermektedir (Bacanlı, 2017; 232-233);

- *Biliş*: Karmaşık bir kavram olan biliş, “duygusal girdinin dönüştürüldüğü, azaltıldığı, işlendiği, kaydedildiği, yeniden ele alındığı ve kullanıldığı tüm süreçler”, olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım bağlamında; duygu, algı, hayal, kaydetme, hatırlama, problem çözme ve düşünme, biliş kavramı kapsamında değerlendirilmektedir.
- *Bilişsel Süreç*: Dikkat çekme, yorumlama, algı, anlama ve hatırlatma gibi zihinde gerçekleşen içsel süreçlere, bilişsel süreç denmektedir.
- *Hafıza*: Bilişsel öğrenme yaklaşımı savunucuları, öğrenme ile hafızayı birbirinden ayırarak öğrenmeyi, basitçe; “bilginin kazanılması” olarak; hafızayı ise, “daha önce öğrenilmiş bilgiyi hatırlatma yeteneği”, olarak ifade ederler.
- *Saklama*: Yeni bilginin hafızaya yerleştirilmesi sürecidir.
- *Hatırlatma*: Zaten öğrenilmiş ve hafızaya yerleştirilmiş bilginin, bireyin kullanımına yeniden sokulmasıdır.
- *Kodlama*: Bireyin bilgiyi kolayca geri getirebilmesi için, bilginin hafızaya yerleştirilmeden önce düzenlenmesi işlemidir.

Bilişsel gelişim yaklaşımında dört temel kural vardır (Kol, 2011; 3). Bunlar;

- Evreler değişmez ve bir şekilde belirli bir sıra ile ortaya çıkarlar. Evrelerin sırasını değiştirmek mümkün değildir.
- Evreler arasında hiyerarşik bir sıralama vardır ve her bir evre kendisinden önceki evrelerin kazanımlarını da içermektedir.
- Bireysel farklılıklar söz konusudur ve her birey kendisine göre bir gelişim gösterir.
- Her evre için tipik olan gelişim özellikleri vardır.

Gerek psikanalitik gerekse de sosyal öğrenme yaklaşımı savunucuları, ahlâk, gelişim konusunun üzerinde yeterince durmamışlardır. Buna karşın ahlâki gelişim konusunda en kapsamlı araştırmayı yapanlar, bilişsel gelişim savunucularına göre ahlâki gelişim aynen bilişsel gelişimde olduğu gibi, birbirinden bağımsız olmayan ve

birbiriyle farklılaşan belirli evreler halinde incelemektedir. Her şeyden önce zihinsel bir süreç olan düşünce biçimi ile kural ve ilkeleri yorumlama biçimi; bireyin öğrenme yaşantısı boyunca gerçekleştirdiği tutum ve davranışlarla ortaya konulmakta ve bu süreç bireyin tutarlılığıyla, etkili kavrayış ve ayırt ediş gücüyle evreler halinde belirginleşmektedir (Akyürek, 2007; 13). Bilişsel-ahlâki gelişim yaklaşımı, ahlâki düşünmenin evrensel basamaklarının gelişimine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireyler arası ilişkilerdeki çatışma durumlarıyla ilişkili olarak, farklı düşünme yöntemlerinden bahsedilmiştir ve bu düşünce yöntemlerinin, farklı bireylerin birbirleriyle rekabet eden ahlâki taleplerinin ve haklarının temsil edildiği herhangi bir ikilem durumunda kanıtlanabilecekleri savunulmuştur (Çiftçi, 2003; 53). Konunun, devamında, bilişsel gelişim yaklaşımı bağlamında John Dewey’in, Jean Piaget’nin ve Lawrence Kohlberg’in ahlâki gelişim kuramları incelenecektir.

2.3.1.3.1. John Dewey’in Ahlak Gelişimi Kuramı

John Dewey’e (1959) göre eğitim, eyleme bağlıdır “bilgi ve fikir”, “öğrenmenin kendisi için anlamlı ve önemli olan deneyimler”, bireyin eğitim aşamasında çıkardığı sonuçlardan doğar. Bu sonuçlar, bireylerin materyalleri ustalıkla kullandığı sınıf gibi toplumsal ortamlarda ortaya çıkar. Böylece, bilgilerini birlikte inşa eden ve birlikte öğrenen bir topluluk oluşur (Arslan, 2007; 3). Dewey, ahlak eğitiminin de genel eğitim süreci gibi farklı değerler ve bu değerlere ilişkin kararlar ile bireyin akıl yürütmesi süreciyle gerçekleşebileceğini iddia etmiştir.

Dewey’e göre, davranış, kişisel bir eylem olarak ahlâkın psikolojik yönü ile ilgilidir ve ahlâki açıklamak için, bireylerin gelişiminde hangi güdülerin ve içsel tepkilerin etkili olduğunun bilinmesi gerekir. Bu ilkelerin dikkate alınmaması durumunda, ahlâki davranış mekanik ve dışsal bir taklit olarak anlaşılır. Dewey, davranışı etkileyen ve geliştiren her fikri “ahlâki fikir” bağlamında değerlendirmiş olup; ahlâki fikirleri ise, ahlâki yargının temel unsuru olarak görmüştür. Dewey, ahlak gelişiminde karakteri ve davranışı etkileyen fikirler arasında ayırım yapmıştır: “*Ahlâki fikirleri*”; karakteri ve davranışı etkileyen, geliştiren ve onu daha iyi duruma getiren fikirler olarak; “*ahlâklılık üzerine fikirleri*” ise, iyi karaktere ve iyi davranışa etki etmeyen fikirler, olarak tanımlamıştır (Gölcük, 2010; 30). Dewey’e göre, ahlâki değerler ilaç reçetesi gibi kurallar dizisi değildir; ancak ölçülebilir. Belirli bir kriter olmasa da Dewey, “en iyi” kuramını bireylerin, kendilerini gerçekleştirmesi bağlamında, olgunlaşması olarak ele almıştır. Buna göre yazar, kusursuzlaşma,

olgunlaşma ve mükemmelleşme sürecini mutlak bir ahlaki değer olarak ele almaktadır (Akyıldız, 2008; 35).

“Eğitimin amacı hem entelektüel hem de ahlâki olarak gelişimdir. Etik ve psikolojik ilkeler, özgür ve güçlü bir karakterin inşasında yardımcı etmenlerdir. Eğitim, psikolojik işlevlerin en serbest ve en eksiksiz biçimde olgunlaşmasını sağlayacak koşulları sağlama çalışmasıdır.” sözleriyle Dewey, eğitimin ahlâki gelişim üzerindeki yadsınamaz etkisine (Kohlberg ve Hersh, 1977; 55) vurgu yapmaktadır. Hayata dönük geniş ahlâk eğitiminin; okul kurallarını, temel değerleri, okul atmosferini, törenleri, kültür-sanat etkinliklerini ve öğretmen davranışlarını içerdiğine vurgu yaptığı eğitim kuramında Dewey; bireylerin davranışlarına rehberlik edecek etkili ve canlı ahlâki fikirlerin, ancak bütün toplumun ve okul hayatına ilişkin araç-gereçlerin yardımıyla geliştirilebileceğine vurgu yapmıştır (Akbaş, 2008; 21). Dewey’e göre eğitim, bireyin psikolojik fonksiyonlarının (zihinsel duygusal, psikososyal) özgürce gelişip olgunlaşmasına olanak sağlayan ortamın ve şartların sağlanmasıdır. Yukarıda sözü edilen psikolojik boyutların gelişimine yardımcı olan eğitim, bireyin değerler sisteminin gelişimine de yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede Dewey, aşağıda sıralanan üç farklı gelişim evresi ileri sürmüştür (Şahin, 2016; 104):

- **Gelenek Öncesi Düzey**, biyolojik ve sosyal dürtülerle güdülenen ahlâki davranışları kapsayan evredir.
- **Geleneksel Düzey**, birey tarafından içinde bulunduğu grubun değerlerinin benimsendiği evredir.
- **Özerk Düzey** ise, bireyin davranışlarını, kendi akıl yürütme ve karar vermesi sonucu oluşturduğu ve içinde bulunduğu grubun standartlarını benimsediği evredir.

2.3.1.3.2. Jean Piaget’nin Ahlaki Gelişim Kuramı

Piaget (1976), ahlâki gelişimi, bilişsel gelişime paralellik göstererek adım adım ilerlediği ve hiyerarşik bir düzen içinde dönem dönem geliştiği şeklinde açıklamaya çalışmıştır. Yazar, çocukları gözlemleyerek bilişsel bir gelişim kuramı geliştirmiş ve buna dayalı olarak, çocuğun “ahlâk yargısının” gelişimini açıklamaya çalışmıştır. Yazara göre, çocuğun bilişsel ve kişilik gelişimi yetişkinlerden nasıl farklıysa, ahlâk gelişimi de aynı derece farklılık gösterir.

Ahlâki gelişimi anlayabilmek adına; çocukların oyunlarını gözlemlemeyen, onlarla oyun oynayan, oyunlar ve kuralları hakkında sorular soran, onlara hırsızlık, yalan söyleme, adalet, cezalandırma ve eşitlik anlayışı ile ilgili yaşamdan örnek hikayeler anlatan Piaget, onların bu konulardaki düşüncelerini alma yoluna gitmiştir (Çam vd., 2012; 1212). Piaget'e göre, birey ve toplum arasındaki ilişki, işbirliğine dahil olan tüm süreçlerin etkileşiminden, yani toplumsal dengelemeden kaynaklanmaktadır ve toplum kültürel mirasın taşıyıcısıdır; ebeveynler yeni doğan için, hem yetişkinin kültürel geçmişine, hem de çocuğun geleceğine ilişkin öncüllük taşır ve somutlaştırır (Atak, 2017; 170). Piaget'e göre bilişsel gelişim, ahlâk ile yakından ilişkilidir ve çocuk büyüdükçe sosyal çevresini güvence altına alan standartların değerini algılamaya başlar. Ahlâklılık, kurallar sistemi ile yakından ilgilidir ve ahlâklılığın temeli, bu kuralların birey tarafından ne kadar benimsendiğine dayanır. Piaget'in kuralları dışsal etki sonucunda anlamaya ve öğrenmeye başladığı varsayılan ahlâk anlayışında çocuk, "kendisi için iyi olan" ile "başkası için iyi olanın" ayırır (Gürses ve Kılavuz, 2009; 101). Piaget'e göre bireyler, dünyayı algılama ve anlamlandırma sürecinde dört temel dönemden geçer ve ahlâki gelişimleri de bu dönemler bağlamında gelişim göstermektedir. Dönemler yaşla orantılı olarak aşamalıdır ve birbirini izler. Bu bilişsel gelişim aşamaları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Piaget, 1964; 176-178):

a) Duyusal-Motor Dönem: Bu dönem, doğumdan başlayarak iki yaşa kadar devam eder. Davranışları ile duyuları arasında bir köprü kurmaya çalışan bebek, dönem sonunda karmaşık duyu-motor örnekleri geliştirir ve sembolik sistemini temellendirir. Bu döneme ilişkin en önemli özellik, bebeğin dünyayı duyularıyla (eline aldığı nesneyi yakalaması, ağzına götürmesi, emmesi) tanımaya çalışması ve bu yolla dünya ile etkileşim kurup, öğrenmeye çalışmasıdır.

