

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

SORUMLU LİDERLİK, PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM DİNÇ ÖZAY

BALIKESİR, 2024

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

SORUMLU LİDERLİK, PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM DİNÇ ÖZAY

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA İNCİ BOLAT

BALIKESİR, 2024

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAY SAYFASI

Enstitümüzün Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda 202112549002 numaralı Didem DİNÇ ÖZAY'ın hazırladığı " Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca/..../2024 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Tamer BOLAT

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Çağatay MİRGEN

İmza

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.

16/08/2024

İmza

Didem DİNÇ ÖZAY

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler sürekli değişim yaşayan müşteri tercihleri, her zaman hesap verilebilirlik isteyen yatırımcılar, kusursuz ve düzenli bir ilişki gerektiren tedarikçiler, her zaman motive edilmeye ihtiyaç duyan çalışanların yani kısacası tüm paydaşlarıyla en doğru iletişimi kurmaya gayret göstermektedirler. Son yıllarda işletmelerin, işletme içi ve işletme dışı paydaşlarına verdiği önemin istikrarlı bir şekilde iyileştirilmeye çalışılma gayreti örgütün en önemli unsurlarından birisi olan liderlerde de değişimi zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda liderlik alanında yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Sorumlu liderlik olarak tanımlanan bu yeni yaklaşımda liderler, karmaşık ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmakta, işletmenin ticari kaygılarından ziyade insani ve politik yönlerine önem vermektedirler. Bu bağlamda sorunların farkında olup küresel boyutta düşünebilen sorumlu liderler tüm işletmeler için zaruret haline gelmektedir. Sorumlu liderliğin bir gereklilik olarak kabul edildiği bu çalışmada, sorumlu liderliğin işletme içi paydaşların yani işgörenlerin psikolojik güvenlik durumları ve örgütsel bağlılıkları ile nasıl bir ilişkisi olduğu ortaya konulmak istenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde benzer bir çalışma görülmediği için çalışmanın bu haliyle özgün olacağı ve literatüre katkısının olacağı kabul edilmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların sadece bu konuda çalışma yapan olan araştırmacılara ve gelecek araştırmalara değil aynı zamanda liderlik anlayışlarında bir dönüşüm yaşamayı amaçlayan işletmelere de katkı sunacağı öngörülmektedir.

Yüksek lisans ders ve tez dönemimde benden yardımlarını esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a, kıymetli hocalarım Prof. Dr. Oya SEYMEN ve Prof. Dr. Tamer BOLAT'a destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca yanımda olan ve beni her zaman destekleyen bu süreçte de tüm desteğini benden esirgemeyen canım annem Yeşim DİNÇ'e; yüksek lisans sürecine başlamamda beni teşvik eden, çalışmalarımda desteklerini ve yardımlarını hiç esirgemeyen sevgili eşim Mustafa Ali ÖZAY'a sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi iletmek isterim. Bu yorucu ve zorlu sürecimde en önemli motivasyon kaynağım olan canımın bir parçası canım evladım Mirza Ali ÖZAY'a sevgilerimle.

BALIKESİR, 2024

DİDEM DİNÇ ÖZAY

ÖZET

SORUMLU LİDERLİK, PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

DİNÇ ÖZAY, Didem

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2024, 117 Sayfa

Çalışmada sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda, örgütün en önemli unsurlarından birisi olan liderlerin, göstermiş olduğu modern sorumluluk davranışlarının, işletme içi paydaşlar olan işgörenlerin psikolojik güvenlik hissiyatları ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi irdelenmektedir. Bu ilişkinin ölçülebilmesi için Balıkesir ilindeki özel sektör işletmeleri ile iletişime geçilmiş ve anket yapılmasına izin veren işletmelerden 264 kişiden oluşan örneklem elde edilmiştir. Çalışmanın anket soruları işletmelerin ilgili birimleri vasıtasıyla çalışanlara ulaştırılmış ve online olarak oluşturulan soruların cevaplanması talep edilmiştir. Analiz sonucunda işletme çalışanlarının algıladıkları sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik hissiyatları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Buna göre sorumlu liderliğin psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu, psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve son olarak sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuçların ilgili literatüre katkı yapması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Bağlılık, İşletmeler

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF RESPONSIBLE LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL SAFETY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

DİNÇ ÖZAY, Didem

**Master Thesis, Department of Business Administration, Management and
Organization**

Advisor: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2024, 117 Pages

The study examines the relationship between responsible leadership, psychological safety and organizational commitment. In this context, the relationship between the modern responsibility behaviors of leaders, one of the most important elements of the organization, and the psychological security feelings and organizational commitment of employees, who are stakeholders within the business, is examined. To measure this relationship, contact was made with private sector companies in Balıkesir province, and a sample of 264 individuals was obtained from companies that permitted the survey. The survey questions of the study were delivered to the employees through the relevant units of the businesses and they were requested to answer the questions created online. As a result of the analysis, the relationship between responsible leadership, feelings of psychological security and organizational commitment levels perceived by business employees was revealed. According to this, it has been found that responsible leadership has an impact on psychological safety and organizational commitment, that psychological safety has an effect on organizational commitment, and finally, that psychological safety has a moderating role in the effect of responsible leadership on organizational commitment. It is aimed that the results obtained will contribute to the relevant literature.

Keywords: Responsible Leadership, Psychological Safety, Organizational Commitment, Businesses

Sevgili evladım Mirza Ali 'ye..

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLO LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.6. Tanımlar	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN	4
2.1. Kuramsal Çerçeve	4
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Sorumlu Liderlik	4
2.1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı, Gelişimi ve Önemi	4
2.1.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	5
2.1.1.2.1. Özellik Yaklaşımı	6
2.1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	6
2.1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	9
2.1.1.2.4. Modern Yaklaşımlar	10
2.1.1.3. Sorumlu Liderliğin Tanımı ve Kapsam.....	13
2.1.1.3.1. Sorumlu Liderlik Davranışının Öncülleri	16
2.1.1.3.1.1. Kişisel Özellikler.....	17
2.1.1.3.1.2. Durumsal Faktörler	19

2.1.1.3.2. Sorumlu Liderlik Anlayışında Ana Paydaşlar	21
2.1.1.3.2.1. Çalışanlar.....	22
2.1.1.3.2.2. Müşteriler	22
2.1.1.3.2.3. İş Ortakları	23
2.1.1.3.2.4. Hissedarlar.....	23
2.1.1.3.2.5. Çevre	23
2.1.1.3.3. Sorumlu Liderliğin Sonuçları.....	24
2.1.1.3.3.1. Bireysel Sonuçları	24
2.1.1.3.3.2. Örgütsel Sonuçları.....	27
A. Örgütsel Performans Artışı.....	27
B. Örgütün Meşruiyeti	28
C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	28
2.1.1.3.4. Sorumlu Liderlik Kavramına Alternatif Yaklaşımlar	29
2.1.1.3.4.1. Ekonomik Bakış Açısı.....	29
2.1.1.3.4.2. Paydaş Bakış Açısı	30
2.1.2. Psikolojik Güvenlik.....	30
2.1.2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı ve Kapsamı.....	31
2.1.2.3. Analiz Düzeylerine Göre Psikolojik Güvenlik.....	34
2.1.2.3.1. Bireysel Düzeyde Psikolojik Güvenlik	34
2.1.2.3.2. Örgütsel Düzeyde Psikolojik Güvenlik.....	36
2.1.2.3.3. Grup Düzeyinde Psikolojik Güvenlik	38
2.1.2.4. Psikolojik Güvenlik Ortamının Belirleyicileri	40
2.1.2.4.1. Yönetici İlişkileri.....	40
2.1.2.4.2. İş Arkadaşlığı İlişkileri.....	42
2.1.2.4.3. Normlar	43
2.1.3. Örgütsel Bağlılık	44
2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Kapsamı	44
2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi	48
2.1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....	49
2.1.3.3.1. Kişisel Faktörler	50
2.1.3.3.1.1. Yaş	50
2.1.3.3.1.2. Eğitim.....	51
2.1.3.3.1.3. Medeni Durum	51
2.1.3.3.1.4. Cinsiyet	52

2.1.3.3.1.5. Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem).....	53
2.1.3.3.2. Örgütsel Faktörler	54
2.1.3.3.2.1. Yönetim ve Liderlik	54
2.1.3.3.2.2. Örgüt Kültürü.....	54
2.1.3.3.2.3. Örgütsel Adalet.....	55
2.1.3.3.2.4. Örgütsel Ödüller.....	56
2.1.3.3.2.5. Takım Çalışması.....	56
2.1.3.3.2.6. Ücret.....	57
2.1.3.3.3. Örgütsel Olmayan Faktörler.....	58
2.1.3.3.3.1. Profesyonellik	58
2.1.3.3.3.2. Alternatif İş Olanakları.....	58
2.1.3.4. Örgütsel Bağımlılık Konusundaki Yaklaşımlar.....	59
2.1.3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	60
2.1.3.4.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	61
2.1.3.4.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	62
2.1.3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	63
2.1.3.4.1.4. Penley ve Gloud Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	63
2.1.3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	64
2.1.3.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	66
2.1.3.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	67
2.1.3.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	67
2.1.3.4.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	68
2.2. İlgili Araştırmalar	69
2.2.1. Sorumlu Liderlik ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi	70
2.2.2. Sorumlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	70
2.2.3. Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	72
2.2.4. Örgütlerde Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	73
3. YÖNTEM.....	75
3.1. Araştırmanın Modeli	75
3.2. Evren ve Örneklem	76
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	77

3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	78
3.5. Verilerin Analizi	78
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	79
4.1. Demografik Veriler.....	79
4.2. Güvenilirlik Analizi.....	80
4.3. Geçerlik Analizi	82
4.4. Normal Dağılım Analizi.....	85
4.5. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	85
4.6. Aracı Değişken Analizi	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
5.1. Sonuçlar	97
5.2. Öneriler	98
KAYNAKÇA.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil 1.</u> Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	60
<u>Sekil 2.</u> Meyer'in 3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	66
<u>Sekil 3.</u> Araştırma Modeli.....	76

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo 1.</u> Örgütsel Davranış Kavramına İlişkin Tanımlar.....	45
<u>Tablo 2.</u> Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları	47
<u>Tablo 3.</u> Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	79
<u>Tablo 4.</u> Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi	81
<u>Tablo 5.</u> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi	81
<u>Tablo 6.</u> Sorumlu Liderlik Faktör Analizi Sonuçları	82
<u>Tablo 7.</u> Psikolojik Güvenlik Faktör Analizi Sonuçları.....	83
<u>Tablo 8.</u> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Faktör Analizi Sonuçları	84
<u>Tablo 9.</u> Sorumlu Liderliğin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi	86
<u>Tablo 10.</u> Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	87
<u>Tablo 11.</u> Psikolojik Güvenliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	89
<u>Tablo 12.</u> Sorumlu Liderlik ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki Etki.....	92
<u>Tablo 13.</u> Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiler.....	93
<u>Tablo 14.</u> Sorumlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etki	94
<u>Tablo 15.</u> Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkisi	95

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

İşletmeler günümüz rekabet koşullarında kendilerine güçlü bir Pazar pozisyonu elde edebilmek için türlü gayretler içerisine girmektedirler. Pazarda var olma mücadelesi Jenerik ve Grand stratejiler ile daha profesyonel hale gelmeye başlamıştır daha sonrasında ise kaynak temelli yaklaşımında etkisiyle kaynakların etkin ve verimli kullanılması sürecine doğru evrilmiştir. Bu noktada en efektif kullanılması gereken kaynakların başında “insan” faktörü belirlemeye başlamıştır. İnsanın tek ve biricik en kıymetli varlık olduğu görüşünde uzlaşa sağlamaya başlayan işletmeler çalışan motivasyonunun, işletmenin performansının başat aktörü olduğunu kabullenmektedirler. Bu kapsamda, çalışmanın temel problematiği işgörenin daha etkin kullanılması için liderlerin bu noktada en iyi rolü oynaması gerektiği fikridir. Sorumlu liderlik anlayışı bu nedenle günümüz koşullarında işletmelerin en fazla önem vermesi gereken konulardan birisidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma sorumlu liderlik anlayışını benimseyen liderleri bünyelerinde barındıran ya da barındırmayan işletmelerin çalışanlarının psikolojik güvenlik ya da literatürde kullanılan diğer ismiyle psikolojik rahatlık algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda hedef olarak belirlenen örneklem kümesinde yer alan çalışanlara ilgili anketler uygulanarak bu üç değişken arasındaki ilişkiye bakılacaktır. Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar hakkında bilgiler toplanacaktır.