b) İşlem Öncesi Dönem: İki-yedi yaş arasında yer alan işlem öncesi dönemde çocukların düşünme şekilleri, ben merkezlidir. Semboller, bu dönem içinde ilkel kullanım şeklinden daha karmaşık bir kullanıma doğru ilerler. Bu dönemde çocuk, kavramları bütünsel bir biçimde kavrayamaz ve mantıksal işlemlerde henüz gelişmemiştir. İki alt basamağa ayrılan işlem öncesi dönemde; *sembolik işlemler dönemi*, iki-dört yaşlarını kapsar ve dil ve sembolik düşünme yeteneğinin ilerlemeye başlamasını ifade eder. *Sezgisel düşünme dönemi* ise, dört-yedi yaşlarını kapsar ve çocukların bilgilerinden emin olmalarına rağmen neyi, nasıl bildiklerinin farkında olmadıkları dönemi ifade eder.

c) Somut İşlemler Dönemi: Ben merkezilik olgusunun önemli ölçüde azaldığı bu dönem, yedi-on bir yaşları arasında gerçekleşmektedir. Somut işlemler döneminde, düşünceler daha esnek ve mantıklı olma sürecine girmiştir. Somut işlemler dönemi, ilkökul çağına denk geldiğinden ötürü, okuma, yazma, dil gelişimi vb. gibi aritmetik becerilerin de gerçekleştiği dönemdir. Çocuk soyut kavramları anlayamayacağından dolayı, bu dönemde problemlerin çözümü ve düşüncesel sistem, somut nesnelere bağlantılı olarak gelişir. Örneğin; güneş sisteminin anlamlandırılması çocukta çok zor olacağından, görsel uyaranlar ile desteklenmelidir. Piaget'e göre bu dönemde çocuğun felsefi bir düşüncesi yoktur.

d) Soyut İşlemler Dönemi: Piaget, 11 yaş ve sonrasını ifade eden bu dönemde, çocuğun soyut düşüncesinin norö-fizyolojik gelişimle birlikte hız kazandığının altını çizmiştir. Soyut işlem döneminde, çocuk öncelikle varsayımsal sonuç becerileri gelişmeye başlar ve problem karşısında tüm seçenekleri ve olasılıkları gözden geçirir. Birey, geçmişle ve gelecekle bağlantılı düşünebilme, örgütlenme, örgütlenme, olasılıkları gözden geçirme vb. gibi beceriler edinmeye başlar. Felsefi, siyasi, bilimsel, estetik ve siyasal alanlarda soyut düşünce bu dönemde hızla gelişmeye başlar.

Piaget'nin, bireylerin yaşlarına bağlı olarak yargılama sistemlerinde ortaya çıkan değişimlere ilişkin gözlemleri, daha sistemli bir çalışma yaparak ahlâki gelişim dönemlerini belirlemeye yönelmiştir. Bireylerin ahlâki gelişimini ölçme adına araştırmalar yapan Piaget, değişik yaş gruplarına, değerlendirme yapmaları gereken öyküler anlatarak, onların öyküyle ilgili yaptığı değerlendirme sırasındaki akıl yürütme biçimlerini incelemiştir. Bu incelemeler sonucunda Piaget, ahlâki gelişim ile ilgili olarak “dışa bağlı dönem” ve “özerk dönem” olarak iki dönem belirlemiştir. Bu dönemler kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Dışa Bağlı Dönem, ahlâki gelişimde on yaşa kadar olan aralığı kapsayan dönemdir. Ahlâki yargılar açısından başkalarına bağımlı olan çocuklar, bu dönemde yetişkinler tarafından konulan kuralları, sorgusuz bir biçimde kabul ederler. Dönemin sonuna kadar olan süre içinde, çocuğun “işlenen bir suç için verdiği önem derecesi” suça bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel hasar ile doğru orantılıdır. Sonuç olarak bakıldığında; bu dönemde, daha az fiziksel hasara yol açan suçlar, daha fazla fiziksel hasara yol açan suçlardan daha iyidir.

Özerk Dönem, on bir yaş ve sonrasını kapsayan ve çocukların yaptıkları değerlendirmelerin “görelilik” kazanmaya başlamasını ifade eden dönemdir. Çocuklar bu dönemde, içinde buldukları koşulları dikkate alarak değerlendirmeler yaparlar ve

başkalarının yaptıkları değerlendirmelere nazaran kendi değerlendirmeleri bağlamında davranmaya başlarlar. Davranışın iyi ya da kötü değerlendirilmesi yapılırken, davranışın altında yatan niyet de dikkate alınır (Erden ve Akman, 1998; 116).

Sonuç olarak Piaget, ahlâki gelişim ile bilişsel gelişim arasında paralellik kurmuştur. Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı gibi; bireyin takvim yaşının ilerlemesi, onun bilişsel gelişim basamaklarında da ilerlemesi için yeterli olmayabilir. Ahlâki gelişim için de geçerli olan aynı durumda; içinde bulunulan koşullar, deneyim, öğrenme şekilleri vb. gibi birçok yordayıcının rolü vardır.

Aşağıda, bu çalışmanın üçüncü değişkeni olan, ayrıca ahlâki gelişim üzerine ayrıntılı bir çalışma yapmış olan ve Piaget gibi ahlâki gelişimin dönemler bağlamında ortaya çıktığını ve bilişsel gelişim ile paralel olduğunu ifade eden Lawrence Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramı incelenecektir.

2.3.1.3.3. Lawrence Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Kuramı

Kohlberg'e göre ahlâk, doğru-yanlış, iyi-kötü, hak-haksızlık, bilinçli karar verme ve yargılamayı ve bu bağlamda davranmayı kapsayan bilişsel bir süreçtir (Çiftçi, 2003; 50). Bilişsel bir yetenek olan ahlâk, Kohlberg'e göre; *“bireyin kendisinin belirlediği ve aynı zamanda evrensel ilkelerle örtüşebilecek düzeydeki ilkelere göre yargıda bulunduğu, kararlar alması ve bu doğrultuda da davranabilmesi yeteneğidir”* (Kohlberg, 1968; 496).

Göreceli olarak, ahlâki gelişim sorununa çözüm getirebilmek adına Piaget'nin çalışmalarına yönelen ve ahlâki gelişimin kavramlarını geliştiren ilk araştırmacı Lawrence Kohlberg olmuştur (Çileli, 1986; 43). Piaget'nin, ahlâki gelişimi bir inşa süreci olarak görmesine karşın Kohlberg, onu evrensel ahlâki ilkelerin keşif süreci olarak görmektedir. Kohlberg de bireylerin belirli durumlarda, davranışları nasıl değerlendirdiklerini anlama adına hikâyeler anlatmıştır. Yazar, anlattığı hikâyedeki durumla ilgili bir karar verilmesini istemiş ve gözlem yaparken kararın doğru ya da yanlış olmasını değil, soruna çözüm bulunurken kullanılan bakış açısı ve değerlendirme şeklini gözlemlemiştir (Cafaoğlu ve Aksüt, 2008; 100). Anlattığı hikâyelerde eylem ve düşünce arasında bir ayırım gözetmeyen Piaget'den farklı olarak Kohlberg, deneğin zihnindeki çatışmaları anlamak amacıyla, varsayımsal hikâyeler anlatmış (Selçuk, 2007; 117) ve böylece bireylerin ahlâki yapılarını ifade edecek ahlâki ikilemlerden yararlanmışır. Böylece Kohlberg, Piaget'in ikili evresinin ötesine geçerek, ergenlik ve yetişkinliğe uzanan altı aşamalı bir ahlâki gelişim modeli ortaya

çıkarmış (Işık, 2018; 186) ve bu altı aşamayı üç temel düzeyde toplamıştır. Yazar, sözü edilen her düzeyin, “bireyin benliği” ile “toplumun kuralları ve beklentileri” arasındaki ilişkiyi yansıttığını belirtmiştir (Şahin, 2016; 109). Kohlberg, ahlaki gelişimi, toplumun biçimsel yapılarına (yasaları, rolleri, genel uygulamaları, kuramları vb. gibi) odaklanarak daha geniş bir bakış açısıyla incelemiştir.

Kohlberg’in, çocuklara, ergenlere ve genç yetişkinlere verdiği ve bir takım ahlâki çatışmalar içeren hikâyelerin her biri, katılımcının etiksel yargılamalarının temelinde yatan düşünceyi açığa çıkarmak amacıyla düzenlenmiştir. Kohlberg, birbiriyle çelişen iddialar içeren bu öyküler bağlamında sorulan sorulara verilen yanıtlara dayanarak, yukarıda da bahsedilen altı aşamadan oluşan bir model geliştirmiştir (Seymen ve Bolat, 2007; 26). Anlatılan öyküdeki duruma ilişkin bir karar vermeleri beklenen bireylerin, verdikleri kararların doğru ya da yanlış olması üzerinde durulmamakta olup; asıl önemli olan, soruna çözüm bulurken kullanılan dayanak noktaları ve yapılan değerlendirmelerdir. Aşağıda, Kohlberg’in geliştirdiği ve altı aşamadan oluşan üç ahlaki düzey (geleneksel öncesi, geleneksel, gelenek sonrası ya da ilkelilik) açıklanacaktır (Kohlberg, 1972; 671).