1. Sorumlu liderlik ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkinin yönü ve gücü.
2. Sorumlu liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve gücü.
3. Psikolojik güvenlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve gücü.
4. Sorumlu liderliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü

1.3. Araştırmanın Önemi

İlgili literatür incelendiğinde çalışanların psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılıkları ile sorumlu liderlik anlayışı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu sebepten dolayı çalışmanın özgün olarak kabul edileceği varsayılmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda klasik ve modern liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkileri ortaya koymaya çalışan araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Günümüz Pazar ve endüstri koşullarında bir gereklilik olarak ortaya çıkmaya başlayan sorumlu liderlik anlayışının bu noktada önemli olduğu varsayılmaktadır. Örgütün verimlilik, etkililik ve karlılığına, iş gören memnuniyet ve işe devamlılığa olumlu etkisi olduğu düşünülen sorumlu liderlik anlayışının bu durumu ne derece gerçekleştirdiğinin yapılan araştırmalar ile ortaya konulması önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın verilerin toplanması ve analiz kısımları gerçekleştirilirken aşağıda varsayımlar kabul edilmiştir.

Bu çalışma için belirlenen ölçeklerin anketleri uygulanırken sorular katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmış ve verilen cevaplar çalışanın genel tutum ve kabullerini tam ve doğru olarak yansıtmaktadır.

Yapılan ölçümler, analizler doğru ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmiş ve verilerin doğruluğu ve kabul edilebilirliğine ilişkin belirlenen ölçüm değerleri doğru bir şekilde önceki araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ana değişkenleri olan sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için katılımcıların verdiği cevaplar değerlendirmeye alınırken modelimiz dışında olan diğer etkileyici değişkenlerin katkısının en az ya da olmadığı kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma gerçekleştirilirken diğer benzer çalışmalarda da olduğu kabul edilen bazı sınırlılıklar vardır. Buna göre ilgili sınırlılıklar şu şekilde varsayılmaktadır:

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar tamamıyla deneysel olarak kabul edilemeyeceğinden kaynaklanan sınırlılık bu çalışma içinde geçerlidir.

Çalışmanın tüm evren hakkında kesin bir çıkarıma sahip olabilmesi için belirlenen örneklemin ne derece doğru olarak seçildiğine dair şüphe her daim var olacaktır.

Çalışmanın konu başlıkları, analiz için belirlenen ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik boyutları ile sınırlı kalmaktadır.

1.6. Tanımlar

Sorumlu Liderlik: Liderin, örgütün içindeki ve dışındaki tüm paydaşlarla güven oluşturacak bir ortamı sağlama, birlikte paylaşılacak bir vizyon yaratmak için sorumluluk odaklı davranış ve faaliyetleri ortaya koyma ve yürürlüğe sokma faaliyetleridir (zkan ve üzüm, 2021, s.199).

Psikolojik Güvenlik (Psikolojik Rahatlık): İşgörenlerin, iş ile ilişkili herhangi bir konuda soru sorması, hatalı bir durumun bildirilmesi, geribildirim talebinde bulunulması ve efektif yeni bir fikrin ortaya konulması durumlarında nasıl bir cevap alacaklarına ilişkin beklentilerinin yansımasıdır (Edmondson, 2003, s.4).

Örgütsel Bağlılık: İşgörenin rgte yönelik psikolojik kabullerini yansıtan, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin türünü ifade eden ve bireyin örgütte kalıp kalmamasına yönelik psikolojik kabulünü ortaya koyan yaklaşımdır (Meyer ve Allen, 1990, s. 848).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu kısımda liderlik kavramı, sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık gibi boyutlar hakkında bilgiler verilecektir.

2.1.1. Liderlik Kavramı ve Sorumlu Liderlik

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı ve tanımları, tarihsel gelişimi, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları ele alınacak daha sonrasında güncel liderlik tarzlarından olan sorumlu liderlik kavramı detaylı olarak incelenecektir.

2.1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Liderlik kavramının tanımlanması, her zaman için üzerinde oldukça tartışılan, çalışılan ve araştırılan bir konu olmuştur. Stogdill'e göre (1974), liderliğin neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Lider içinde yer aldığı gruba ait amaçları ortaya koyan grup üyelerini etkileyerek bu amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişidir. Lider, grup üyelerince farkında olmadıkları ortak düşünce ve arzuları, bir hedef oluşturarak kabullendiren ve grup üyelerinin varolan güçlerini bu hedefler doğrultusunda faaliyete koyan kimsedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013, s.208). Değişim ile başa çıkabilmenin adı liderliktir. Liderlik, geleceğe dair bir vizyon çizer ve çalışanların bu vizyonla hareket etmesini sağlar (Robbins, Judge, 2015, s.377).

Liderlik, süreci belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı iki veya daha fazla birey arasındaki ilişkileri içeren örgüt içi bir davranıştır. Bu anlamıyla Bavelas (1960)' da liderliği belirsizlikleri azaltma yönüyle ele almaktadır (Özkalp, Kirel, 2021, s.309).

İbicioğlu (1998)'na göre liderlik, Őiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir (Bolat vd., 2016, s.180).

Liderlikle ilgili tanımların birçoğu incelendiğinde ve ortak bir sentez ortaya konduğu takdirde liderlik, bir grup insanı ortak amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçları hayata geçirebilmek için onları harekete geçirme kabileyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2015, s.435).

Liderler, takipçilerini etkileyebilmek için farklı güç kaynaklarını kullanırlar. Bu güç kaynakları statü g ve kişisel g olmak üzere iki kategori olarak ele alınmaktadır. Statü g liderin bulunduğu işletmeden aldığı güçtür. Yasal güç, ödüllendirme g ve zorlayıcı güç statü gn oluşturmaktadır. Kişisel g ise liderin kişisel özelliklerinden aldığı g türüdür. Uzmanlık g ve karizmatik güç, kişisel g oluşturan başlıca unsurlar olarak ele alınmaktadır (Daft, 2010, s.426- 427).

Liderlik alışmaları ve teorileri sürekli bir araştırma ve sonsuz araştırma alanı olmuştur. Liderliği tanımlamak, analiz etmek ve teorileştirmek amacıyla binlerce liderlik tanımı ve çok sayıda model ve kavramsallaştırma ortaya çıkmıştır. Ancak bu model ve kavramsallaştırmalar bir yandan liderlik alanını doyururken, diğer yandan örgütsel yapıların değişmesi, küreselleşme, değişen çalışan ihtiyaçları vb. ile birlikte yeni yaklaşımlar da aranmaktadır (ifti, 2020, s.13).

Literatürdeki alışmalar incelendiğinde, liderlik teorilerinin dört farklı yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar:

- Özellik ve nitelik teorileri dönemi (1940 ncesi)
- Davranışsal teoriler dönemi (1940-1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960-1980)
- Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri dönemi (1980' den günümüze kadar olan süreç) (Yeşil, 2016, s.160).

2.1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

2.1.1.2.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlikle ilgili geliştirilen yaklaşımlardan ilki özellikler yaklaşımıdır. Liderlerin kişisel özelliklerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda liderler, gruplarından farklı kişisel özelliklere sahip olmalıdırlar. Çok eski çağlarda liderlerin insanüstü özelliklere sahip olabilecekleri üzerinde tartışılmıştır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013, s.209).

1910 yılında Thomas Carlyle “Büyük Adam Teorisi” dönemini başlatarak özellikler yaklaşımı teorilerinin ana kaynağını oluşturmaktadır. Büyük Adam Teorisine göre liderler, doğuştan kendilerinde var olan veya çocuklukta mucizevi bir şekilde elde edilen birtakım yeteneklere sahiptirler. Özellikler yaklaşımına göre liderlerde doğuştan var olan bu özellikler onları diğer insanlardan ayırmaktadır. Bu nedenle liderliğin belirlenmesinin tek yolu bu insanların sahip oldukları donanımların etkili bir şekilde saptanmasıdır. (Cinnioğlu, 2018, s.6).

Bu yaklaşıma dayanan ilk çalışmalarda, fiziksel özellikler, (cinsiyet, yaş, boy), psikolojik testler sonucunda elde edilen kişisel özellikler (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık) ve kişilik testleri ile ölçülen doğuştan var olan özellikler (yaratıcılık, zekâ, kararlılık) incelenmiş olup, liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin belirlenmesinde en önemli faktör olduğu görüşü üzerinde çalışılmıştır. Başarılı liderler başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahip oldukları düşünülerek, liderlerin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Demir vd., 2010, s.132).

2.1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1950’li yıllarda özellikler yaklaşımı önemini ve etkisini kaybetmeye başlamaktadır. Araştırmacılar liderlerin özelliklerinden daha çok davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Örneğin, sosyal psikologlar, özellikler yaklaşımının liderliği tam olarak açıklamadığı eleştirisini yaparak grupların işlev ve yapılarının sınıanmasına yönelmektedirler. Lideri, içerisinde bulunduğu grubun birtakım sonuçlara varabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları sergileyen kişi olarak tanımlamaktadırlar (Şimşek, 2006, s.11).

Davranışsal yaklaşım, lider özelliklerinden daha çok liderde bulunan stil ve davranışlara odaklanmaktadır. Yaklaşıma göre, liderin etkin ve başarılı olması kişisel özelliklerinden daha çok liderlik yapacağı gruba karşı göstereceği davranışlara

bağlıdır. Bu teoriye dayanarak yapılan çalışmaların temel dayanağı ise lider davranışlarının ne yönde olduğunun belirlenmesidir (Batmunkh, 2011, s.9). Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, liderin grup üyeleri ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak ele alınmaktadır. Davranışsal yaklaşım, göreve yönelmiş lider ve insana yönelmiş lider olarak üzere iki liderlik türünün mevcut olduğunu savunmaktadır. Zamanın şartlarına göre, bazı dönemlerde (örneğin değişim ve kriz zamanlarında) göreve yönelmiş otoriter liderlik davranışları daha etkiliyken, davranış ekolü daha çok insana yönelmiş lider tipinin daha başarılı sonuçlar getireceğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013, s. 210).

Davranışsal liderlik yaklaşımları altında bürokratik, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik yaklaşımları bulunmaktadır (Dalgıç, 2017, s.15).

a) Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderler, çalışanları tasarladıkları politika ve prosedürleri takip etmeleri için etkiler. Liderler, insanlara değil, süreç ve prosedürlere büyük önem verir. Bu yöntem, çalışanların gelişimine ve motivasyonuna yol açmadığı için çok etkili değildir. Bürokratik liderler sadece görevlerinin sistematik bir şekilde tamamlanmasına odaklanır. Bürokratik liderlik, örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu yöntem yalnızca görevler belirli prosedürler dâhilinde uzun süre yapılacaksa faydalı olmaktadır (Al Khajeh, 2018, s.5).

Erdoğan (1999)'a göre bürokratik liderlik tipinde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana gelmiştir ve bu örgütte bireylerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmektedir (Şakar, 2016, s.50).

b) Otokratik Liderlik

Otokratik liderler olarak da bilinen otoriter liderler, neyin, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği konusunda açık beklentiler sunar. Lider ve takipçileri arasında açık

bir ayrım vardır. Bu tarzın kötüye kullanılması genellikle otoriter ve diktatör olarak görülür. Otokratik liderler, takipçiler üzerinde sıkı bir denetim sağlar. Otoriter liderlik, en iyi, grup karar alma süresinin az olduğu veya liderin grubun en bilgili üyesi olduğu durumlarda uygulanır. Otokratik liderlik, bir grup üzerinde mutlak, otoriter kontrolü içermektedir (Gedik, 2020, s.25).

Otokratik liderler, esas itibariyle takipçilerini yönetim dışında tutmaktadırlar. Yönetim yetkisinin tamamı liderin elinde bulunmaktadır. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde takipçilerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Takipçiler sadece liderlerinden aldıkları emirleri olduğu gibi yerine getirmekle yükümlüdürler (Eren, 2015, s.461).

Liderin tam yetki ile hareket etmesinin bazı olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Liderin takipçilerinin inanç ve duygularını dikkate almaması takipçilerinde psikolojik tatminsizliklere, yönetime karşı nefret duygusuna, moral ve motivasyon düşüklüğüne, grup içi çatışma ve anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir. Aynı zamanda takipçilere herhangi bir söz hakkı tanınmamasının yaratıcılıklarını azaltıcı sonuçları bulunmaktadır (Eren, 2015, s.463).

c) Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik (katılımcı) tarzdaki liderlik anlayışında liderler, yetkilerini takipçileri ile paylaşma eğilimini taşımaktadırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima takipçilerinin fikir ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye özen göstermektedir (Eren, 2015, s.461).

Katılımcı lider, takipçilerinin işin gerektirdiği fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve görevlerinde başarılı olmalarında onlar kadar sorumluluğa sahiptir. Katılımcı liderler çalışma alanlarında, işle ilgili süreçlerde ve karar verme davranışlarında ihtiyaçları olan bilgi ve gücü diğer grup üyeleri ile paylaşırlar. Bu liderler, o anın mevcut durumuna göre ne kadar modern bir yaklaşım oluştururlarsa o kadar başarıya ulaşabilmektedirler. Katılımcı liderin başarıya ulaşabilmesi için grup amaçlarına ulaşmada üst düzey yönetimin de sürece dahil edilmesi gerekmektedir (Eren, 2015, s.467).

d) Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bass ve Avolio (2002)' ya göre tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı pasif, takipçilerini hareket noktasında serbest bırakan, işe hiçbir şekilde müdahalesi olmayan liderliktir. Bu tarz liderler, kendilerine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda görevlerinde bulunmamaktadırlar. Çünkü örgütteki önemli konulara müdahale etmekten ve bu konularla alakalı sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar (Cinnioğlu, 2018, s.15).

Liderin fonksiyonu, kaynak ve malzeme tedarik etmek, takipçileri ile dış çevre arasındaki iletişimi sağlamak ve ilişkilerinin sınırlarını belirlemek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz liderlik faaliyetlerini gerçekleştirirken güçlerini kullanmaktan çekinmektedirler. Herhangi bir konuda fikirleri sorulmadığı sürece bu liderler, görüşlerini açıklamazlar ve açıkladıkları zamanki görüşleri ise takipçiler için bağlayıcı bir nitelik taşımamaktadır (Toktaş, 2019, s.47).

McCleskey (2014)' e göre liderler takipçilerine tanıdıkları tam serbest hareket tarzı ile örgütün etkinliğini sağlama, gereksiz riskleri almama, belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirme, takipçilere motivasyon sağlama gibi birçok faaliyeti başarı ile yerine getirebilmektedirler. Ancak, nitelikli takipçileri olmayan, kültür seviyesi düşük, iş birliğini ve iş paylaşımını doğru yapamayan gruplarda tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının uygulanması bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Küçükali (2011)'ye göre bu tarz durumlarda grup başarısı önemli oranda düşebilmektedir (Gürsoy, 2019, s.45; Cinnioğlu, 2018, s.15).

2.1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Augustin (2003)'e göre davranışsal yaklaşımı takiben yapılan araştırmalarda liderlik durumsallık yaklaşımı ile inceleme alanına girmiştir. Durumsallık yaklaşımı gerek iş gerekse ilişkiler bazında pek çok farklı kombinasyonun söz konusu olduğunu ve pek çok faktörün liderliği etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda içinde bulunan çevresel koşulların, işin kendisinin ve izleyicilerin özelliklerinin liderliği etkilediği görülmektedir. Durumsallık yaklaşımın temel tezi “en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider” olduğu görüşüdür (Bolat vd., 2016, s.198). Öte yandan, bu yaklaşım “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Tam tersine her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir idarecilik tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013, s.212).

2.1.1.2.4. Modern Yaklaşımlar

J.M.Burns ve B. M. Bass , 1978 yılından beri ortaya koyduğu çalışmalarında klasik ve geleneksel davranış şekillerinin yanında yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu ön plana çıkarmışlardır. Bu yeni yaklaşımdaki liderlik biçimleri, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “etkileşimci” liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “dönüşümcü” liderliktir. Yönetim alanında ortaya konan çağdaş anlayış bu yeni liderlik biçimlerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Batmunkh, 2011, s.19).

Aşağıda öncelikle bu liderlik yaklaşımları hakkında kısaca bilgi verilerek, daha sonra bir modern liderlik tarzı olan ve çalışmamızın konularından birini oluşturan sorumlu liderlik kavramı ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmektedir.

a) Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin gittikçe karmaşık bir hal alması araştırmacıları yeni teoriler geliştirmeye yöneltmektedir. Bu teorilerde çoğunlukla liderlerin belirli özellikleri üzerine odaklanılmaktadır. Bu bağlamda literatüre kazandırılan modern liderlik yaklaşımlarından biri de karizmatik liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Gül, 2003, s.17).

Karizmatik liderlik, yeni örgütler oluşturan, eski örgütlerini yeniden canlandırarak dinamik hale getirmeyi hedefleyen yöneticiler için ilgi odağı haline gelmektedir. Eskilerden beri bilinen bir liderlik türü olmasına rağmen örgütsel liderlik tarzları arasında çok fazla üzerinde durulmamaktaydı. Ancak 1980’lerden sonra değişen örgüt yapılarıyla birlikte değişimi ve gelişimi amaçlayan örgüt liderleri tarafından oldukça benimsenmeye başlamaktadır. Literatür incelendiğinde özellikle 1990’lardan sonra karizmatik liderlik anlayışı yaygınlık kazanarak etkinliğini sürdürdüğü görülmektedir (Aykanat, 2010, s.46).

Karizma terimi, Eski Yunan uygarlığına dayanan bir tarihi geçmişe sahiptir ve ilahi ilham yeteneği olarak kullanılmaktadır. Kavramsal olarak yönetim ve işletme literatüründe yer alması ilk olarak Weber ile gerçekleşmektedir (Gül, 2003, s.18).

Weber karizma terimini “karizmatik yetki” şeklinde tanımlamaktadır. Karizmatik yetki kişisel bir yetki olmakla birlikte bireyi normal insanlardan ayıran istisnai kudretleri belirten bir kişisel özelliktir (Kaya, 1998, s.35).

Weber’e göre karizma kavramının anlamı şunları ifade etmektedir:

- Liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaatin varlığı,
- Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti,
- Kitlelerin bir “baba” figürüne olan bağımlılığı,
- Lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık,
- Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği (Gül, 2003, s. 20).

Karizma kişilerarası çekicilik olarak kabul edilme ve destek bulmayı savunmaktadır. Karizmatik liderler, olası bir takdirin, sevginin ve bağlılığın üstünde bir etki alanı oluştururlar. Grup üyeleri, bu liderlere ve onların hedeflerine karşı oldukça büyük bir inanç duyarlar. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur. İlk olarak 1977 yılında Robert House, farklı sosyal bilimler alanlarında yapılan araştırma sonuçlarını biraraya getirerek karizmatik liderliği kavramsallaştırmıştır.

Şu özelliklerin varlığı karizmaya katkı sağlamaktadır:

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinlerler.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar (Keçecioglu, 1998, s.46).

b) Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

İlk olarak 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik yaklaşımı yeniliğe, dönüşüme reforma dönük bir anlayış izlemektedir (Eren, 1998, s.368). Buna göre dönüştürücü liderler örgütün yapısını değiştiren değişimleri kendileri yaratmaktadır. Doğasında mevcut statükoyu devam ettirmek olan örgütlerin

aksine dönüşümcü liderlik anlayışı insanları motive ederek onları yapabileceklerinin daha fazlasını düşünmesini sağlamaktadır (Hitt, Denis, Mathis, 1989, s.368; akt. Barutçu ve Akatay, 2014, s.195). Dönüştürücü lider örgütlerde değişim ve yenilenme için gerekli olan enerjiyi ortaya çıkartan kişidir. Bu da liderin sahip olduğu ve takipçileriyle paylaştığı vizyon sayesinde gerçekleşmektedir. Lider bir izleyicilerine bir rol model olarak ortaya çıkmakta ve onların kendilerine olan inancını artırmaktadır (Koçel, 2001, s.483). Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderliğin 4 boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar; Karizma, ilham verme ve motive etme, bireysel düşünce ve entelektüel uyarıdır. 1996 yılında Podsakoff tarafından model olma ve vizyon belirleme boyutları eklenmiş olmakla birlikte günümüzde en çok dördü boyutun kullanıldığı görülmektedir (Ertugut ve Ertugut, 2010, s. 225). Dönüşümcü liderler astlarını sahip oldukları görevlerden daha fazlasına odaklanmalarını gerektiğini, daha düşük hedeflerden ziyade daha üst düzey hedefler belirlemelerini ve yöneticilerinin söylediği zorlu görevleri başarmaları konusunda kendilerine güvenmeleri gerektiği hususunda sürekli telkin etmektedirler (Bartol, Martin, 1991, s.507). Burns tarafından ortaya konulup daha sonrasında Bass tarafından gelişimi sağlanan dönüşümcü liderlik modelinde asıl olan örgütün geçmişi değil şimdiki hali ve geleceğidir (Ergeneli vd., 2007, s.705). Bass'ın geliştirdiği dönüşümcü liderlik yaklaşımı özellikle değişimlerin yaşandığı, sancılı ve belirsizliğin hâkim olduğu dönemlerde etkisi yüksek bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Nemanich ve Keller, 2007, s.50). Dönüşümcü liderler takipçilerine belli koşulları kabul ettirme konusunda başarılı ikna etme yeteneğine sahiptirler. Bu sayede onların doğal değişim süreçlerinde saygı ve yüksek bağlılık göstermelerini sağlarlar (Bassom ve diğ., 1996, s. 105).

c) Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Burns'un 1978 yılında politikacılarla ilgili yapmış olduğu çalışmalar etkileşimci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Gül, 2003, s.12). Bu liderlik türünde liderler, işgörenlerin mevcutta devam eden işlerini daha iyi, verimli yapabilmeleri için çaba harcamaktadırlar. Çalışanların yaratıcı veya yenilikçi olmalarını beklemezler ve böyle olmaları için çaba göstermezler. Bu tip liderler yetkilerini, çalışanlarının daha fazla emek göstermeleri amacıyla kullanırlar (Eren, 2008, s.461-462). Etkileşimci liderler geçmişten gelen uygulamaların aynen devam etmesini isteyerek pazarın payının büyümesi, maliyetlerin düşürülmesi, karlılık ve verimliliğin artırılması için

çeşitli iş gördürme yollarını tercih ederler (Eren, 2003, s.34). Bunun akabinde de çok çaba sarf edenlere çeşitli ödüller (para, statü) vererek onları daha çok çalışmaya teşvik ederler (Güzel ve Akgündüz, 2011, s.285). Gerekli çabayı sarf etmeyen ve amaca ulaşılmasında yeterli katkıyı sağlayamayanlara ise cezalandırmalar yapılmaktadır (Şimşek, 2006, s.27). Etkileşimci liderlikte işgörenler ile liderler arasında bir al-ver yani takas işlemi gerçekleştirilmez. Bu işlem iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim şeklindedir (Howell ve Avolio, 1993, s.891). Koşullu ödüllendirmede liderler, çalışanların beklentilere uygun performans göstermeleri veya gerekli çabayı göstermeleri durumunda ödüllendirmeyi gerçekleştirir. İstisnalara göre yönetim şeklinde ise lider, eski yöntemler işe yarıyorsa talimat vermekten kaçınır ve performans hedeflerine ulaşıldığı takdirde takipçilerinin işlerini her zamanki gibi yapmaya devam etmelerine izin vermektedir (Hater ve Bass, 1988, s. 696).

2.1.1.3. Sorumlu Liderliğin Tanımı ve Kapsam

21. yy' da öne çıkan ilk liderlik teorileri, liderlerin özelliklerine, tutum ve davranışlarına, durum ve olasılıklarına, çalışanların iş performansına ve devirlerine odaklanmaktadır. Yirmi birinci yüzyılın başında araştırmacılar sorumlu liderlik adı verilen yeni bir yaklaşım ortaya attılar. Sorumlu liderlik, çağdaş (21. yüzyıl) küresel bağlamda toplumun ihtiyaçlarına yanıt olarak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında giderek artan ilgi gören bir liderlik tarzıdır (Tsui, 2021, s.165).

Cole vd. (2006)'e göre bugünün liderleri küresel, karmaşık, belirsiz ve birbirlerine bağlı bir iş ortamında hareket etmektedirler. Bu bağlamdaki zorluklar arasında, insanlar için karmaşıklığı ve belirsizliği azaltma ve yönettikleri insanlar tarafından kabul görebilecek bir gelecek planlaması oluşturmak yer alır (Maak, Pless, 2006, s. 99).

Bu noktada sorumlu liderlik, örgütü sadece ticari kaygılara dayalı kar amaçlı bir kuruluş olmaktan çıkararak örgüte sosyal, insani, politik ve çevresel taraflarının ele alındığı bir vizyon katmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk uygulamalarında oldukça yer edinen sorumlu liderliğin önemini ortaya koymakta olup, liderlerin kendilerine emanet edilen kaynakları koruma ve geliştirme konusunda bütüncü bir yaklaşıma sahip olduklarını savunmaktadır (Özkan, 2022, s. 21).