Düzyer 1- Geleneksel Öncesi: Kohlberg’in ahlaki gelişim kuramının en alt düzeyi olan bu düzeyde birey, kültürel kurallara, iyi ve kötünün etiketlerine duyarlıdır. Ahlaki değer, kişiler ya da standartlardan çok dışsal ödüllere ve cezalara bağlıdır. Doğru veya yanlış, ancak bu olguların fiziksel veya hedonistik sonuçları (ceza, ödül, iyilik) açısından yorumlanır. Bu düzey, çoğunlukla dokuz yaşın altındaki çocuklar ve suçlular ile bazı ergenlerin bulunduğu düzeydir. Bu düzeyde, bireyin ahlâki yargılarında benmerkezcilik egemendir. Bu düzey aşağıdaki iki aşamaya ayrılmıştır.

Aşama 1- İtaat Etme ve Ceza Yönelimi: Bireyin, doğru ve yanlışla ilgili ahlâki yargıya, başkalarının duygu ve düşüncelerini göz önüne almadan vardığı dönemdir. Birey cezalandırılmış ise, yapılan davranış doğru değil; cezalandırılmamışsa doğrudur. Güce, saygınlığa veya önleyici düzene ben merkezli itaatin söz konusu olduğu bu aşamada, davranışların yönünü belirleyen şey, dış kaynaklı emir, ceza ve ödüllerdir. Eylemin fiziksel sonuçları, bu sonuçların anlamı veya değeri ne olursa olsun, onun doğruluğunu veya yanlışlığını belirler. Bu noktada, fiziksel sonuçları ya da kuralları ortaya koyan kişilerin fiziksel gücü, önem kazanmıştır. Kurallara cezalandırılmamak için uyulur ve kuralların doğruluğuna mutlak bir inanç söz konusu değildir. Kişinin, diğerlerinin çıkarları ile ilgilenmediği veya bu çıkarların başka bir

aktörün çıkarlarından farklı olabileceğini fark edemediği bu aşamada eylemler, diğerlerinin psikolojik ilgi alanlarından ziyade fiziksel olarak değerlendirilir. Bu aşamada bireyin asıl amacı, cezadan ve maddi zarardan kaçınmaktır. Birey, bu aşamada iki ayrı görüş açısını bağdaştıramadığından, otoritenin görüşünü kendi görüşünden ayırtamaz.

Aşama 2- Bireycilik, Amaca Dönük Değiş Tokuş ve Saf Çıkarıcı Eğilim: Doğru eylem, kişinin kendi ihtiyaçlarını ve zaman zaman diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılayan olgulardan oluşur. Bu dönemde; ahlâk, karşılıklılık ve eşit paylaşım kavramlarından söz edilebilir; ancak bunlar her zaman fiziksel ve pragmatik bir şekilde yorumlanır. Bireyler arası anlaşma ve söz vermelere değer verilir. Karşılıklılık, sadakat, şükran veya ahlâk açısından değil, "sırtımı kaşındı ve seninkini kaşıyorum" açısından değerlendirilir. Bu aşamada eylem, kişinin ihtiyaçlarını karşılayabildiği derecede doğrudur. “Kurallara, gereksinimlerini karşıladığı sürece uymak”, birey için doğru olandır. Doğru, aynı zamanda “haklı olmak, adil değiş-tokuş ve anlaşma yapabilmektir”. Bu aşamada da tam anlamıyla bireyselci bir bakış açısı mevcuttur. Herkesin ulaşmak istediği mevcut çıkarları, doğruyu görece bir hâle getiren bir çatışma da yaratmaktadır. Ayrıca bu boyutta birey, kendi çıkarları ile otoritenin ve başkalarının çıkarlarının ve görüşlerinin farklı olabileceğini kavrar.

Düzyey 2- Geleneksel: 10 yaşlarında başlayan ve 20 yaşlara kadar süren bu düzeyde birey, dış dünyaya ve kendi dışındaki olaylara, kendi bakış açısı dışından yaklaşabilmektedir. Bu düzeyde, bireyin ailesinin, grubunun veya toplumunun beklentilerini sürdürmek, doğrudan ve bariz sonuçlara bakılmaksızın, kendi başına ahlâki olarak algılanır. Doğru eylem, yalnızca kişisel beklentilere ve sosyal düzene uygunlukla değil, buna bağlı olmaya, var olan düzeni aktif olarak sürdürmeye, desteklemeye ve buna dahil olan kişi veya gruplarla özdeşlemeye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu düzey, aşağıdaki iki aşamaya ayrılmıştır:

Aşama 3- Karşılıklı Beklentiler, İlişkiler ve Kişilerarası Uyum: Doğru, başkaları ve onların duyguları ile ilgilenmek, sadık ve güvenilir olmak, beklentiler ve kurallar bağlamında davranmaktır. Yani ahlâki davranış, üçüncü kişilerin beklentileri doğrultusunda davranmaya bağlıdır. Özellikle aile üyeleri gibi önemli kişilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla yapılan davranış, doğru hareket biçimidir. Bu, aynı zamanda güven, sadakat, saygı ve minnet duyma gibi karşılıklı ilişkileri de korumak anlamına gelir ve bu aşamada “iyi

niyetli olmak” da önem taşımaktadır. Bu aşamada, çoğunluğun ya da “doğal” davranışın klişeleşmiş görüntülerine uygun eylemler söz konusudur ve birey, başkalarının gözünde iyi insan olma gereksinimi duymaktadır. Bu aşamada bireyin, diğer bireylerle ilişki içinde olmasına dayalı bir anlayış hâkimdir. Paylaşılan duygular ve beklentiler, bireylerin çıkarlarının üzerinde tutulur. Birey, farklı görüşleri “altın kural” çerçevesinde ve empati kurarak yorumlar. Üçüncü aşamada, bireyin ahlâki yargıları, kişilerarası ilişkilerdeki karşılıklı beklentiler çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Aşama 4- Yasalara ve Toplumsal Düzene Uyum Gösterme Eğilimi ve Vicdan: Bu aşamada, bireyin algısı aile sınırlarını aşmış ve tüm topluma yönelmiştir. Birey için doğru davranış, görevini yerine getirmekten ibarettir; otoriteye saygı duymak ve sosyal düzeni kendi iyiliği için korumak, asıl olanıdır. Üçüncü ve dördüncü aşamalarda aile, grup ya da ulusun beklentileri değerlidir ve kanunlar çok özel durumlarda değişmez; sosyal yükümlülüklerle çelişmedikçe korunur. Sistemin işleyişini bir bütün olarak koruma bağlamında doğru davranış; “herkes aynı şeyi yaparsa” kaygısı, benlik saygısı, vicdan ve bireyin belirlenmiş zorunluluklarının yerine getirilmesidir. Birey, bu aşamada otoritenin sürekliliğini korumak ve sistemdeki bozulmaların önüne geçmek adına rol ve kuralları belirleyen sistemin bakış açısını benimser. Yani sisteme dayalı bir bakış açısı söz konusudur; bu da sosyal bakış açısını kişilerarası uzlaşmadan ve güdülerden ayırır. Burada birey, ilişkiler üzerinde yoğunlaşır. Dördüncü aşamada davranışların, toplumun kurallarına ve normlarına uygun olması esas alınır.

Düzyer 3- Gelenek Sonrası-İlkelilik: Bu düzeyde, geçerliliği olan ahlaki değerlerin ve ilkelerin, bu ilkeleri bulunduran grupların veya kişilerin otoritesi dışında ve bireyin bu gruplarla özdeşleşmesinden ayrı olarak tanımlamak için açık bir çaba vardır. Ahlâki değer, evrensel değerlere ve ilkelere göre belirlenir. Bu düzeyde bir ahlâki gelişime sahip birey, toplumsal normlara uygun davranışlar sergilemekle birlikte, insani değerlerle çelişen yasal düzenlemeleri sorgulayabilir ve bu düzenlemelerin değişmesi gerektiğini savunarak bunları reddedebilir. Kohlberg’in ahlâki gelişim kuramının en üst seviyesi olan gelenek sonrası ya da ilkelilik düzeyine çok az insanın ulaşabildiği belirtilmektedir (Yeşilyaprak, 2014; 145). Gelenek sonrası düzyere ulaşabilmiş bireylerin, bütün yaşamlarını; ideallerini gerçekleştirmeye

adadıkları söylenebilir. Bu düzeyi oluşturan iki aşama, aşağıdaki iki aşamaya ayrılarak incelenebilir:

Aşama 5- Sosyal Sözleşme veya Yararcılık ve Bireysel Haklar: Bu aşamada doğru, toplumun temel hak, değer ve hukuki anlaşmaları ile somut kurallar ve toplumun kanunlarının çeliştiği hallerde bile korunmasıdır. Doğru eylem ise, tüm toplum tarafından eleştirel bir biçimde incelenmiş ve kararlaştırılmış genel bireysel haklar ve standartlar, olarak tanımlanma eğilimindedir. Kişisel değerlerin ve görüşlerin göreceliliğinin açıkça farkında olduğu ve fikir birliğine varmaya yönelik usule ilişkin kurallara vurgu yapıldığı bu aşamada birey; toplumsal sözleşmenin parçası olarak, herkesin refahı ve tüm insanların haklarının korunmasına yönelik yasalara uyma konusunda zorunluluk hissetmektedir. Yine bu aşamada, sosyal bakış açısına öncelik verme anlayışı hâkimdir. Birey, sosyal ilişkilere ve sözleşmelere öncelik veren değerlerin ve hakların farkındadır; ahlâki ve yasal bakış açıları üzerinde durur ve onların zaman zaman çatıştıklarını ve onları bütünleştirmenin güç olduğunu bilir.

Aşama 6- Evrensel ve Etiksel İlkeler: Bu aşamada, doğru ya da yanlış, toplumsal düzenin kuralları tarafından değil, kişinin kendi vicdanı ve temel etiksel ilkeler tarafından belirlenir. Akılcı bir insan olarak evrensel ahlâki ilkelerin geçerliliğine olan inanç ve kişisel olarak onları destekleme duygusu ve kanunların, bu olgularla çelişmesi durumunda olguları koruma duygusu baskındır. Sosyal düzenlemelerden kaynaklanan ahlâki bir bakış açısına sahip olunan bu aşamada, her akılcı bireyin evrensel ahlâk ilkelerinin doğasının farkında olduğu kabul edilir.

Kohlberg'in ahlâki gelişimi değerlendirdiği bu üç düzeyden birinci düzey, genellikle çocukların ahlâki akıl yürütmelerini belirler; ikinci düzey, genellikle ergenlikte ortaya çıkar, ergenlik boyunca devam eder ve birçok yetişkin düşüncesinde de ağırlığını korur; üçüncü düzey ise en az rastlanan düzeydir ve eğer gelişebilirse ergenlik ve yetişkinlik yıllarında ortaya çıkar.

Kohlberg'in (1969), ahlâki çatışmalar içeren hikâyelerinden biri aşağıda verilmiştir. Bu hikâye bağlamında verilen yanıtların hangi ahlâk aşamasında değerlendirildiği incelenecektir.

“Avrupa’da yaşayan bir kadın kanser hastalığından dolayı ölmek üzeredir. Doktorların, kadını kurtaracağını düşündükleri bir ilaç vardır ve bu ilacı keşfeden

kişi, aynı kasabadaki bir eczacıdır. Bir tür radyum olan bu ilacın yapım maliyeti 2000 dolar olmasına karşın eczacı, ilaç karşılığında maliyetin on katı olan 20000 dolar istemektedir. Hasta kadının kocası Heinz'in, çevresinden borç istemesi üzerine sadece fiyatın yarısı olan 10000 dolar tamamlanabilmiştir. Heinz eczacıya, karısının ölmek üzere olduğunu ve ilacı daha ucuza vermesini ya da daha sonra ödemeyi teklif etmişse de eczacı; "Hayır, ilacı ben keşfettim ve bundan para kazanmak istiyorum." demiştir. Bunun üzerine Heinz, çaresiz kaldığı için eczane camını kırarak, karısı için ilacı çalmıştır."

Bu öykü, Kohlberg'in ahlâki düşüncenin doğasını incelemek adına tasarladığı on bir öyküden biridir. Öykünün okunmasının üzerine ahlâki ikileme ilişkin, "Bu durumda Heinz ne yapmalıdır? Niçin?" gibi bir dizi soru sorulur (Cafoglu ve Aksüt, 2008; 101).

1. Aşama: İtaat ve ceza eğilimi olan bu aşamada cevap "Heinz ilacı çaldığı için, yetkililer onu cezalandırır", şeklinde olmaktadır.

2. Aşama: "Heinz ilacı çalmalıydı, çünkü karısı için üzülyordu ve o iyileştiğinde iyi hissedecekti" cevabının olduğu bu aşamada, *saf çıkarıcılık* hakimdir.

3. Aşama: Bu aşamada, *iyi çocuk eğilimi* mevcuttur ve cevap "Heinz çalmakta haklıydı, iyi bir kocanın karısı hakkında endişelenmesi normaldir. Zaten insanlar, karısının ölümüne boyun eğmesini hoş karşılamazlardı" şeklinde olmuştur.

4. Aşama: "Heinz, ilacı çalmamalıydı. Çünkü çalmak, kanunlara aykırı bir davranıştır ve kanunlar; kişisel zararlar uğruna da olsa korunmalıdır", yanıtının verildiği bu aşamada, *kanun ve düzen eğilimi* mevcuttur.

5. Aşama: *Sosyal sözleşmenin* söz konusu olduğu bu aşamadaki bireyler, "Heinz çalmalıydı, herkes gerçekten ihtiyaç duyulması halinde çalmanın kanunlara aykırı olduğuna bakmaksızın, ilaç edinme hakkına sahiptir" yanıtını vermişlerdir.

6. Aşama: Bu aşamadaki bireyler, *evrensel etik prensiplerini* benimsemişlerdir ve yanıt olarak "Heinz çalmalıydı. Çünkü insan hayatı, ahlâki ve hukuki değerlerin üzerindedir" demişlerdir.

Kohlberg, ahlâki gelişim düzeylerinin ABD, Meksika, Tayvan ve Türkiye'de aynı sıralama ve aynı yaşlarda gerçekleştiği sonucuna varmıştır. Dünya çapında yapılan diğer çalışmalarla da kültürün, ahlâki yargı ve ahlâki davranış üzerindeki güçlü etkileri (Narvaez vd., 1999; 480) olmasına karşın, ahlâki gelişim düzeyleri bağlamında aynı sonuca varılmıştır (Slavin, 2015; 60). Özetle Kohlberg'in ahlâki gelişim kuramının araştırmalarca desteklenen başlıca özellikleri şunlardır:

- Her bireyin ahlâki yargısı aynı sırayla gelişir ve dönemler aynıdır.
- Ahlâki gelişim devamlıdır.
- Bir evreye girildiğinde birey, bu evreye ait yargılarda bulunur.
- Eğitim, ancak bir üst aşamaya geçilmesinde yardımcı olabilir.

Kohlberg'in ahlâki gelişim kuramı genel olarak kabul görse de bazı açılardan eleştirilebilmektedir. Ahlâki davranış ve ahlâki düşünce arasında tutarlı bağlantıların kurulamaması, ahlâk aşamalarının çok kesin tanımlarla ayrıştırılmaması, ikilemlere verilen cevapların birden fazla aşamaya dahil olabilmesi; bu eleştirilerin bazılarıdır (Plotnik, 2010; 453). Yazara yapılan eleştirilerden biri de ahlâki gelişim aşamalarının, farklı ahlâki düşünme şekillerini temsil etmesi ve bir kişinin gerçekte ne şekilde davranacağını öngörememesidir. Ayrıca Kohlberg'in kuramını eleştirenlerin çoğu, yetişkinlerin ahlâki kararlarının farklı olduğu, ancak ahlaki yönden eşit ilkeleri barındırdığı gerçeğini görmezden gelmesi yönündedir (Şahin, 2016; 113).

Kohlberg'in öğrencisi olan Carol Gilligan (1982), "Farklı Bir Sesle" adlı eserinde, Kohlberg'in cinsiyeti ihmâl ettiğini, 5. ve 6. aşamaları tanımlarken başkalarını önemseme ve merhamet gibi kadınlara has olguları dışladığını ve bu sebeple de "erkek yanlısı" olduğunu iddia etmiştir. Adalet ve hakları temel alan "eril" soyut akıl yürütmeyi, başkalarının bakımını ve başkaları için kaygılanmayı "dişil" akıl yürütme tarzının üzerinde tutmasından dolayı, bu kuramı erkek merkezli olarak eleştiren Gilligan'ın düşünceleri, birçok araştırmacı tarafından desteklenmedi (Yıldırım, 2011; 138).

Kohlberg'in evre anlayışını, ahlak ve geleneksel alanları birbirine karıştırdığını ifade ederek eleştiren Turiel'e (1984) göre, küçük çocuklar bile ahlaki olan ile geleneksel olanı birbirinden ayırabilmektedirler; gerçekte bu iki alan ayrıdır ve birbirinden bağımsız gerçekleşirler. Turiel, geleneksel düzeyin, gelenek sonrası düzeyden önce gelmediğini savunmuştur. Geleneksel düşünce biçiminin, ahlâki yargılamanın bir biçimi olmadığını ve toplum tarafından sunulan standartların bir sonucu olarak ahlâki gelişimle ilgili olmayan bir düşünce biçimi olduğunu belirtmiştir (Ekşi, 2006; 35). Kohlberg'in ahlaki gelişim düzeyi kuramı, yukarıda belirtilen konular dışında, genel olarak; gerçek davranıştan çok, akıl yürütme ile ilgili olması ve farklı evrelerdeki birçok insanın aynı biçimde davranabilmesi ya da aynı evredeki bireylerin farklı davranabilmesi açısından (Arnold, 2000; Walker, 2004; Slavin, 2015; 61) eleştirilmektedir.

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

2.4.1. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamada, sosyal mübadele kuramından yararlanılabilir. Bu kuramda örgüt üyelerinin birbirlerine olan psikolojik tepkilerini şekillendirmede ödül-maliyet ilişkisi vurgulanmaktadır. Kuram, içerisinde hem ödüller (işgörenin sosyal etkileşim sonucunda elde ettiği memnuniyet verici ve tatmin edici kaynaklar) hem de maliyetler (kayba neden olan kaynaklar) bulundurması açısından, bireylerin ödülleri en yüksek, maliyetleri de düşük düzeye indirme davranışı içinde olduğunu savunmaktadır (Roewecklein, 1998; 172). Cropanzano ve Mithcell'e (2005; 874) göre sosyal mübadele kuramı, örgütsel davranışı anlamak için en etkili kavramsal paradigmlar arasındadır. Sosyal mübadeleler, kişisel yükümlülükler, minnettarlık ve güven duygularını sağlama eğilimindedir ve sosyal onay ve saygı gibi; sosyal, duygusal kaynakları içinde barındırır (Cropanzano ve Rupp, 2008; 74).

Sosyal mübadele ilişkilerinin, alınan kaynaklara göreceli olarak eşit kaynak vermeyi gerektiren karşılıklılık normuna göre yönetildiği düşünüldüğünde; kendisinin desteklendiğini ve kendisine iyi, adil ve dürüst davranıldığını gören işgören, geri dönüş olarak yararlı davranışlar gösterme zorunluluğu duyar (Brown ve Mitchell, 2010; 585). Thibaut ve Killey'e (1959; 13) göre işgörenler, ödül ya da maliyet açısından yeterli derecede tatmin olmaları durumunda, bir ilişki içine girme ve bunu devam ettirme eğilimindedirler.

İşgörenlerin örgütsel değerleri benimsemesinde ve örgüt yararına çaba sarf etmesinde, liderin de etkisi olduğu, yapılan çalışmalar ile kanıtlanmıştır. Bu bağlamda düşünüldüğünde; liderin etik davranışını ödül olarak algılayacak olan işgörenin, örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olacağı beklenmektedir. Etik temelinde oluşturulmuş iş ortamında işgörenler, etik kurallara bağlı davranacaklardır. Bu da güven dolu bir iş ortamının oluşmasını, sorumluluk duygusunun gelişmesini, düzenli ve dikkatli çıktılarının alınmasını ve neticede bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Etik liderler, işgöreni destekleyici, adil ve ilkeli liderler olduğundan (Brown ve Trevino, 2005; 119), işgörenler kendilerini örgütlerine çok daha güçlü bir şekilde bağlı hissederler (Hansen vd., 2013; 447).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Etik liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi vardır.

H1a: Etik liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi vardır.

H1b: Etik liderliğin, devam bağlılığı üzerinde bir etkisi vardır.

H1c: Etik liderliğin, normatif bağlılık üzerinde bir etkisi vardır.