Maak ve Pless'in (2006) yayını sorumlu liderlik kavramına ilişkin ilk ve temel makalelerden biri olmuştur (Çiftçi, 2020, s.14). Sorumlu liderlik, liderliği etkileyen veya ondan etkilenen ve liderlik ilişkisinin amaç ve vizyonunda payı olan kişilerle sosyal etkileşim süreçlerinde ortaya çıkan ilişkisel ve etik bir olgudur (Maak, 2006, s.103). Tüm çalışanlar, müşteriler, iş ortakları ve hissedarlarla etik ve ahlaki açıdan güçlü ve sağlam ilişkiler kurmak ve sürdürmek, sorumlu liderliğin bir başka tanımıdır. Bu ilişkilerin temelinde adalet ve adalet duygusu, tanınma, sorumluluk ve politik, sosyal, ekonomik ve insani doğaya yönelik özen yer almaktadır (Pless, 2007, s.438).

Sosyal liderlik kavramı lider, takipçiler ve paydaşlar arasındaki ilişkinin sorumluluk kavramına dayalı olarak yürütülmesine dayanmaktadır. Bireysel ilişkilerde sorumlu davranmak oldukça önemli bir davranış olmasına rağmen, örgütlerde kar maksimizasyonuna fazlaca odaklanıldığı için sorumluluk kavramının öneminin azaldığı görülmektedir. Sorumluluğun yerine getirilmesi toplumun işleyişinin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda dünyadaki sorunların farkında olup, küresel anlamda sorumlu düşünen ve hareket eden sorumluluk sahibi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Maak ve Pless, 2009, s. 540).

Sorumlu Liderlik çeşitli nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Birincisi son yıllarda şirketlerin sosyal sorumluluk sahibi olmaları yönünde küresel baskı artmaktadır. Sorumlu liderliğin önem taşımasının ikinci nedeni yönetim çalışmalarının pek çok alanıyla olan ilişkisidir. Sorumlu liderlik değerlendirmesi liderlik hakkındaki literatür ile sosyal sorumluluk hakkındaki literatürü bütünleştirmeye hizmet eder. Bu nedenle çok düzeyli araştırmalar için ideal bir konu oluşturmaktadır. Ayrıca sorumlu liderlik örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, psikoloji, felsefe, kurumsal yönetim, strateji, hukuk, sosyoloji, siyaset bilimi, pazarlama, iş etiği ve sürdürülebilirlik gibi çeşitli alanlardaki akademisyenlerin ilgisini çeken disiplinler arası bir konudur (Siegel, 2014, s. 221).

Spreitzer (2007)' e göre sorumluluk, eylem özgürlüğü ve yetkilendirmeye de ilişkilidir. Bu da sorumlu bireylerin takdir yetkisine ve eyleme özgü yetkinliklere sahip olduklarını göstermektedir. Çünkü liderlerin özgürce hareket edebilmeleri ve performans gösterme konusunda yetkilendirilmiş hissetmeleri halinde hesap verebilir ve güvenilir olma olasılıkları daha yüksektir (Cameron, 2011, s.25).

Ortaya çıkan literatür akışı, nispeten gevşek bir şekilde tanımlanan sorumlu liderlik kavramını ele alırken bu kavram ile etik, liderlik ve KSS alanındaki çalışmaları entegre etmeye çalışmıştır. Bu literatürde giderek daha görünür hale gelen bir eğilim, belki de sorumlu liderliğin kavramsallaştırılmasında son dönemdeki dünya olaylarına (örneğin, küresel finansal krizler, çevresel felaketler, etik skandallar ve küreselleşme) yanıt olarak bir tür paydaş değerlendirmesini dâhil etmektir (Doh, Quigley, 2014, s.257). Mali skandallar, insan hakları ihlalleri, çevresel yan etkiler, baskıcı rejimlerle iş birliği ve diğer sorunlu konular yalnızca ilgili firmaların itibarını tehdit etmekle kalmayarak, aynı zamanda iş dünyasının toplumsal rolüne ilişkin kritik soruları da tetiklemektedir (Palazzo, Scherer, 2006, s.71).

İş dünyası liderleri, kurum içinden ve dışından birçok farklı ve kültürel olarak heterojen paydaş grubunun talepleriyle karşı karşıya kalmaktadır (Voegtlin, 2011, s.58). Sorumlu lider, tüm paydaşlardan gelen bu çeşitli istek ve talepleri etik bir şekilde değerlendirerek, paydaş odaklılığına dayanarak kalıcı ve güvenli ilişkiler kurmaya ve bu ilişkilerin devamlılığını sağlamaya çalışır (Maak, Pless, 2006, s.102).

Sorumlu bir lider hem örgüt içinde hem de örgüt dışında aktif bir vatandaşlık rolü üstlenerek işin etkinliğini kurumsal sorumluluk fikriyle bağdaştırmaktadır. Bu bağlamda sorumlu lider, doğrudan takipçi sonuçlarının veya organizasyonel sonuçların ötesine geçen çoklu ilişkilere ve çok düzeyli sonuçlara odaklanır. Sorumlu liderler bunu, organizasyon içindeki ve dışındaki paydaşları, örneğin sürdürülebilirliğe ve sosyal değişime katkıda bulunmak da dâhil olmak üzere, sorumlu faaliyetlere katılmaya teşvik etme motivasyonlarıyla yapabilirler (Pless, 2007, s. 447).

Maak ve Pless (2011)'e göre sorumlu liderler belirli özelliklere sahip olan ve belirli rolleri yerine getiren kişiler olarak tanımlanır. Bu tartışmalardaki sorumlu liderlik, paydaş teorisine dayanır; yani liderler, birden fazla paydaşla etkileşime girer ve birden fazla paydaş için sorumluluk taşırlar (Cameron, 2011, s.26). Sorumlu liderlik, kuruluş içinde ve dışında çalışanlarla, yüklenicilerle, tedarikçilerle, müşterilerle ve toplumla çoklu paydaş ilişkilerine odaklanır. O halde kaçınılmaz olarak, liderlerin sorumluluğunun ekonomik ve paydaş kaygıları arasında dengelenmesi ve yalnızca takipçi ilişkilerinin değil aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, sivil toplum kuruluşları dahil (ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere) çeşitli paydaşlarla çeşitli ilişkilerin yönetilmesine de odaklanılması gerekmektedir (Maak, Pless, 2006, s.100; Pless, 2007, s.438). Liderler, takipçileri

olarak paydaşlarla aralarındaki ilişki süreçlerini kolaylaştırmaktan sorumlu olmanın yanı sıra bu ilişkilerin kalitesinden kapsayıcı olmasından, paydaşların sahip olduğu etik değerlere dayalı olmasından, ortak ve iyi bir amaca hizmet etmesinden de sorumludurlar (Maak, Pless, 2006, s.104).

Voegtlin liderlik etiğinin çağrışımını daha da araştırıyor ve söylem etiğini ve müzakereci demokrasiyi liderlik etiğinin felsefi temeli olarak görüyor ve sorumlu liderliğin prosedürel anlayışını ortaya koymaktadır. Voegtlin, sorumlu liderliği, karşılıklı faydalar elde etmek amacıyla eşit diyalog ve demokratik istişare süreci yoluyla tüm paydaşların çıkar çatışmalarına aracılık etme süreci olarak ele almaktadır (Shi, Ye, 2016, s.878).

Sorumlu liderler, aktif bir paydaş diyalogunu teşvik ederek etki yaratan liderlerdir. Eylemlerin sonuçlarını tahmin ederler ve ilgili tüm taraflar için karşılıklı yarar sağlayan çözümlere ulaşmak amacıyla farklı paydaş taleplerini tartıp dengelemeye çalışırlar. Bu tür liderlik davranışı, paydaş ilişkilerinin niteliği ve niceliği üzerinde olduğu kadar takipçilerin tutumları ve diğer önemli kurumsal faktörler üzerinde de etkiye sahip olmaktadır (Voegtlin, 2011, s.6).

Pless, Maak ve Waldman (2012) çalışmalarından elde ettikleri bulgulara dayanarak iş dünyası liderlerinin dört farklı sorumlu liderlik yönelimini rapor ettiler: geleneksel ekonomist, fırsat arayan, bütünleştirici ve idealist. Benzer şekilde Maak, Pless ve Voegtlin (2016) araçsal ve bütünleştirici olmak üzere iki geniş sorumlu liderlik stili tanımlamıştır. Bütünleştirici sorumlu lider, paydaş katılımının önemi hakkında dâhili ve harici iletişim kurarak iş dünyasındaki ve toplumdaki çeşitli paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmayı amaçlamaktadır. Bunun aksine, araçsal sorumlu lider, özel bir karar almayı benimseyerek paydaş ilişkilerine daha az dikkat ederek finansal performansı artırmayı amaçlamaktadır (Çiftçi, 2020, s.16).

2.1.1.3.1. Sorumlu Liderlik Davranışının Öncülleri

Shi ve Ye (2016)'a göre Sorumlu liderlik, liderlik tanımlamaları ile kavramsallaştırılsa da kavramın ölçülmesi ve değerlendirilmesi yönünde farklılıklar mevcuttur. Buna istinaden sorumlu liderlik davranışının ortaya çıkmasında kişisel ve durumsal olmak üzere iki grup öncülün olduğu ifade edilebilir (Özkan, 2022, s.25).

2.1.1.3.1.1. Kişisel Özellikler

Mevcut araştırmalar, ilişkisel zekâ, empati, bilişsel ahlaki gelişim, makyavelist olmama gibi kişisel özelliklerin sorumlu liderliğin oluşmasında ve geliştirilmesinde önemli rol oynadığını göstermektedir (Shi, Ye, 2016, s.879).

a) İlişkisel Zekâ

Maak ve Pless (2006)'da ilişkisel zekânın sorumlu liderlik için gerekli bir yetenek olduğunu vurgulamaktadır. Bir toplumda sorumlu liderliğin temel görevi, paydaşlarla güvenilir ilişkiler kurmak ve sürdürmektir. Aynı zamanda küreselleşme, liderleri farklı niteliklere sahip paydaşlarla karşı karşıya getiriyor. Bu bağlamda liderlerin farklı paydaşlarla başa çıkabilmek için güçlü sosyal yeteneklere ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla ilişkisel zekâ, duygusal zekâyı ve etik zekâyı içeren sorumlu liderlik için önemli bir faktördür. Bir yandan, yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, kendi duygularını kontrol etmekte ve kullanmakta, diğerlerinin duygularını anlamakta ve dolayısıyla karmaşık ilişkilerle etkili bir şekilde başa çıkmakta başarılıdırlar. Öte yandan, etik zekâyâ sahip liderler paydaşlar arası diyalogu sürdürmeye, dürüstlikle yönetmeye, "ilkelerle kâr elde etmeye" daha yatkındır ve bu da paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurmaya katkıda bulunur (Shi, Ye, 2016, s.880).

b) Empati

Empati, başkalarının duygularını başkalarının bakış açısından deneyimleme ve anlama yeteneğini ifade eder (Jackson vd., 2006, s.6). Aynı zamanda empati, bir başkasının algılanan refahıyla uyumlu, başkasına yönelik duygusal tepkiyi ifade eder (Batson vd., 1981, s.291).

Empati hakkında araştırma yapan akademisyenler empatinin bağlılığın, fedakârlığın ve kurumsal hayırseverliğin temeli olduğunu öne sürmektedirler. Dietz ve Kleinlogel (2013)'e göre empatinin, bir yöneticinin, otorite figürlerinin çalışanlar için zararlı sonuçları olan davranışlarda bulunma taleplerine uyma eğilimini azalttığı ampirik olarak gösterilmiştir (Stahl, Luque, 2014, s. 241).

Empati yeteneği bir liderin sorumlu bir lider olup olmadığını bir öngörmede etkili bir araçtır. Empati sahibi bir lider paydaşların görüş ve ihtiyaçlarını iyi

anlayabilir, paydaşların taleplerini karşılamak için ne yapması gerektiğini bilir ve bu sayede kolaylıkla sorumlu bir lider haline gelebilir (Stahl, Luque, 2014, s.243).

c) Bilişsel Ahlaki Gelişim

Kohlberg 1984’de geliştirdiği bilişsel ahlaki gelişim teorisi ile bireylerin herhangi bir ahlaki ikilem durumunda ahlaki yargılama ve karar verme yetilerini geliştirerek etik olarak sorunu nasıl çözebileceklerini açıklamıştır (Özkan, 2022, s.26).

Bilişsel ahlaki gelişim teorisi, bireylerin teorik olarak hayatta ilerlediği ve yetişkinlikte nispeten istikrarlı hale geldiği beş ardışık seviyeden oluşur. Beşinci veya gelenek sonrası düzey, bireylerin adalet ve hak ilkelerini uyguladığı ve karar almada toplumsal faydayı göz önünde bulundurduğu karmaşık bir ahlaki muhakeme düzeyini gösterir (Kish-Gephart, 2010, s.3).

Maak (2007)’e göre ahlaki sorunlarla karşı karşıya kalındığında sorumlu bir lider için çatışan çıkarlar karşısında alacağı etik kararlar büyük zorluklar içermektedir. Paydaşların çıkarları açısından bilişsel ahlaki gelişimi yüksek olan liderler, tüm paydaşlar tarafından kabul görülen etik çözümler getirebilmektedirler (Shi, Ye, 2016, s.879).

d) Makyavelist Olmama

Makyavelizm literatürde siyaset teorisi olarak yer alsa da eylem ve kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi araştıran davranış bilimlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Etik karar verme sürecinde, sorumlu liderlerin etik olmayan davranışlarıyla bağlantılıdır (Stahl, De Luque, 2014, s.241). Makyavelizm etkisindeki bireyler başkalarının çıkarlarını dikkate almadan kişisel çıkarları elde etmek için başkasının çıkarlarından yararlanma eğilimi göstermekte, Makyavelizm’e sahip liderler başkalarına güvenmeme ve onları kontrol etme eğiliminde olmakta, etik değerleri göz ardı etmektedirler (Christie ve Geis, 1970, s.78). Makyavelizm, sorumlu liderlik için olumsuz bir faktör olarak ele alınmaktadır. Makyavelist liderler, ilkelerin etikliğini önemsemeyerek güvensiz ve kontrol odaklı hareket etmektedirler. Bu nedenle paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmekte zorlanırlar (Shi, Ye, 2016, s.880).

2.1.1.3.1.2. Durumsal Faktörler

Bireysel düzeydeki faktörlere odaklanan çalışmalar, bireylerin sorumlu seçimlerinin öncüllerine ilişkin değerli bilgiler sağlarken, yöneticilerin içinde hareket ettiği ve kararlar aldığı durumsal bağlamın sorumlu davranışı nasıl destekleyebileceği veya engelleyebileceği konusuna bir açıklık getiremediği görülmektedir (Stahl, Luque, 2014, s.240).

Sorumlu liderlik üzerine mevcut araştırmalar incelendiğinde ahlaki yoğunluk, kültürel değer yönelimleri, kurumsal bağlam ve medyanın liderin sorumlu olma eğilimini etkilediği sonucuna varılmaktadır (Shi, Ye, 2016, s. 880).

a) Ahlaki Yoğunluk

Ahlaki yoğunluk, “bir durumdaki konuyla ilgili ahlaki zorunluluğun kapsamını ele alan” çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Ahlaki yoğunluk, sosyal fikir birliği, sonuçların büyüklüğü, zamansal yakınlık, etki olasılığı, yakınlık ve etkinin yoğunlaşması gibi altı boyutu içerir. Bu yapıya göre her etik konu ahlaki yoğunluğu açısından ele alınabilir ve bir durumun ahlaki yoğunluğu bireysel düzeydeki etik seçimlerin önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkar. (Jones, 1991, s.372).

Dolayısıyla ahlaki yoğunluk, yöneticilerin neden bazı durumlarda sorumlu, bazılarında ise sorumsuz davranabileceğini açıklamaya yardımcı olabilir (Stahl, Luque, 2014, s. 242).

b) Kültürel Değer Yönelimleri

Kişinin değer anlayışlarının şekillenmesinde içinde yaşadığı kültür, önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi içinde yer aldığı kültürün parçasıdır ve kişilerin oluşturduğu değer yargıları toplumun kültürel değerlerini belirler. Taylor (1871)'de kültürü toplumun alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak ve hukuk oluşumunu inceleyen ve içeren bir yapı olarak tanımlamıştır. Hofstede (1980) göre yaygın değerler toplumun kültürünü oluşturmaktadır (Ercan, Sığı, 2015, s. 98). Aynı zamanda Hofstede (1980) çalışmasında bireylerin motivasyonlarını, algılama biçimlerini, çalışma değerlerini, davranışlarını, beklentilerini, ast-üst ilişkisine yaklaşımlarını etkileyen olgunun kültür olduğunu açıklamaktadır. Bu çalışmadan yola çıkan

araştırmacılar, liderliği güç mesafesi ve kolektivitizmi de içeren dokuz kültürel boyutla birlikte incelemişlerdir (Özkan, 2022, s.27).

Kültürel değer ve inançlardaki farklılıklar, kabul edilebilir ve kabul edilemez lider davranışlarına ilişkin beklentiler yaratmakta, bir toplumda kabul edilen lider davranış türleri ve özelliklerine kısıtlamalar getirmektedir (Waldman vd., 2006, s.825). Waldman ve meslektaşları (2006) 15 ülkede bulunan 561 firma üzerinde yapılan bir çalışmada, üst yönetimin kurumsal sosyal sorumluluk yönelimleri ile ülke düzeyindeki iki kültürel boyut olan kurumsal kolektivitizm ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelediler (Stahl, Luque, 2014, s.244). Yüksek kurumsal kolektivitizm ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, yöneticilerin karar verme süreçlerinde kurumsal sosyal sorumluluğa değer verdiğini göstermektedir. Bu çalışmalar şunu göstermektedir ki kültürel değer yönelimleri içlerinde kolektivitizm ve güç mesafelerini barındırarak liderlerin sorumlu olup olmamalarını etkilemektedir (Shi, Ye, 2016, s.880).

c) Kurumsal Bağlam

Kurumsal bağlam, neyin sorumlu ve etik olarak kabul edildiğini belirler ve dolasıyla liderin sorumlu ve etik olana karşı tavrını şekillendirebilir ve etkileyebilir (Shi, Ye, 2016, s.880). Dolayısıyla kurumsal bağlam, neyin sorumlu ve etik olarak kabul edildiğini belirleyerek, liderlerin etik dışı davranmasını engelleyebilmektedir (Stahl, Luque, 2014, s.243). Bütün yasadışı ve etik olmayan eylemler, özellikle yöneticilerin yolsuzluğun yaygın bir uygulama olduğuna inanmaları halinde gerçekleşmektedir. Örneğin ampirik araştırmalar, eğer liderler yolsuzluğun yaşandığı ülkede bu durumun popüler bir davranış biçimi olduğunu algırlarlarsa kişisel olarak bu eylemlere katılmasalar bile yolsuzluğu kabul etmeye ve yolsuzluğa bulaşmaya eğilimli olduklarını kanıtlamıştır (Collins vd., 2009, s.103). Yöneticilerin sorumlu liderliğe yaklaşımları ve yönelimleri kurumsal ve kültürel bağlamlara göre değişiklik gösterecektir. Çünkü şirketler ve liderler farklı çevrelerde faaliyet gösterirler. Farklı ulusal sistemlerde, farklı derecelerde iç ve dış baskılarla karışılacaklardır (Flores, 2007, s.1193).

d) Medya

Medya yalnızca reklam araçları ve firmaların eylemlerini yansıtan gerçeqliğin aynaları değildir. Aynı zamanda köşe yazıları ve makaleler aracılığıyla bilgiyi

şekillendiren aktif aktördür. Dolayısıyla işletmeyi etkileme gücüne sahiptir (Fombrun, Shanley, 1990, s.240).

Medya aynı zamanda bilgiyi şekillendiren aktörler olarak birçok paydaşın görüşlerini de uzun yıllar boyunca etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle liderler, örgütsel faaliyetlerden etkilenen paydaş gruplarının sosyal beklentilerini karşılamak zorundadır (Zyglidopoulos vd., 2012, s.1623). Liderler, kurumsal skandallar rapor edildiğinde, kamuoyunun bu kötü kurumsal uygulamalardan haberdar olacağını ve dolayısıyla kuruluşlarının itibarlarının ciddi şekilde zedeleneceğinin farkındadırlar. Bu nedenle güven inşa etmek ve itibar kazanmak için liderler paydaşlara karşı sorumlu olacaklardır. Sonuç olarak medya ve sorumlu liderlik ilişkisine bakıldığında medya liderleri sorumlu davranışlara yöneltmektedir (Shi, Ye, 2016, s.880).

2.1.1.3.2. Sorumlu Liderlik Anlayışında Ana Paydaşlar

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin gerçekleştirdiği faaliyetler, birçok kuruluş tarafından takip edilmektedir. Bu durum liderleri meşruiyeti güvence altına alma, güvenilir paydaş ilişkileri oluşturma ve sosyal sermayeyi geliştirme zorluklarıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Sorumlu liderlik, bu zorlukların aşılması için liderlere yardımcı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorumlu liderlik davranışları, paydaş ilişkileri üzerinde olumlu bir etki yaratarak kurumsal meşruiyeti korur, paydaşlarla güvenilir ilişkiler oluşturur ve örgütün sosyal sermayeyi oluşturmaya yardımcı olur (Voegtlin vd., 2011, s.7). Sorumlu liderlik davranışı, sık paydaş etkileşimi ve aktif bir paydaş diyaloguna dahil olarak resmi bir paydaş ağının kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda sorumlu liderlerin davranışları, karar verirken paydaşların çıkarlarının dikkate alınacağını ve kurulan paydaş ilişkilerinin sadece pazar yönelimine dayalı ilişkiler olmadığını bir göstergesidir. Bu nedenle adil ve dengeli paydaş diyalogları kurulmasını sağlayarak paydaş ağının kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Maak, 2007, s. 332).

Paydaş topluluğu içerisinde yer alan sorumlu liderliğin karmaşık ve çok yönlü yapısı nedeniyle geleneksel liderlik kavramlarının ötesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada lider, farklı paydaş gruplarına yönelik ilişkilerin koordinatörü ve geliştiricisi haline gelir (Maak ve Pless, 2006, s.100). Özünde sorumlu liderlik, farklı paydaş gruplarıyla iş birliği ve katılım oluşturmak, paydaşlarla ilişkiler kurarak hem etik konulara hem de uzun vadeli hedeflere odaklanmakla ilgilidir (Han vd., 2019,

s.3). Waldman ve Galvin (2008)'e göre paydaşların ihtiyaç ve düşüncelerini dikkate almanın ve böyle bir iş felsefesi oluşturmanın sorumlu liderliğin temel bileşenleri olduğu açıktır. Paydaş teorisi, doğası gereği paydaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate alarak ve bunları dengeleyerek kapsayıcıdır. Liderlerin sorumlu olduğu ve etki yarattığı ana paydaşlar aşağıda tartışılmaktadır (Çiftçi, 2020, s. 23).

2.1.1.3.2.1. Çalışanlar

Sorumlu liderler, firmaların stratejik hedeflerinde belirtilen performans hedeflerine ulaşmak için genellikle iş dünyasında, ülkelerde veya kültürlerde insanları harekete geçirir ve ekiplere liderlik ederler. Ayrıca bu hedeflere etik, saygılı ve akıllıca bir şekilde ulaşmaları için çalışanlara koçluk yapar ve onları desteklerler (Maak, Pless, 2005, s. 13). Kuruluş içinde ve dışında saygılı iş birliğini, paydaşların diyalogunu ve etik davranışları teşvik etmek için imkânlar yaratırlar. İfade özgürlüğünü korurlar ve etik yanlışların dile getirilmesini desteklerler. İstihdam standartlarına uyulmasını sağlarlar. Sorumlu liderler, çalışma koşullarının insancıl, güvenli, sağlıklı olduğu ve ayrımcı olmadığı; hangi kökenden olursa olsun ayrımcılık yapılmadığı, çalışanların dinlenme ve iş-yaşam dengesinin korunduğu bir ortam yaratmak için çabalarlar (Maak, Pless, 2006, s.100).

2.1.1.3.2.2. Müşteriler

Müşteriler, işletmelerin ilişki içinde olduğu vazgeçilmez paydaşlardır. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal, ürün ve hizmetler üretilir ve bu mal ve hizmetlerin satışından elde edilen gelir işletmelerin ayakta kalmasını sağlar. Burada sorumlu liderler, müşterilere ve alıcılara kaliteli ürün ve hizmetlerle en iyi şekilde hizmet verilmesini sağlar. Ürün ve hizmetlerin güvenli olması ve kullanıcılarına zarar vermemesi beklenmektedir. Şeffaflık, ilgili potansiyel risklerin açıklanmasında da önemlidir. Sorumlu liderler bu süreci yönetebilecek, müşteri ve müşterilerle açık ve şeffaf bir iletişim kurabilecek kadar duyarlı ve bilge liderler olmalıdırlar (Maak, Pless,2006, s. 100; Çiftçi, 2020, s.24).

2.1.1.3.2.3. İş Ortakları

Ortakları olmayan bir işletmeyi hayal etmek zordur. Bir işletmenin ortakları ile olan ilişkisi çoğunlukla liderlerin yaklaşımlarını şekillendirmektedir. Sorumlu liderler, çevre ve çalışma standartlarına iş ortakları tarafından saygı gösterilmesini isterler ve bu standartların ortaklar tarafından etik bir şekilde uygulanmasını isterler. Ayrıca, şirket çalışanları ve yöneticileri tarafından iş ortaklarına saygılı ve adil şekilde davranılmasını sağlarlar (Maak, Pless, 2006, s.100).