2.4.2. Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Ahlaki Gelişim Düzeyi İlişkisi

Deontolojik kuram, ahlâki gelişim düzeyi ve etik liderlik ilişkisini açıklamada bu çalışmanın kuramsal temelini oluşturmaktadır. Doğru ahlâki ilkelerin hayata geçirilmesini ifade eden *deontolojik kuram*, bir eylemin etik olmasının, eyleme geçen kişinin niyetiyle belirlendiğini savunmaktadır (Usta, 2012; 410). Çalışmadaki, ahlâki gelişim düzeyinin, etik liderliğe bağlı olarak gerçekleşen örgütsel bağlılık davranışın düzenleyici bir etkisi vardır savı, bu kurama dayanmaktadır. Deontolojik kurama göre; birey, ahlâki ilkeler ve değerleri kazanmışsa, karar verirken bunlara dayalı olarak karar verecektir (Usta, 2012). Söz konusu kuram, bir eylemin ahlâksal değerinin, sonuca değil, eylemin arkasındaki niyete bağlı olduğunu öne sürmekte ve ahlâk, etiği incelemektedir. Başka bir anlatımla, etik amacın, ahlaki norm süzgecinden geçme yükümlülüğü vardır ve ahlak, etik amacın vazgeçilmezidir (Ricoeur, 2010; 233). Bireyin niyeti ve bu niyet bağlamında verdiği kararın, ahlâki gelişmişlik seviyesiyle doğrudan bağlantılı olacağı düşünüldüğünden dolayı, ahlaki gelişim düzeyinin örgütsel bağlılığı etkileyeceği öngörülmektedir. Buradan hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Ahlâki gelişim düzeyinin, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi vardır.

H2a: Ahlâki gelişim düzeyinin, duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi vardır.

H2b: Ahlâki gelişim düzeyinin, devam bağlılığın üzerinde bir etkisi vardır.

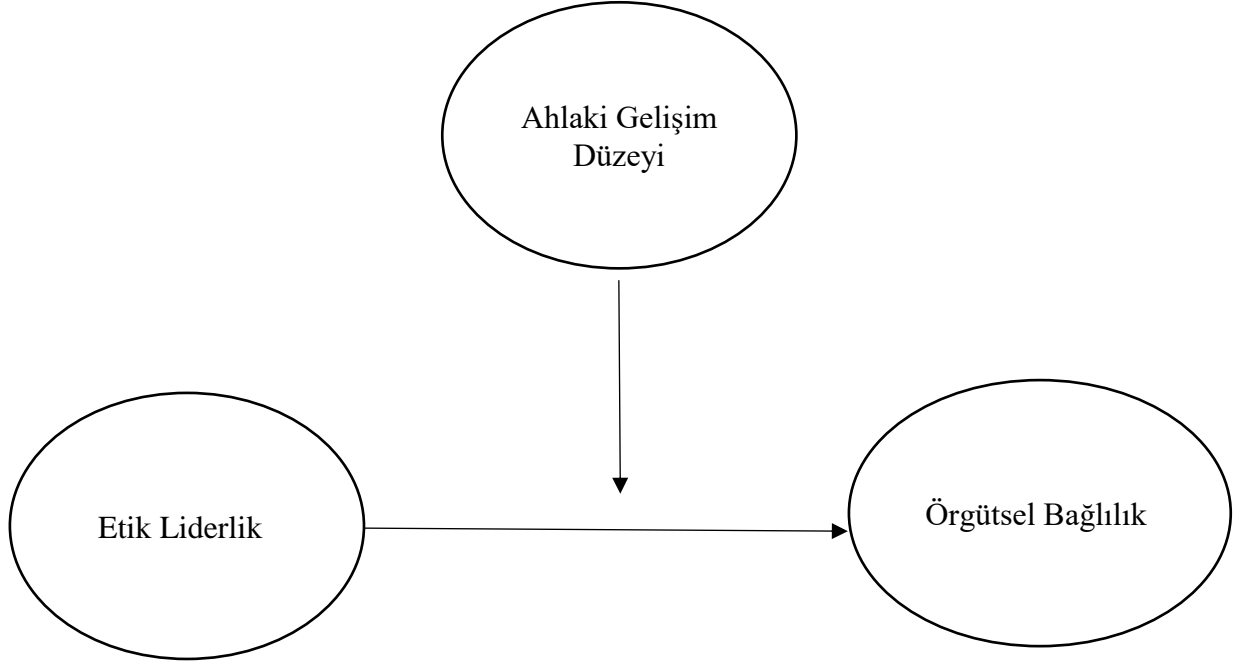
H2c: Ahlâki gelişim düzeyinin, normatif bağlılık üzerinde bir etkisi vardır.

H3: Etik Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlâki gelişim düzeyinin düzenleyici bir etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Etik liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin etkisi ile ilgili simgesel model aşağıdaki şekilde görülmektedir.



3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini Balıkesir, İstanbul ve Edirne’de bulunan devlet ve vakıf üniversitesinde akademisyen ve idari personel olarak çalışan 397 işgören oluşturmaktadır. Anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmıştır. Anket formundaki ifadeler; 5= Tamamen Katılıyorum ve 1= Hiç Katılmıyorum şeklinde olup, 5’li Likert şeklindeki ölçeklerle ölçülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Etik Liderlik Ölçeği: Etik liderliği ölçmek için, Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen, Tuna vd. (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. 10 maddeden oluşan bu ölçek, tek boyuttan oluşmakta olup; örnek ifade “Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılığı ölçmek için, Allen ve Meyer’ın (1990) geliştirdiği ve Gürkan (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 18 maddelik

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal, devam ve normatif olarak üç alt boyuta ayrılmaktadır. Her bir alt boyut için 6 madde bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık kat sayısı 0,82 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin duygusal bağlılık boyutuna örnek ifade, “Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemim gibi hissederim.”; devam bağlılığı boyutuna örnek ifade “Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.” ve normatif bağlılık boyutuna örnek ifade, “Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılanın doğru olmadığını düşünüyorum.” şeklindedir.

Ahlâki Gelişim Boyutu: Ahlaki gelişim düzeyini ölçmek için James Rest (1979) tarafından geliştirilen “Görüşleri Belirleme Testi” kullanılmıştır. Görüşleri belirleme testi, Akkoyun (1987) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi’nin çeşitli bölümlerinde okuyan 130 öğrenciye uygulanarak, güvenilirliği sınanmıştır. Görüşleri belirleme testi, dört ahlâki ikilemi içeren ve Kohlberg’in kuramını açıklamak için “Ahlaki Yargılama Görüşmelerinde” kullanılan öykülerden oluşmaktadır. Görüşleri belirleme testinin puanlamasında evreler; 2, 3, 4, 5 ve 6 olarak gösterilmektedir.

Gelenek öncesi dönem, 2’yi; geleneksel dönem 3 ve 4’ü; gelenek sonrası dönem ise 5 ve 6 ‘yı içermektedir. Görüşleri belirleme testinin puanlamasında, ahlâki gelişim düzeylerini değerlendirmek için Ek 2’deki puan tablosu kullanılmıştır. Öykülerin altında verilen 12 maddenin önemini işaretleyen kişi, kendisi için en önemli olan ilk dört maddeyi de belirtmektedir. Ahlâki ikilem sonrası işaretlenen en önemli dört maddenin puanlaması, yapılan sıralama ve puan tablosu aracılığıyla manuel olarak hesaplanmıştır. Puan tablosunda 0 ile gösterilen kısım; öyküyü okuyan kişinin, gösterişli ve alâkasız ifadelerle verdiği yanıtlar sonucunda alacağı puanı açıklamaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistik programı kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Etik Liderlik: Etik liderliğin değerlendirilebilmesi için, faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluklarına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile karar verilmiştir. KMO değeri 0,915'tir ve Bartlett Sphericity testi ($x^2=1720,977$; $p<0,001$) anlamlı sonuç vermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri birden büyük tek faktör bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu faktör, toplam varyansın %50,768'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	EL
Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	0,777
Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunurlar.	0,486
Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.	0,610
Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	0,754
Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.	0,778
Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	0,742
Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışırlar.	0,790
Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	0,754
Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	0,709
Yöneticilerim, karar verirken daima "daha doğrusu nedir?" sorusunu sorarlar.	0,668
Özdeğer	5,077
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%50,768
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%50,768
KMO Değeri	0,915
Bartlett Küresellik Değeri	$x^2=1720,977$; $p<0,001$

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık ölçeğinin değerlendirilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilen faktör analizi için uygunluklarına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile karar verilmiştir. KMO değeri 0,827’dir. Bartlett Sphecity testi ($X^2=2038,014$; $p<0,001$) anlamlı sonuç vermiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, toplam varyansın %32, 671’ini açıklamaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	NOB	DEB	DUY
Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	0,132	0,013	0,851
Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	0,177	-0,008	0,878
Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	0,078	0,043	0,887
Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	0,123	0,678	0,031
Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	0,315	0,713	0,053
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	0,238	0,760	0,027
Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	0,074	0,823	0,015
Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	-	0,718	-
Örgütüme çok şey borçluyum.	0,023		0,038
Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,761	0,206	0,023
Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	0,740	0,329	-
			0,002
Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	0,765	0,089	0,203
Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	0,733	0,036	0,126
Özdeğer		4,247	
Açıklanan Varyans Yüzdesi		%32,671	
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		%53,528	
KMO Değeri		0,827	

Bartlett Küresellik Değeri

$X^2=2038,014;$

$p<0,001$

4.2. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için normallik testi yapılmıştır. Normallik testi için, verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. Sonuçların -1,5/+1,5 değer aralığında yer alması, normallik kararının verilebilmesi için bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Yapılan normallik testi sonuçlarına bakıldığında; Etik Liderlik (Çarpıklık= -0,588; Basıklık= 0,328), Örgütsel Bağlılık (Çarpıklık= -0,253; Basıklık= 0,112) ve Ahlâki Gelişim Düzeyi (Çarpıklık= 0,400; Basıklık= -0,367) verilerinin normal dağıldığı görülmektedir.

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 6. Değerlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1.Etik Liderlik	3,64	0,75	1					
2.Örgütsel Bağlılık	2,90	0,72	0,447**	1				
3.Ahlaki Gelişim Düzeyi	3,85	0,71	0,098	0,076	1			
4.Duygusal Bağlılık	2,95	1,17	0,233**	0,550**	-0,014	1		
5.Devam Bağlılığı	2,79	0,98	0,153**	0,741**	0,082	0,066	1	
6.Normatif Bağlılık	2,99	0,93	0,556**	0,803**	0,132	0,273**	0,379**	1
Not: ** $p<0,01$	n:397							

Tablo 6'da etik liderlik, örgütsel bağlılık, ahlaki gelişim düzeyi ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmalarına ilişkin değerler yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ($r= 0,447$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca etik liderlik ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile de anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ve ahlaki gelişim düzeyi arasında ya da örgütsel bağlılık ile ahlaki gelişim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.4. Regresyon Analizi

Etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ahlaki gelişim düzeyinin düzenleyici etkisinin olup olmadığı tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi

yapılmıştır. Tablo 7’de etik liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında yapılan regresyon analizinde; etik liderliğin, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu durumda *H1a*, *H1b* ve *H1c* hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7. Etik Liderliğin, Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
	β	β	β
Etik Liderlik	0,233**	0,153**	0,556**
<i>F</i>	22,574	9,477	177,175
<i>R</i> ²	0,052	0,021	0,308
Düzeltilmiş <i>R</i>²	0,054	0,023	0,310

Not: ** p<0,01

Tablo 8’de ahlâki gelişim düzeyinin, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Etik liderlik ve ahlâki gelişim düzeyinin bağımsız değişken olduğu, örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, etik liderliğin ($\beta=0,444$; $p<0,01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu, ahlâki gelişim düzeyinin ise ($\beta=0,032$; $p<0,01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada, analize, etik liderlik ve ahlâki gelişim düzeyinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dahil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında, etik liderlik ve ahlâki gelişim düzeyinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde ($\beta=-0,040$; $p<0,01$) anlamlı bir etkisinin olmadığı ve bu aşamada etik liderliğin ($\beta=0,420$; $p<0,01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği, ancak ahlâki gelişim düzeyinin ($\beta=0,034$; $p<0,01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Hipotez testlerine ilişkin yapılan tüm analizler bir arada ele alındığında, *H1* hipotezi kabul edilmiştir. *H2* ve *H3* hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 8. Ahlâki Gelişim Düzeyinin, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Bağlılık	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	1,237**	2.903**
Ana Değişken: Etik Liderlik	0,444**	0,420**
Düzenleyici Değişken: Ahlaki Gelişim Düzeyi	0,032	0,034
Etkileşim Değişkeni: Etik Liderlik x Ahlaki Gelişim Düzeyi		-0,040
F	49,445	33,058
R	0,197	0,449
R ²	0,201	0,202
Not: **p<0.01		

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, etik liderlik (bağımsız değişken) ile örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) ilişkisinde ahlâki gelişim düzeyinin düzenleyici etkisinin olup olmadığına bakmak için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında (duygusal, devam ve normatif) anlamlı ve pozitif korelasyon bulunmuştur. Ahlaki gelişim düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan Görüşleri Belirleme Testi (GBT) sonuçlarına göre 397 kişinin oluşturduğu örneklemin ahlaki gelişim seviyesi ortalamasının 3,85 çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre örneklemin, ortalama olarak geleneksel ahlaki gelişim düzeyinde; yasalara, toplumsal düzene uyum gösterme ve vicdan eğiliminin olduğu dördüncü aşamada olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise, ahlâki gelişim düzeyinin etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alan yazın incelendiğinde; etik liderin, eylemlerini ve bireyler arası ilişkilerini, normatif uygunluk bağlamında yöneten, örgüt üyeleriyle iki yönlü iletişimi ve ahlaki düşünce yapısını teşvik eden bir yapıda olması; işgörenlerin her durumda örgütte kalma, işlerinde düzenli olarak devamlılık sağlama, iş gününün tamamını ve hatta gerekirse fazlasını kullanma, işletmenin yararını gözetme ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşma olarak tanımlanan “*örgütsel bağlılığı*” artırmaktadır. Öte yandan kuramsal çerçeve doğrultusunda; ahlâki gelişim düzeyi yüksek olan bir işgörenin, örgütsel bağlılığının da artacağı öngörülmüş olsa da yapılan analizler sonucunda ahlaki gelişim düzeyinin örgütsel bağlılığa bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Bireyler, kendileri ve/veya başkaları hakkındaki sorulara yanıt verirken, soru kapsamındaki değişkenler dışındaki bazı etmenlerden etkilenmeleri mümkündür. Bu etmenler arasında en etkili olan, bireylerin kendilerini ya da hakkında soru sorulan kişileri beğenilen ve istenilen özelliklere sahip olarak gösterme eğilimleridir (Haran ve Aydın, 1995; 247). Sosyal beğenirlik olarak adlandırılan bu eğilim, bireylerin davranış biçimlerini etkilediği bilinen bir kişilik boyutu olarak ele alınır. Bir kişilik boyutu olarak sosyal beğenirlik, sosyal kabul, sosyal onay, popülerlik, sosyal statü ve liderlik gibi ilişkilerde kabul edilebilir duruma gelme isteğidir (Koğar ve Gelbal, 2015; 137). Sosyal beğenirlik, herhangi bir konu ile ilgili gerçek tutumları maskeleyebilir.

Böylece araştırma kapsamındaki katılımcıların sosyal açıdan beğenilen ya da kabul edilen cevaplar verme yatkınlığı söz konusu olabilecektir (Gedik ve Toker, 2018; 112). Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Görüşleri Belirleme Testi'nin birer öz-değerlendirme (Self-Report) çalışması olduğu göz önüne alındığında, katılımcıların verdiği cevaplar, psikolojik durumlarına ve dış ortamları algılanma biçimlerine bağlı olabilir. Bu nedenle, öz değerlendirmeler doğrulanamaz olarak değerlendirilmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986; 535). Buna göre, daha ileri çalışmalar, bireysel görüşmelerle önyargıları en aza indirmeye odaklanılabilir, ancak pratik açıdan da büyük bir zorluktur.

Ahlaki gelişim düzeyinin diğer değişkenler ile bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varılan bu çalışma ışığında, bundan sonra yapılacak çalışmalarda ahlaki gelişim düzeyinin her aşamasının ayrı ayrı değerlendirilmesinin daha kesin sonuçlar vereceği öngörülmüştür.

Örgütlerin devamlılığı için işgörenlerin sürekliliğinin sağlanabilmesi önem arz etmektedir. İşgörenin örgütte kalmasının sağlanabilmesinin yolu da o örgüte olan bağlılığının artırılmasıyla mümkün olacaktır. Bu durumun sağlanabilmesi adına; işgörenlerin değer görerek, gelişimlerinin desteklenerek ve etik koşullar bağlamında yönetilmesi gerekmektedir. Etik liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler ile çalışan kişilerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Örgütler, bünyelerindeki işgörenin gerçekten etkin ve sürdürülebilir olarak varlık göstermelerini arzu ediyorlarsa; bu, etik liderlik ile mümkün olabilecektir.

Bu çalışma, İstanbul, Edirne ve Balıkesir'de bulunan devlet ve vakıf üniversiteleri ele alınarak 397 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışmanın, örneklem sayısının artırılarak ya da farklı alanlarda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilerek uygulanması da diğer araştırmacılar için tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Akbaba, A., Esenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.

Akbaş, O. (2008). Değer Eğitimi Akımlarına Genel Bir Bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6 (16), 9-27.

Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 107-124.

Akyıldız, H. (2008). Tartışılan Boyutlarıyla “Homo Economicus”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 29-40.

Akyürek, P. G. (2007). *İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Derslerinin Öğrencilerinin Ahlaki Gelişimine Etkisi: Kohlberg'in Ahlak Gelişimi Kuramı Açısından Bir Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı Din Psikolojisi Bilim Dalı, Kayseri.

Akyüz, B., Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Altun, Y. (2013). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Arabacı, İ. B., Karabatak, S., Polat, H. (2016). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (3), 1015-1032.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.

Arslan, M. (2007). Constructivist Approaches in Education. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 40 (1), 41-61.

Arslan, M., Berkman, Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye’de İş etiği ve Etik Yönetimi. İstanbul, *Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği*.

Atak, H. (2017). Piaget ve Vygotsky’nin Kuramlarında Çocukların Toplumsallaşma Süreci. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9 (2), 163-176.

Ateş, M. F. (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 75-95.

Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ İİBF Dergisi*, 11 (16), 1-21.

Bacanlı, H. (2017). *Eğitim Psikolojisi*. Pegem Akademi, Ankara.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.

Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.

Bakan, İ., Erşahan, B, Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 201-222.

Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 47-78.

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

Baştuğ, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Konya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Becker, H. S. (2006). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

Bektaş, Ç., Köseoğlu, M. A. (2008). İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (1), 145-158.

Blake, R. R., Mouton, J.S. (1981). Management by Grid Principles or Situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6 (4), 439-455.

Blau, J. G., Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 285-300.

Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.

Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., Yüksel, M. (2017). İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (8), 123-161.

Bolat, T., Bolat, O.İ., Yüksel, M. (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36), 71-104.

Bolat, T., Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesine “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 59-85.

Bolat, T., Seymen, O. (2003)b. Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Yönetim*, 13 (45), 3-19.

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2016) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Detay Yayıncılık.

Brown, M. E., Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583-616.

Brown, M. E., Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring. *New Avenues for Future Research*, 20 (4), 583-616.

Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.

Cafaoğlu, Z., Aksüt, M. (2008). Eğitim Psikolojisi. Grafiker Yayınları, Ankara.

Carson, C. M. (2005). A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43 (3), 450-460.

Cerit, Y. (2012). Paternalist Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 35-56.

Cropanano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.

Cropanano, R., Rupp, D. E. (2008). Social Exchange Theory and Organizational Justice. *Justice, Morality, and Social Responsibility*, 65-99.

Çakınberk, A., Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 103-119.

Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

Çam, Z., Çavdar, D., Seydooğulları, S., Çok, F. (2012). Ahlak Gelişimine Klasik ve Yeni Kurumsal Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1211-1225.

Çetin, N. (2008). Kurumsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.

Çetin, N.G., Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 110-132.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim-Organizasyon Doktora Programı, İstanbul.

Çiftçi, N. (2003). Kohlberg'in Bilişsel Ahlak Gelişimi Teorisi: Ahlak ve Demokrasi Eğitimi. *Değerler Eğitimi Dergisi 1 (1)*, 43-77.

Çil, H. (2012). Liderlik Teorilerine Göre Hz. Ömer'in Liderliği, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1 (4)*, 198-215.

Çileli, M. (1986). *Ahlak Psikolojisi ve Eğitimi*. V Yayınları, Ankara.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6 (2)*, 0-0.

Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (19)*, 291-306.

Dean, P. J. (1997). Examining the Profession and the Practice of Business Ethics. *Journal of Business Ethics, 16 (15)*, 1637-649.

DeCotiis, T. A., Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations, 40 (7)*, 445-470.

Demirdağ, E.G., Ekmekçioğlu, E.B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (1)*, 197-216.

Demirdağ, S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literatures and History of Turkish or Turkish, 10 (15)*, 273-288.