2.1.1.3.2.4. Hissedarlar

Hissedarlar genellikle liderliğin şirketlerin ekonomik koşulları üzerindeki etkilerinden endişe duymaktadır (Miska vd., 2014, s.353). İktisatçılar sorumlu bir liderin, sorumluluğunun firmanın hissedarları ve sahipleri ile başlayıp bittiğinin farkında olması gerektiğini önermektedirler. Bu önermeye göre sorumlu bir liderin tek gerçek paydaşı hissedarlarıdır. Hissedarlar dışındaki paydaşlar yalnızca onlara yönelik eylemler veya kararlar alındığında sorumlu liderliğin hedefi olmaktadır (Waldman, Galvin, 2008, s.329). Sorumlu liderler, hissedarların yatırım sermayesini korur ve onlara yeterli getiri sağlarlar. Onların haklarına saygı duyar ve ayrıca şirketin ekonomik, sosyal ve ekolojik performansı hakkında düzenli iletişim ve şeffaf raporlama sağlarlar. Kendilerinin ve başkalarının içerden bilgi edinme süreçlerinde gerekli özeni göstererek herhangi bir ahlaki yanlışın önüne geçmeye çalışırlar (Maak, Pless, 2006, s.101).

2.1.1.3.2.5. Çevre

İşletme türü ve benimsediği liderlik yaklaşımı ne olursa olsun, tüm işletmelerin sosyal ve doğal çevreye karşı sorumlu ve duyarlı olması gerekmektedir. Sorumlu liderler öncelikle çalışanlarını sürdürülebilir kalkınma için eğitmek ve koçluk yapmak, çalışanların doğal kaynakların önemini anlamalarına yardımcı olmak ve sosyal ve doğal çevreye karşı daha duyarlı olmalarına yardımcı olmak için harekete geçer (Wade, 2006, s.228).

Sorumlu liderler, kararlarının sosyal ve doğal çevreye olası sonuçlarını değerlendirir. Yalnızca hayır kurumlarına ve kurumsal yardım toplama faaliyetlerine bağış yapmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanları bu tür toplumsal faaliyetlere katılmaya teşvik ederler. Ayrıca 'yeşil' teknolojiler aracılığıyla çevre dostu üretim

süreçlerinin kullanılmasını, malzemelerin geri dönüştürülmesini ve enerji tasarrufu yapılması görevleri de sorumlu liderlere atfedilmektedir (Maak, Pless, 2006, s.101).

2.1.1.3.3. Sorumlu Liderliğin Sonuçları

2.1.1.3.3.1. Bireysel Sonuçları

a) İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyeti, uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin gündeminde olan çalışma konularındandır. Mobley (1982)'e göre işten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011, s.278).

Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalardan elde edilen sonuçların büyük bir oranında lider-üye arasındaki etkileşim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki saptanmıştır (Bauer vd., 2006, s.300). İşten ayrılma niyeti yönünden ele alındığında, işveren tarafından daha az destek gördüğünü düşünen kişilerin, daha fazla destek görme umudu içinde farklı yerlerde iş bulma arayışı içinde olacakları ileri sürülmüştür (Wayne vd., 1997, s.88)

Hindistan'da yapılan 28 farklı şirketten 4352 çalışanın yer aldığı çalışmada, sorumlu liderlik ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve işten gurur duyma arasındaki bağlantı irdelenmiştir. Etik ve sosyal sorumluluğu destekleyen paydaş kültürü, adil ve kapsayıcı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların gelişimi ve başarısı için yönetsel destek verilmesi gibi sorumlu liderlik uygulamalarının çalışanların örgüte bağlanmalarında olumlu, işten ayrılma niyetlerinde ise olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir (Doh vd., 2011, s.95). Özellikle kurumsal imaj, işten ayrılma niyeti ve sorumlu liderlik arasındaki ilişkinin açıklanmasında sosyal kimlik teorisinden yararlanılmaktadır. Çalışanların birincil paydaş olduğu bir paydaş kültüründe çalışanlar, kendilerini liderleri ve içinde buldukları örgüt ile bağdaştırarak kendilerine bir anlam ve kimlik çerçevesi çizmektedirler. Bunun getirisi olarak sorumlu bir lider, sosyal kimlik teorisini uygulayarak örgütün kendi içinde bir etik ortam oluşturmaktadır (Yasin, 2020, s. 1765).

Pakistan'da bankacılık sektöründeki çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada etik iklim, sorumlu liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu

araştırma sonucuna göre çalışanlar, sorumlu liderlik altında olumlu imaja sahip etik bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler. Elde edilen sonuçlardan örgütsel başarının, örgütsel itibarın ve etik davranışın örgütsel liderliğe bağlı olduğu anlaşılmıştır. Sorumlu liderlik, tüm paydaşları gözetir, çalışanların kişisel gelişimine odaklanır ve şefkate dayalı etik bir örgütsel iklim oluşturur. Sorumlu lider davranışları, kurumun paydaşlarına karşı iyi niyet inşa ederek çalışanların kurumun bir parçası olmaktan gurur duymasını sağlayarak bağlılık düzeyini artırır ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif etkiler (Yasin, 2020, s. 1774). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmayı amaçlayan yöneticiler, çalışanlarını motive ederek ve çalışanlarının katılımlarını artırarak sorumlu liderlik kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamalıdır. Bu kapsamda yöneticilerin sorumlu liderlik uygulamalarının değerini artırmalarını desteklemek için kuruluşların belirli eğitim ve gelişim programlarına ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu çabalar etkili bir etik iklimle beraber çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Yasin vd., 2020, s.1180).

b) İş Tatmini

İş tatmini, işin niteliğiyle, çalışanların istek ve beklentilerinin kesişmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş tatmin düzeyi, işin, çalışanın istek ve beklentilerine cevap verebildiği noktada belirlenir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişir (Akşit Aşık, 2010, s. 32).

Sorumlu liderliğin çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Sorumlu bir lider çalışanlarını etkileyecek kararlar alırken paydaş diyaloguna dayanarak onları aktif karar alma süreçlerine dahil eder. Bu şekildeki katılımcı uygulamalar çalışanların işle ilgili tutumlarını arttırmaktadır. Çalışanlar karar durumlarına aktif katkıda bulunabileceklerini hissederlerse yöneticileri tarafından önemli olduklarına inanırlar. Bu durum onların işten tatmin olma durumlarını olumlu olarak etkilemektedir (Voetglin, 2011, s.12).

Gana'daki imalat sektöründe yapılan bir araştırmada sorumlu liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre sorumlu liderliğin iş tatmini ile anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır. Sorumlu liderler, çalışanlara işlerini yürütme noktasında yönetsel destek ve insan kaynakları çalışmalarını ile destek olabilmektedirler. Hua (2020)' e göre sorumlu liderler, çeşitli paydaşların

kapsayıcılığına, insan kaynakları uygulamalarının adilliğine ve çalışanlar için yönetimsel desteğin varlığına saygı gösterme eğilimindedirler. Ayrıca sorumlu liderler, çalışanların özel ihtiyaçlarını kabul etmeye, tanımaya ve bunlara yanıt vermeye daha yatkındırlar. Bu nedenle bu tür liderler çalışanlar arasında özgürlük duygusunu, yetkilendirmeyi ve anlamlı çalışmayı teşvik ederek iş tatminini arttırabilmektedirler (Ansong vd., 2022, s. 924).

c) Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların içinde bulunduğu örgüte olan tutumlarının ve beklentilerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001, s.193). Çalışanlar kendilerini bağlı olarak hissettikleri örgütlerinde başarı sağlayabilmek için var olan bilgi ve yeteneklerini kullanacaklardır. Örgütsel bağlılık kullanıldığı anlamıyla bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütü bütünüyle içselleştirme derecesini aynı zamanda örgütte devam ediyor olma istekliliğini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987, s.290).

Voegtlin ve ark. (2012), sorumlu liderliğin paydaşların iş tatmini, motivasyon ve bağlılık gibi tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu öne sürmektedir (Miska, Mendelhall, 2015, s.128).

Portekiz'deki kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan 231 çalışan ile yapılan araştırmada sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık ve aynı zamanda işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda sorumlu liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır (Gomes vd., 2022, s.96) Sorumlu liderler, sosyal, çevresel ve iş değerini koruyan, sürdürülebilirliği sağlayan aynı zamanda dar bir şekilde hissedar değerine odaklanmak yerine geniş bir paydaş değerine önem veren, etik davranışlar sergileyen kişiler olarak algılanmaktadır. Bu tür liderlik ortamlarında çalışanların kendileri de sorumlu davranışlar geliştirme, sorumlu bir kültürü teşvik etmek, olumlu duygular geliştirme ve bunların sonucunda daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olma eğilimi göstermekte, kendilerini örgütlerine daha fazla adamaktadırlar (Marques, Gomes, 2020, s. 142).

2019 yılında Mısır'da 240 doktor arasında yapılan çalışmada sağlık sektöründe örgütsel bağlılık ve sorumlu liderlik ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma bu ilişkiyi ele alırken sosyal değişim teorisinden faydalanmaktadır. Blau' nun (1964)' deki tanımına göre sosyal değişim teorisi, diğerlerinden elde etmeleri beklenen getirilerle motive

edilen aktörlerin gönüllü eylemlerini yansıtır. Bu teoriye göre bir işveren çalışanlarını önemsemediğinde ve bu çalışanlar işverenlerinden adil davranıldığını algıladıklarında, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için ellerinden geleni yaparlar ve aynı zamanda işverenlerine karşı istikrarlı bir tutuma sahip olurlar. Bu durum örgütsel bağlılığı olumlu anlamda etkilemektedir (Mousa, Puhakka, 2019, s. 215).

d) İş Performansı

Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğuna göre sorumlu liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Örneğin Chen (2014) tarafından yürütülen araştırmada, Çin bağlamında sorumlu liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki araştırılmış ve sorumlu liderliğin çalışanları çok çalışmaya motive edebildiği buna bağlı olarak performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Shi, Ye, 2016, s. 881). Burke vd. (2007)'e göre sorumlu lider, güvenilir ilişkiler ve sosyal sermaye inşa ederek, sosyal yeniliği teşvik eder, takipçilerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler. Buna bağlı olarak elde edilen güven performans üzerinde olumlu bir etki oluşturur (Voegtlin vd., 2012, s.11).

Zhang ve Bartol (2010) da yaptıkları çalışmada sorumlu liderlik tarzının motivasyonel ve bireysel performansa faydasını vurgulamışlardır. Sorumlu liderler, paydaşlarını güçlendirici tarzda işin önemini tasvir ederek ve karar vermede özerklik sağlayarak çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesini ve performans artışlarını desteklerler (Doh, Quigley, 2014, s.261).

2.1.1.3.3.2. Örgütsel Sonuçları

A. Örgütsel Performans Artışı

Bazı akademisyenler yapılan çalışmalara sonucunda, sorumlu liderliğin tüm paydaşları ortak hedefler için çabalama yönünden motive edebileceğini böylece organizasyonun mali performansını arttırabileceğini aynı zamanda sosyal hedeflere de ulaşabileceğini saptamışlardır (Shi, Ye, 2016, s.881). Sorumlu liderler tarafından oluşturulan paydaş ilişkilerinde biriken sosyal sermaye, bir kuruluşun finansal veya sosyal performansını artırmak amacıyla kolektif eylemi kolaylaştırmak için kullanılabilir (Adler, Kwon, 2002, s.23).

Sorumlu liderlerin kararlarını ve eylemlerini olası sonuçlara göre değerlendirmeleri ve etkilenen taraflarca kabul edilecek çözümler bulmak için aktif bir diyaloga girmeleri nedeniyle, sorumlu liderliğin tanımına örtülü olarak etik bir nitelik katılmıştır. Dolayısıyla sorumlu liderler, hedeflerine ulaşmak için meşru olan araçları harekete geçirerek finansal performansa da katkıda bulunurlar (Voegtlin vd., 2012, s.11).

B. Örgütün Meşruiyeti

Kurumsal meşruiyet, şirketlerin toplumdaki uygun rolüyle ilgilidir. Meşruluk, bir varlığın eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilir, uygun veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir varsayımdır. Meşruiyet; pragmatik, ahlaki ve bilişsel olarak kategorize edilebilir (Schman, 1995, s. 574).

Preffer ve Salancik (1978)' e göre Meşruiyet, kaynakların sürekli akışının ve sürekliliğin bir önkoşulu olduğundan, örgütün hayatta kalabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. (Palazzo, Scherer, 2006, s. 72). Sorumlu liderlik, müzakereci uygulamalara ve söylemsel çatışma çözümüne dayanır. Ahlaki meşruiyet, iletişim ve kamusal söylemlere katılım yoluyla inşa edilir ve sürdürülür; kurumsal eylemler, ilgili toplumsal aktörlerle aktif bir paydaş söyleminde meşrulaştırılır (Voegtlin, 2012, s. 7). Paydaşların karar alma sürecine dahil edilmesi ve argümanların kabul edilmesi adil erişim (girdi meşruiyeti), ve kabul edilen sonuçlar (çıktı meşruiyeti) açısından meşru kararları güvence altına alır (Palazzo, Scherer, 2006, s. 80).