Deniz, L., Hasaıçebiöglu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. M. Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17*, 55-62.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Doğın, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29*, 37-61.

Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2)*, 210-219.

Duyan, E. C., Dierendonck, D. V. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49 (1), 1-32.

Ekşi, H. (2006). Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı: Kohlberg ve Sonrası. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29-38.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.

Erben, G. S., Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 103-121.

Erdem, O., Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (29), 198-213.

Erden, M., Akman, Y. (1998). *Eğitim Psikolojisi, Gelişim, Öğrenme, Öğretme*. Arkadaş Yayınları, Ankara.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul, Beta Yayınevi.

Erkmen, G. (2007). *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları İle Karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Konya.

Erol, G., Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64.

Esmer, Y., Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*, 62, 258-272.

Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127.

Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In *Management and Organizations in the Chinese Context*, 85-127.

Fox, F. V., Staw, B. M. (1979). The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance Upon Commitment to Course of Action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (1-4), 449-471.

Gedik, Z., Toker, H. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Engelli Bireylere Yönelik Tutumları ve Sosyal Beğenirlik Düzeyleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8 (1), 111-116.

Ghasabeh, M. S., Soosay, C., Reaiche, C. (2015). The Emercing Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49 (6), 459-467.

Girard, D. (1999), *Etik Nerede İşin İçine Giriyor? Executive Excellence* (Çev. Editörlük), Rota Yayınları, 11-17.

Gölcük, S. (2010). *İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinde Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Düzeyi ile Ahlak Gelişimi Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı Felsefe ve Din Bilimleri Programı, İzmir.

Gürkan, G. Ç., (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Gül, H., Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (1), 377-389.

Güllü, M., Arslan, C. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11), 353-368.

Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (2), 49-76.

Gümüş, E. (2015). *Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Kuramına Göre Ortaokul Öğrencilerinin Ahlaki Gelişim Düzeyi İle Cinsiyet Rollerinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Erzurum.

Gündoğdu, Y. B. (2016). Psikanalitik Kişilik Kuramlarına Göre Gelişim ve Değişimin İmkânı. *International Periodical for the Languages, Literature and History Of Turkish Or Turkic*, 11 (17), 373-404.

Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara, Nobel Yayıncılık.

Güngör, E. (2000). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*. Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 48-75.

Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul, Kriter Yayınevi.

Gürses, İ., Kılavuz, M. A. (2009). Kuşakların Ahlaki Değerleri Birlikte Öğrenmesi: Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Kuramı Açısından Bir Değerlendirme. *Küresel Diyalog Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2981-2994.

Haran, S., Aydın, O. (1995). Depresyon, Umutsuzluk, Sosyal Beğenirlik ve Kendini Kurgulama Düzeyinin İntihar Fikirleri ile İlişkisi. *Kriz Dergisi*, 3 (1-2). 218-222.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul, Beta Yayınları.

Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.

Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 43-58.

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Işık, Ş. (2018). *Eğitim Psikolojisi*. Pegem Akademi, Ankara.

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya, Çizgi Yayıncılık.

İz, F. (2009). *Kohlberg'in Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramına Göre Hemşire Öğrencilerin Ahlaki Yargı Yeteneklerin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kahveci, H., Aypay, A. (2012). Hizmetkar Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 19-42.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.

Katz, D., Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar). TODAİE, Ankara.

Kaya, N. (2015). *Ortaokul Öğrencilerinin Yazılı Metinlerinde Ahlaki Gerektirenlerin Kohlberg Ahlak Kuramına Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkçe Eğitimi Anabilim Dalı. Mersin.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., Barling, J. (2004). Poor Leadership. *Sources of Work Stress*, 89-112.

Kesken, J., Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729-754.

Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior To Belief*. Academic Press, New York and London.

Kimbel, R. D. (2002). *The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment*. Amerika Birleşik Devletleri.

Kinter, O. (2016). *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınevi.

Koğar, H., Gelbal, S. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Beğenirlik Tercihlerinin Yargıcı Kararları İle Ölçeklenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1). 136-152.

Kohlberg, L. (1972). The Cognitive-Development Approach to Moral Education. *The Phi Delta Kappan*, 56 (10), 670-677.

Kohlberg, L. (1972). The Cognitive-Developmental Approach to Moral Education. *The Phi Delta Kappan*, 56 (10), 670-677.

Kohlberg, L., Hersh, R. H. (1977). Moral Development: A Review of the Theory. *Theory into Practice*, 16 (2), 53-59.

Kol, S. (2011). Erken Çocuklukta Bilişsel Gelişim ve Dil Gelişimi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 1-21.

Korkmaz, E., Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 123-153.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsek Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-122.

Köse, A. (2015). Okul Psikolojik Danışmasında Liderlik Araştırmaları İçin Yeni Bir Analitik Çerçeve: Dağıtımçı Liderlik. *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, 5 8439, 137-146.

Kurşun, A. T. (2011). *Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Kuruüzüm, A., Irmak, S., Çetin, E. İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.

Kuvaas, B. (2003). Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employee's Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Shares Over Cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 193-212.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.

Luthans, F., Baack, D., Taylor, L. (1987) Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40 (4), 219-236.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 47-69.

Marçıl, B. (2012). *Öğrenci Ahlakı Açısından Cinsiyet Farklılıkları: Kadınlar Daha Mı Ahlaklıdır?* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. İstanbul.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

McNamara, C. (2005). Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers. *Authenticity Consulting LLC*, 1-20.

Memişoğlu, S.P. (2004). Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 179-189.

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

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward A General Model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Londra.

Morrel, K., Hortley, J. (2006). Ethics In Leadership: The Case of Local Politicians. *Local Government Studies*, 32 (1), 55-70.

Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.

Narvaez, D., Bebeau, M. J., Rest, J. R. (1999). Beyond the Promise: A Perspective on Research in Moral Education. *Educational Researcher*, 28 (4), 18-26.

Nas, S. (2010). Karar Verme Stilllerine Bilimsel Yaklaşımlar. *Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2 (2), 43-65.

Nayir, F. (2013). Primary School Administrators' Organizational Commitment Level. *Elementary Education Online*, 12 (1), 179-189.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 597-616.

O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Obeng, K., Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Quarterly*, 57 (2), 83-98.

Ormrod, J.E. (1990). *Human Learning: Theories, Principles and Educational Applications*. Columbus, OH: Merrill.

Oruç, C. (2010). Okul Öncesi Dönem Çocuğunda Ahlaki Değerler Eğitimi, *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 37-60.

Ömürgönülşen, M., Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 94-103.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Öztürk, A., Akbaba, A. (2011). *Ahlak Gelişimi. (ss. 121-142). I. Yıldırım (Ed.). Eğitim Psikolojisi*. Anı Yayıncılık, Ankara.

Öztürk, C. (2016). Argys'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5 (8), 3085-3096.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.

Özyer, K., Alici, İ. (2015). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Journal of World of Turks*, 7 (1), 69-85.

Pelit, E., Arslantürk, Y. (2011). Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 163-184.

Pelit, E., Boylu, Y., Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86-114.

Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.

Piaget, J. (1964). Cognitive Development in Children: Piaget, Development and Learning. *Journal of Research in Science Teaching*, 2, 176-186.

Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Respects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.

Rad, A. M. M., Yarmohammadian, M. H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19 (2), 12-28.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.

Ricoeur, P. (2010). *Başkası Olarak Kendisi* (Çvr. Hakkı Hünler). Doğu Batı Yayınları, Ankara.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey, Pearson.

Rodoplu, S. (2008). *Perakende Tekstil Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Roeckelein, J. E. (1998). *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology*. Greenwood Press, London.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is Too Easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.

Saylı, H., Uğurlu, Ö. Y. (2007). Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 75-96.

Selçuk, Z. (2007). *Eğitim Psikolojisi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Serinkan, C., İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 281-294.

Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Seymen, O., Bolat, T. (2007). Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 24-61.

Singh, S. B., Karunes, S. (2000). Leadership Styles, Traits, Roles and Practices Down the Ages. *The Journal of Business Perspective*, 4, 18-31.

Slavin, R. E. (2015). *Eğitim Psikolojisi Kuram ve Uygulama. Educational Psychology Theory and Practice*, (Çvr. Prof. Dr. Galip Yüksel). Nobel Yayınları, Ankara.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.

Şahin, C. (2016). *Eğitim Psikolojisi (Gelişim Öğrenme Öğretim)*. Nobel Yayınları, Ankara.

Şahin, M., Uğur, C., Dinçel, S., Balıkçı, A., Karadağ, E. (2014). Dağıtımçı Liderlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması, Dil Geçerliği ve Ön Psikometrik İncelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 3 (2), 19-30

Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 135-154.

Tamer, İ., İyigün, N. Ö., Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.

Taş, A., Çelik, K., Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 85-98.

Taş, Y. F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı. İzmir.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.

Tetik, H. T., Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 29-56.

Thibaut, J. W., Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Routledge Taylor and Francis Group, London.

Thompson, D. F. (1985). The Possibility of Administrative Ethics. *Public Administration Review*, 45 (5), 555-561.

Topaloğlu, T., Özer, P. S. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 156-171.

Trevino, L. K., Brown, M., Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56 (1), 5-37.

Uğurlu, C.T., (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.

Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.

Usta, M. (2006). *Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.

Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Kitap, Ankara.

Uysal, H. T. (2016). Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi. *Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 4 (47), 933-943.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları, İstanbul.

Ünnü, N. A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9 (4), 1243-1273.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

Wong, C., Wong, Y., Hui, C., Law, K. S. (2001). The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies. *Journal of World Business*, 36 (3), 326-340.

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

Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.

Yaman, A. (2010). *İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik*. Denetim, 5, 9-16.

Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1 (1), 3-16.

Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 50-70.

Yeşilyaprak, B. (2014). *Eğitim Psikolojisi, Gelişim, Öğrenme, Öğretim*. Pegem Akademi, Ankara.

Yıldırım, M. H., Oğuz, Ş. (2012). İş Etiği ve Üniversite Öğrencilerinin Etik Algılamasını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 177-187.