C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzün liderleri küresel, karmaşık, belirsiz ve birbirine bağlı bir iş ortamında hareket etmektedir. Bu bağlamdaki zorluklar arasında, insanlar için karmaşıklığı ve belirsizliği azaltma ve liderlik ettikleri insanlar tarafından arzu edilen bir gelecek resmi çizme ihtiyacı da yer alır (Maak, Pless, 2016, s. 99). Bu olaylar iş dünyasında etiğe daha fazla odaklanılmasıyla sonuçlanmış ve şirketlerin ve iş liderlerinin toplumun katılımcı üyeleri olarak üstlendikleri rollerle ilgili beklentiler artmıştır. Miska vd. (2013) de yaptıkları araştırmada küresel paydaşların var olduğu bir bağlamın doğasında var olan karmaşıklıkların, yöneticiler açısından farklı türden kurumsal sorumluluk stratejileri gerektirdiği varsayımına dayanarak, iş dünyası

liderlerinin bu stratejileri hayata geçirmek için belirli yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini ele almışlardır (Miska, Mendenhall, 2015, s. 123).

Sorumlu liderlik, sık sık yaşanan kurumsal skandallarla baş etmek ve kurumsal sosyal sorumluluğu yerine getirmek için öne sürülen liderlik anlayışıdır. Dolayısıyla sorumlu liderlik, çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sağlamak müşteriler için sağlıklı ve güvenilir gıdalar üretmek, ortaklarla adil ve dürüst iş birliği yapmak, kaynakları korumak, çevreyi korumak gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif rol oynar. Bu gibi pratik eylemler aracılığı ile kurumsal sosyal sorumluluğu yerine getirmeye çalışır (Shi, Ye, 2016, s. 882).

2.1.1.3.4. Sorumlu Liderlik Kavramına Alternatif Yaklaşımlar

Stratejik düzeylerde sorumlu liderliğin parametrelerini tanımlayan Waldman ve Galvin (2008)' de sorumluluk göstermenin liderin etkinliğinin anahtarı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Liderlerin "kime" ve "neye" karşı sorumlu olması gerektiği soruları ele alınırken sorumlu liderlik anlayışına sahip olabilmek için kişilere iki perspektif sunulmaktadır: ekonomik perspektif ve paydaş perspektifi (Flocy, 2017, s.25).

2.1.1.3.4.1. Ekonomik Bakış Açısı

Ekonomik görüş liderlerin, Friedman'ın (1970) "işletmenin işi iştir" diye ilan ettiği görüşle uyumlu olarak tamamen işin ekonomik sürdürülebilirliğine odaklanması gerektiğine dayanmaktadır. Bu görüş ekonomik temelli bir liderlik anlayışını savunarak, liderin hissedarlara getiri sağlayacak şekilde stratejik ve hesaplanabilir davranışlar sergilemesi gerektiğini savunmaktadır (Flocy, 2017, s.26).

İktisatçılar sorumlu liderliğin uygulanmasına ilişkin üç temel ilke önermektedir. İlk olarak lider, sorumluluğunun firmanın hissedarları veya sahipleriyle başlayıp bittiğini anlamalıdır. Paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, çevre ve çevre gibi çok sayıda grup ve ilgi alanını içermektedir. İktisatçılar çoğu zaman bu terime karşı çıkıyorlar ve sadece hissedarlar yerine paydaşların daha geniş bir şekilde sınıflandırılması, yalnızca kurumsal liderlerin bağlılıklarını ve eylemlerini karıştırmaya hizmet edeceğini savunuyorlar. İkinci olarak sorumlu liderlik, son derece stratejik ve hesaplanabilir olmalıdır. Bu, esas olarak, liderlik pozisyonundaki kişilerin, hissedarlara veya sahiplere olumlu bir getiri sağlamak için eylemlerinin ve kararlarının nasıl gösterilebileceği (veya hesaplanabileceği) konusunda stratejik düşünceleri

gerektiği anlamına gelir. Hissedarlar dışındaki kişiler, yalnızca kendilerine yönelik eylemler veya kararlar alındığında sorumlu liderliğin hedefi olmalıdır (Waldman, Galvin, 2008, s.329).

Son olarak, liderlerin hissedarlar veya sahipler açısından sorumluluklarını gerçeğten tanımlamalarını ve bunu stratejik aynı zamanda hesaplanabilir bir şekilde yapmalarını sağlamak için ödöl ve izleme sistemlerinin mevcut olması gerektiğidir. Buradaki fikir bu tür sistemler olmadan liderler yoldan çıkabilir. Fırsatçı veya kişisel odaklı gündemlere yönelik temel eğilimler nedeniyle daha resmi mekanizmaların uygulamaya konulması gerekmektedir (Waldman, Galvin, 2008, s.329).

2.1.1.3.4.2. Paydaş Bakış Açısı

Ekonomik perspektifte sorumlu bir liderin tek gerçeğ paydaşının hissedar veya örgüt sahibi olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşı kurumsal liderliğin sorumluluğu dengeleme açısından ele alınması gerekliliğini savunan görüşler vardır. Bu görüşe göre sorumlu liderler, her ne kadar şirket sahipleri veya temsilcileri tarafından göreve getiriliyor olsalar da çalışanlar, müşteriler veya tüketici grupları, çevre ve organizasyondaki daha geniş bir paydaş grubuna karşı sorumludurlar. Paydaş perspektifi, bu grupların her birinin ihtiyaçlarının, karar alma süreçlerinde ve örgütsel liderlik konumundaki kişilerin eylemlerinde dengelenmesi gerektiğini savunurlar (Waldman, Galvin, 2008, s.330).

Sorumlu liderlik hem kurum içinde hem de kurum dışında ortaklaşa ve farklı paydaşlarla güvenilir ilişkiler kurma, geliştirme ve sürdürme becerisi ve sanatı olarak tanımlanabilir. Sorumlu liderlik, işletmenin sürdürülebilirliğine ve meşruiyetine katkıda bulunmak üzere kuruluş içindeki ve dışındaki paydaşları harekete geçirerek işletmenin vizyonunu gerçeğleştirebilmesini sağlar (Maak, 2007, s. 334).

2.1.2. Psikolojik Güvenlik

2.1.2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı ve Kapsamı

Güven kavramından türeyen bir kavram olan psikolojik güvenlik kavramı son yıllarda örgütlerde aranılan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik bir durum olarak kavramsallaştırıldığında güven, birbiriyle ilişkili çeşitli bilişsel süreçler ve yönelimler açısından tanımlanmıştır. Her şeyden önce güven, bireylerin bağımlı oldukları diğer kişilerin güduları, niyetleri ve olası eylemlerine ilişkin belirsizliklerinden kaynaklanan, algılanan bir kırılganlık veya risk durumunu gerektirmektedir (Kramer, 1999, s.571). Güven aynı zamanda eylemde yer alan tüm kişilerin yetkin ve görev bilinciyle hareket edeceğine dair kendinden emin bir beklentiyle riskli bir eylem planının üstlenilmesi olarak tanımlanabilir (Lewis, Weigert: 1985, s.971).

Psikolojik güvenlik ve güven kavramlarının pek çok ortak noktası vardır; her ikisi de risk veya kırılganlık algılarını içeren ve olumsuz sonuçları en aza indirecek seçimler yapmayı içeren intrapsişik durumları tanımlar. Ele alınan bu iki kavram birbirlerini tanımlayan ancak kavramsal ve kişilerarası inançlar yönünden de birbirinden ayrılan yapılardır (Kramer, Cook, 2004, s. 2). Psikolojik güvenliği güvenden ayıran üç temel unsur tanımlanmaktadır: Zaman çerçevesi, odak nesnesi ve analiz düzeyi. Zaman çerçevesinden ele alındığında psikolojik güvenlik, çok kısa vadeli kişilerarası sonuçları dikkate alırken güvenlik, nispeten uzak gelecek de dâhil olmak üzere geniş bir zamansal aralıkta beklenen sonuçlarla ilgilidir. Odak nesnesi olarak değerlendirildiğinde psikolojik güvenlik duygusu, gerçek benliklerini ifade etme rahatlığı duygusunu ortaya çıkarıyor. Güven yapısında örtülü olarak başkalarının gelecekteki eylemlerine odaklanmanın tersine, odak içseldir. Analiz düzeyine bakıldığında ise güven kavramı ikili ilişkilere dayanmaktayken psikolojik güvenlik daha çok etkileşime girilecek gruplar arasında gerçekleşmektedir (Edmondson, 2002, s. 8-9).

1960'larda örgütsel araştırma literatüründe meydana gelen gelişmeler psikolojik güvenlik kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Örgütsel davranış alanında örgütsel değişimin nasıl sağlanacağı bu değişimi üretmek için nelere ihtiyaç duyulduğu araştırmaları psikolojik güvenlik kavramının ilk temellerinin atılmasını sağlamıştır (Edmonson, Lei, 2014, s. 25).

İlk olarak Schein ve Bennis (1965)'de yaptıkları çalışmada örgütlerde değişimi yaratmak için bireylerin kendilerini güvende ve değişime açık hissebilmelerinin gerekli olduğu öne sürmüşlerdir. Bu da bireylerin çalıştıkları örgütlerde psikolojik güvenliklerinin sağlanması ile mümkün olmaktadır. Bu çıkarım psikolojik güvenlik kavramının köklerini oluşturmaktadır (Edmonson, 1999, s.355). Schein ve Bennis (1965) psikolojik güvenliği, örgütsel öğrenme ve değişim için gerekli olan dinamizm sürecinin kritik bir parçası olarak ele almaktadırlar. Psikolojik güvenliğin algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri kaldırdığını ve "geçici çabaları teşvik eden ve misilleme, feragat veya suçluluk olmadan başarısızlığı tolere eden" bir bağlam yarattığını öne sürdüler (Frazier vd., 2017, s.120). William Kahn (1990), yaz kampı danışmanları ve bir mimarlık firmasının üyeleri üzerinde yapılan ve psikolojik güvenliğin işyerinde kişisel katılımı nasıl mümkün kıldığını gösteren özenli niteliksel çalışmalarla psikolojik güvenlik araştırmalarını yeniden canlandırdı (Edmonson, Lei, 2014, s.25).

Psikolojik güvenlik, kendi imajı, statüsü veya kariyeri üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağından korkmadan kişinin kendini gösterebilmesi ve kullanabilmesi olarak tanımlanır (Kahn, 1990, s.708). Maslow (1954)'e göre korku, endişe ve kaostan kurtulma, istikrar, güvenlik ve korunma hissi psikolojik güvenliğin temel özelliklerindedir. Kahn (1990) da buna benzer şekilde psikolojik güvenliği korku hissinden uzaklaşma biçiminde tanımlamış ve bu duyguya sahip çalışanların kariyer ve statüleri için herhangi bir olumsuz sonuçla karşı karşıya kalmaktan korkmadan kendilerini açıklayabildiklerini belirtmiştir (Soyalın, 2019, s.39). Psikolojik güvenlik, bireylerin, kendilerini geri çekme ve savunma davranışları yerine, rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanma veya ifade etme istekliliğini etkilemektedir. Belirli bir grup içindeki ilişkiler güven ve saygı ile karakterize edildiğinde, insanların şüpheden yararlanacaklarına inanma olasılıklarının daha yüksek olduğu (psikolojik güvenliğin tanımlayıcı bir özelliği) gözlemlenmiştir (Kahn, 1990, s. 694).

Dolayısıyla Schein ve Bennis (1965)'deki, Kahn (1990)'daki çalışmalarında bireysel psikolojik güvenlik algılarına odaklanırken, Edmondson'un (1999) ilk çalışması psikolojik güvenliği grup düzeyinde bir yapı olarak ortaya koymaktadır (Frazier, 2017, s. 121).

Örgütsel araştırmalar, psikolojik güvenliği, insanların ortak bir sonuca ulaşmak için nasıl iş birliği yaptığını anlamada önemli bir faktör olarak tanımlamıştır. Bu nedenle onu daha sonraki araştırmalar için kritik bir kavram haline getirmektedir. Giderek artan sayıda kavramsal ve ampirik çalışma, psikolojik güvenliğin doğasını anlamaya, ona katkıda bulunan faktörleri tanımlamaya ve bunun bireyler, ekipler ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini incelemeye odaklanmıştır (Edmonson, Lei, 2014, s.23).