Yılmaz, A., Boğa Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 277-294.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). Ankara, Nobel Yayıncılık.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis.
Nursing Forum, 36 (2), 14-22

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

EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu “Etik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Ahlaki Gelişim Düzeyinin Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmıyla ilgilidir. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm çalışanların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katılımızdan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ

SEYMEN

Ahmet Fürkan Çetin

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

1. Yöneticilerim, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırımında bulunurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik kurallara uygun yürütürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yöneticilerim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticilerim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler sergilerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Bu örgütten ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de mümkün seçeneklerin azlığıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Örgütime çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

24. Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Örgütümden kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Öykü

Bir kadın kanserin özel bir türüne yakalanmıştır ve ölmek üzeredir. Doktorlar, onu yalnızca bir ilacın kurtarabileceğini söyler. İlaç ise o şehirde bir eczacının bulduğu bir tür radyumdur. Eczacı, ilaç için maliyetinin on katı olan 10 bin TL istemektedir. Hasta kadının kocası, tanıdığı herkesten borç isteyerek ilaç parasının ancak yarısını toplayabilmiştir. Koca, eczacıya karısının ölmekte olduğunu, söz konusu ilacı 10 bin TL karşılığında alabilmesi durumunda, paranın üstünü daha sonra tamamlayacağını söyler. Ancak, eczacı “ilacı ben buldum ondan para kazanacağım” diyerek ilacı satmayı reddeder. Koca da ümitsizlikten eczacının dükkanına gidip ilacı çalmayı düşünmektedir.

Koca ilacı çalmalı mı? Aşağıdaki seçeneklerden birini işaretleyiniz.

()A. Evet

()B. Hayır

()C. Kararsızım

Bu öyküyle ilgili aşağıdaki maddelerin önemlilik derecelerini işaretleyiniz.

	Önemsiz	Az Önemli	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
1. Toplumun kanunlarının korunması.					
2. Karısını seven bir kocanın çalmasını doğal olması.					
3. Hırsızlığın yarar sağlayacağı bu durumda, kocanın vurulma veya hapse girme riskini göze alması.					
4. Kocanın iyi bir güreşçi olması veya güreşçi arkadaşlarının olması.					
5. Kocanın kendisi için mi yoksa başkasının yararı için mi hırsızlık yaptığı.					
6. Eczacının, kendi bulduğu bir ilaç üzerindeki haklarına saygı gereği.					
7. Yaşamın değerinin, toplumsal ve kişisel sona erdirilmesinden daha kapsamlı olup olmaması.					
8. İnsanların birbirlerine nasıl davranacakları konusundaki değer yargılarının esasının ne olacağı.					
9. Eczacının, zaten sadece zenginleri koruyan kanunların arkasına saklanması.					
10. Öyküye göre kanunların, bireyin en temel hakkını engeller durumda olup olmaması.					
11. Eczacının bu kadar zalim ve açgözlü olduğu için soyulmayı hak etmesi.					
12. Bu durumda, hırsızlığın tüm topluma ne yarar sağlayacağı.					

Yukarıdaki listeden en önemli dört tanesini seçiniz.

Önemlilik Sırası;

1. Önemli: ()
2. Önemli: ()
3. Önemli: ()
4. Önemli: ()

2.Öykü

Bir kadın kanserden ölmek üzeredir ve onu kurtarmak için tıpta bilinen başka bir yöntem kalmamıştır. Doktor, kadının altı aylık bir ömrünün kaldığını bilmektedir. Kadın çok zayıflamıştır. Biraz fazla alacağı ağrı kesici onu öldürebilecektir. Kadın acıdan deli gibidir. Bu kadar acıya dayanamayan kadın, sakın anlarında doktora, kendisini öldürecek dozda morfin vermesi için yalvarmaktadır. Bu acıya daha fazla dayanamayacağını, zaten birkaç ayı kaldığından ölmek istediğini söylemektedir.

Doktor ne yapmalı?

()A. Hastaya ölmesi için fazla dozda ilaç vermeli.

()B. Hastaya fazla dozda ilaç vermemeli.

()C. Kararsızım.

Bu öyküyle ilgili aşağıdaki maddelerin önemlilik derecelerini işaretleyiniz.

	Önemsiz	Az Önemli	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
1. Hastanın ailesinin, fazla dozda ilaç verilmesine taraf olup olmadığı.					
2. Fazla dozda ilaç vermek öldürmek anlamına geldiğinden, herkese uygulanan kanunların doktora da uygulanması.					
3. İnsanların yaşam ve ölümlerini toplum düzenlemediğinde daha mutlu olacakları.					
4. Doktorun buna bir kaza süsü verip vermemesi.					
5. Devletin, yaşamak istemeyenler üzerine mutlaka yaşamlarını sürdürmeleri için baskı yapmaya hakkı olup olmadığı.					
6. Toplumun kişisel değerlere bakışı açısından, ölümün önemli olup olmadığı.					
7. Doktorun, hastasının çektiği acıya mı, yoksa toplumun değerlerini mi daha fazla önem verdiği.					
8. Bir başkasının yaşamına son vermek için ona yardım etmenin sorumlu bir işbirliği olup olmadığı.					
9. İnsan yaşamının ne zaman sona ereceğinin sadece tanrının karar vermesi gerektiği.					
10. Doktorun, davranış biçimi olarak ne tür değerleri seçtiği.					
11. Toplumun, insanların istedikleri zaman yaşamlarına son vermelerini kabul edip edemeyeceği.					
12. Toplum, isteyenlerin ölmelerine izin vererek yaşamak isteyenlerin de hayatını koruyup koruyamayacağı.					

Önemlilik Sırası;

1. Önemli: ()

2. Önemli: ()

3. Önemli: ()

4. Önemli: ()

3. Öykü

Osman, hırsızlık suçundan hapidedir. 10 yıla mahkûm olmuştur. Fakat birkaç sene sonra, hapisten kaçar ve yeni bir şehre Mehmet adıyla yerleşir. Sekiz sene yoğun bir şekilde çalışıp kendi işini kurmak için para biriktirir. Müşterilerine adil davranır, çalıştırdığı işçilere iyi para verir, kazandığı paranın büyük bir kısmını da hayır kurumlarına yatırır. Ancak bir gün eski bir komşusu olan Ahmet, onun sekiz yıl önce hapisten kaçan ve polisin aradığı adam olduğunu anlar.

Ahmet, Osman'ı polise ihbar edip, tekrar hapse girmesine neden olmalı mıdır?

()A. Evet

()B. Hayır

()C. Kararsızım

Bu öyküyle ilgili aşağıdaki maddelerin önemlilik derecelerini işaretleyiniz.

	Önemsiz	Az Önemli	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
1. Osman'ın, kötü bir adam olmadığını ispat edecek kadar düzgün bir yaşam sürdürdüğü.					
2. Cezadan kaçmış her suçlunun, daha çok suça sebep olması.					
3. Hapishaneler ve kanun baskısı olmadan daha rahat yaşanacağı.					
4. Osman'ın topluma karşı borcunu ödeyip ödemediği.					
5. Toplumun, Osman'a adil davranıp davranmadığı.					
6. İyi bir insanın toplumdan ayrı hapse konmasının ne yarar sağlayacağı.					
7. İnsanların, Osman'ı hapse gönderecek kadar zalim olmaları.					
8. Osman bırakılırsa, hapisteki diğer insanlara haksızlık olacağı.					
9. Ahmet'in, Osman'ın iyi arkadaşı olup olmadığı.					
10. Durum ne olursa olsun, kaçmış bir suçluyu ihbar etmenin vatandaşlık görevi olduğu.					
11. İnsanların istekleri ile toplumun yararının bir arada nasıl sağlanabileceği.					
12. Osman'ın hapse girmesinin, ona veya bir başkasına yararlı olup olmayacağı.					

Önemli Sırası;

1. Önemli: ()

2. Önemli: ()

3. Önemli: ()

4. Önemli: ()

4. Öykü

Ahmet, bir benzin istasyonu sahibidir. Kendisine yardımcı olacak bir ustaya ihtiyacı vardır. İyi ustalar da güç bulunmaktadır. Başvuranların içinden, en iyisi Yaşardır. Fakat Yaşar bir Roman'dır. Ahmet, Romanlar'a karşı önyargılı olmadığı halde, müşterilerinin birçoğu Romanlar'ı sevmediği için onu işe almaya çekinir. Eğer Yaşar çalışmaya başlarsa müşterileri başka yerle iş yapmayı tercih edebilirler. Bu yüzden Yaşar'a başkasını bulduğunu söylemeye karar verir. Ancak, Yaşar kadar usta birisini bulamadığı için, henüz kimseyi işe almamıştır.

Ahmet, ne yapmalıydı?

() A. Yaşar'ı işe almalıydı. () B. Yaşar'ı işe almamalı. () C. Kararsızım.

Bu öyküyle ilgili aşağıdaki maddelerin önemlilik derecelerini işaretleyiniz.

	Önemsiz	Az Önemli	Biraz Önemli	Önemli	Çok Önemli
1. Bir iş sahibinin, işiyle ilgili kararları kendisinin almaya hakkı olup olmadığı.					
2. İşe adam alırken, ırk ayrımcılığı yapmayı yasaklayan bir kanunun olup olmadığı.					
3. Ahmet'in, Romanlar'a karşı olumsuz duyguları veya onu işe almamak için kişisel nedenlerinin olup olmadığı.					
4. İyi bir teknisyeni işi almanın mı, yoksa müşterileri memnun etmenin mi, işi için daha iyi olduğu.					
5. Toplumun rollerini yerine getirirken ne tür bireysel farklılıkların dikkate alınması gerektiği.					
6. Açgözlü ve rekabetçi kapitalist düzenin tümünden bırakılması gerektiği.					
7. Ahmet'in yaşadığı toplumda, herkesin Ahmet gibi düşünüp düşünemediği.					
8. Yaşar gibi, işinde usta insanların yetenekleri değerlendirilmezse toplumun zararlı çıkacağı.					
9. Yaşar'a iş vermemenin, Ahmet'in ahlak anlayışına uygun olup olmadığı.					
10. Ahmet'in, Yaşar'ı bu işi ne kadar istediğini bildiği halde işe almamasının, katı yüreklilik olduğu.					
11. Bütün dinlerde ki "insanları sev" sözünün burada da geçerli olup olmadığı.					
12. İhtiyaç içinde olan birine, karşılık beklemeden yardımın gerekli olduğu.					

Önemlilik Sırası;

1. Önemli: ()

2. Önemli: ()

3. Önemli: ()

4. Önemli: ()

Ek 2. Görüşleri Belirleme Testi Puan Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Öykü	4	3	2	0	3	4	0	6	0	5	3	5
2.Öykü	3	4	0	2	5	0	3	6	4	5	4	5
3.Öykü	3	4	0	4	6	0	3	4	3	4	5	5
4.Öykü	4	4	3	2	6	0	5	5	5	3	4	3