Önemli organizasyonel veya çevresel değişim zamanlarında kaygı potansiyeli artar çünkü insanlar işlerin beklendiği gibi yürüyüp gitmeyeceğini bilmeden harekete geçmek zorunda kalırlar. Örgüt kültürü, tüm karmaşıklığına rağmen, yeni davranışlara veya faaliyetlere eşlik eden kaygıyı ve belirsizliği tam olarak azaltamaz. Aynı zamanda, kuruluşlardaki tüm bireyler sürekli olarak kaygıyı tetikleyen, ancak yine de üstü kapalı ve tartışılmayan daha incelikli kişilerarası risklerle de karşı karşıyadır (Edmonson, 2002, s.2). Cataldo ve ark. (2009) örgütsel bağlam ve psikolojik güvenliği örgütsel değişimle ilişkilendirerek, çalışanların uyumunu korurken esnekliği mümkün kılmak için bir değişim süreci sırasında özerklik ve yapının dengelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerdeki değişikliklerin gerçekleşmesi için çalışanların değişim süreçleri boyunca psikolojik durumlarının güvence altına alındığını hissetmeleri gerekmektedir (Edmondson, Lei, 2014, s. 29).

Kişiler kendini bir soru sormak, geri bildirim almak, bir hatayı bildirmek veya yeni bir fikir önermek gibi eylemlerde bulduklarında kendilerini riske atıklarını düşünürler. Bu risklerle karşı karşıya kaldıklarında ise başkalarının nasıl tepki vereceğine ilişkin olarak bazı inançlar ve algılar geliştirirler. Psikolojik güvenlik ise böyle bir risk ortamında kişilerin, kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin algıları olarak ele alınır (Edmonson, 1999, s. 356).

Psikolojik olarak güvenli bir iş ortamında çalışanlar, meslektaşlarının insanları kendileri oldukları veya düşündüklerini söyledikleri için reddetmeyeceklerine, birbirlerinin yetkinliğine saygı duyacaklarına, birbirleriyle insan olarak ilgileneceklerine, birbirlerine karşı olumlu niyetlere sahip olacaklarına, yapıcı ilişkiler kurabileceklerine inanırlar (Edmonson, 1999, s. 357). Psikolojik güvenlik, ne kişilerin mutlaka yakın arkadaş olduğu ne de baskı ve sorunların olmadığı rahat bir ortam anlamına gelir. Psikolojik güvenlik, sorunları erken olarak önlemek ve ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için odak noktası üretken tartışmalara dayanan bir iklimi ifade

eder (Edmonson, 2002, s.7). Bireyler örgütlerinde gerçek benliklerini ifade etmekten dolayı sıkıntı çekmeyeceklerini algıladıklarında kendilerini güvende hissederler. Güvenli bir ortamda bireyler kabul edilebilir davranışları çevreleyen sınırları anlarlar. Ancak durumların belirsiz, öngörülemez ve tehdit edici olduğu durumlarda güvensiz koşullar ortaya çıkar (May vd., 2004, s.15). Edmondson (2004)'deki çalışmasında, psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı yaratmanın bir kısmının, hangi davranışlara değer verildiği ve hangi davranışlara değer verilmediği konusunda net sınırlar oluşturmakla ilgili olduğunu savunmaktadır (Leroy vd. 2012, s. 1274). Psikolojik güvenlik, insanlara beklentileri veya umutlarıyla çelişen veriler sunulduğunda ortaya çıkan savunmacılığın veya öğrenme kaygısının üstesinden gelmelerine yardımcı rol almaktadır. Psikolojik güvenlikle bireyler, kendilerini korumak yerine kolektif hedeflere ve sorunları önlemeye odaklanma özgürlüğüne sahiptirler (Shein, 1992, s.13).

2.1.2.3. Analiz Düzeylerine Göre Psikolojik Güvenlik

Çalışmamızda Edmondson ve Lei'nin (2014) araştırmalarında kullandıkları 3 analiz düzeyi ele alınacaktır. İlk olarak psikolojik güvenliği bir olgu halinde bireylere atfeden bireysel düzeyde psikolojik güvenlik ele alınacaktır. İkinci olarak örgütsel düzeyde bir olgu olarak kavramsallaştırılan örgütsel düzeyde psikolojik güvenlik ve üçüncü olarak grup düzeyinde psikolojik güvenlik incelenecektir.

2.1.2.3.1. Bireysel Düzeyde Psikolojik Güvenlik

Bu analiz düzeyi bireysel psikolojik güvenlik deneyimleri ile işe bağlılık, kurumsal bağlılık, kaliteli iç denetim, başarısızlıktan ders alma ve yaratıcı işe katılım arasındaki ilişkileri inceler. Bazı çalışmalar çalışanların beklenen (veya rol içi) davranışlara bağlılığını incelemekte, çalışanları yönetsel eylemlere, ödüllere veya diğer örgütsel faktörlere reaktif yanıt verenler olarak kavramsallaştırmaktadır. Diğerleri ise çalışanlara daha aktif, aracı bir rol vererek psikolojik güvenlik ile konuşmak da dahil olmak üzere isteğe bağlı iyileştirme davranışları arasındaki ilişkileri incelemektedir (örn. Detert & Burris 2007)(Edmondson, Lei, 2014: 25).

Yaratıcılık ve yaratıcı katılımın organizasyonlar için değerli olması ve sıklıkla aranması nedeniyle araştırmacılar, çalışanların yaratıcı davranışlarını etkileyen hem

organizasyon hem de bireysel düzeydeki koşulları belirlemeye giderek daha fazla ilgi duymaya başlamışlardır. Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini güvende hissetme ve dolayısıyla öğrenme, davranışlarını değiştirme ve işleriyle meşgul olma yeteneklerini etkileyebilen çalışma ortamının temel bir özelliğidir. Bireyin psikolojik güvenlik algısı, canlılık duygularını artırarak bireyi yaratıcı çalışmalara katılmaya teşvik etmektedir (Kark, Carmeli, 2009, s.786). Bireyler, başkalarının kendilerini nasıl değerlendirdiğiyle çokça ilgilendiklerinde kendilerini psikolojik olarak daha az güvende hissetme olasılıkları vardır. Bu durumda eleştirilere karşı daha az toleranslı olabilirler ve öğrenme fırsatları olmasına rağmen soru sormaktan, fikirlerini denemekten veya yardım istemekten kaçınabilirler. Aynı zamanda önemli yeniliklere yol açabilecek öğrenme fırsatlarını da kaçırabilirler (Edmondson, Mogelof, 2006, s.117).

Proaktif düşünce yapısına sahip çalışanlar kısmen daha yaratıcıdır çünkü gelecekteki fırsatları yakalamak veya potansiyel zorluklara hazırlanmak için kaynak biriktirirler. Proaktif çalışanlar, değişiklikleri etkileme beklentisiyle kendilerini çeşitli kaynaklarla hazırlarlar. Bu kişiler işyerindeki diğer kişilerle bilgi alışverişinde bulunarak bilgi kaynaklarını keşfetmek isterler. Bilgi alışverişi, yaratıcı çabalar için psikolojik güvenlik sağlayan güven ilişkilerinin gelişimini teşvik eder. Proaktif çalışanların daha fazla bilgi alışverişinde bulunduğunu ve bunu yaparak amirleri ve meslektaşlarıyla daha güçlü güven ilişkileri kurdukları gözlemlenmiştir. Bu güven ilişkileri de çalışanların yaratıcılığını artırmıştır. Bilgi alışverişi ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkiye tamamen güven aracılık etmektedir (Gong vd., 2012, s.1628).

Çalışmaların bir kısmı çalışanların rolleri için beklenen davranışlardaki performansına odaklanırken, giderek artan bir araştırma akışı, psikolojik güvenliğin açıkça konuşmak gibi ekstra rol davranışlarıyla ilişkisini inceliyor. Açıkça konuşmak veya kendini ifade etmek, yukarıya yönelik, teşvik edici sözlü iletişim olarak tanımlanır. Statükoya meydan okumak ve süreci iyileştirmek için fikirler sunmak, kuruluşların öğrenmesine yardımcı olmada hayati bir güç olabilir. Ancak önemli araştırmalar, bireylerin çoğunlukla kendilerini güvende hissettikleri ortamlarda çalışmadıklarını göstermiştir (Örneğin; Detert ve Edmondson 2011, Milliken ve ark. 2003, Ryan ve Oestreich 1998). Bu nedenle araştırmalar bir dizi çalışma proaktif

davranışı, özellikle de statükoya meydan okuma veya kurumsal işleyişi iyileştirmeye ilgili olanları incelemektedir (Edmondson, Lei, 2014, s.27).

Açıkça konuşmaktan dolayı ciddi kişisel kayıplar yaşamaktan korkan çalışanlar (örneğin, sınırlı kariyer hareketliliği, üstlerinin ve meslektaşlarının desteğini kaybetmek) muhtemelen "savunma amaçlı" sessizliği seçecektir. Hornstein (1986)'a göre çoğu çalışan, aşağıdan gelen girdileri kabul etme konusunda isteksizlik sinyali veren yöneticilere meydan okuyacak cesaret veya kararlılıktan yoksundur. Yöneticiler rutin olarak çalışanların söylemlerine ve kendilerini ifade etmelerine kişisel ilgi gösterdiğinde, dikkatlice dinlediğinde ve harekete geçtiğinde, astlarına dürüst iletişimde çok az kişisel risk olduğunu gösterirler. Bu tür deneyimler çalışanların psikolojik güvenliklerini yani ses çıkarma gibi riskli davranışlarda bulunmanın kişisel zarara yol açmayacağı inançlarını arttırmaktadır (Deter, Burris, 2007, s. 872).

Kişilik özellikleri de bireysel anlamdan psikolojik güvenliğı etkiler. Örneğin, Beş faktörlü kişilik kuramının üç faktörü (nevrotiklik, dışa dönüklük ve açıklık) kişilerarası risk alma yaklaşımıyla değerlendirildiğinde psikolojik güvenlik ile teorik olarak ilişkilendirilebilmektedir. Yüksek düzeyde nevrotikliğe sahip bireyler kaygı, aşağılık duygusu ve utanç duygularını da içeren olumsuz duygulara sahiptirler. Bu yaygın endişe hali bireylerin başkalarının motivasyonlarından şüphe duymasına ve çalışma ortamlarını düşmanca yorumlamalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla nevrotiklik psikolojik güvenlik ile olumsuz ilişkilendirilecektir. Dışa dönük kişiler, başkalarıyla olan etkileşimlerinde dışa dönük ve iddialı olma eğilimindedirler. Bu özellikler bireyi açıkça konuşmaya teşvik ederek psikolojik güvenlik açısından olumlu bir sonuçla ilişkilendirilir. Açıklıkla karakterize edilen bireyler, dünyaya karşı doğal bir merak sergileme eğilimindedirler. Yeni fikirlere ve yeni çözüm yollarına açık olmak bireylerin bir iş ortamında risk alırken, zayıf noktalarını açıklarken kendilerini güvende hissetme olasılıklarını artırır. Dolayısıyla açıklık faktörü, psikolojik güvenlik ile olumlu bir yönde ilişkilendirilmektedir (Edmondson, Mogelof, 2006, s.118; Costa, McCrae, 1992, s.656).

2.1.2.3.2. Örgütsel Düzeyde Psikolojik Güvenlik

Her biri örgütsel analiz düzeyinde ölçülen psikolojik güvenlik, bağlılığa dayalı insan kaynakları uygulamaları, sosyal sermaye, yüksek kaliteli ilişkiler, inisiyatif

iklimi ve firma performansı arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır (Edmondson, Lei, 2014, s.28).

Örgüte ait bazı özellikler, bireylerin psikolojik güvenlik algılarını etkileyerek örgütler arasında farklılıklara yol açabilir. Örneğin, örgüt yapıların türü bireyler ve gruplar arasındaki engelleri azaltabilir veya arttırabilir. Bununla beraber, bir örgütte kişiler arasındaki ilişkiler örgütsel normlar ve yapılar tarafından teşvik edildiğinde ve etkinleştirildiğinde genel psikolojik güvenlik iklimi bu durumdan olumlu etkilenebilir. Bunun aksine, özellikle iletişimde engeller oluştuğunda departmanlar veya işlevler arasındaki ilişkilerin daha zayıf bağlarla, daha düşük bilgi paylaşma isteğiyle ve daha az psikolojik güvenlikle karakterize edilmesi olasıdır. (Edmondson, Mogelof, 2006: 114). Güven iklimi, iş birliği ve paylaşılan kuralların hepsi önemli ölçüde örgüt performansı ile ilişkilidir ve bu ilişkilere kısmen çalışanlar arasındaki fikir ve bilgi alışverişi ile bilginin kombinasyon düzeyi aracılık etmektedir. Bu durumu temel alan insan kaynakları uygulamalarının, bilgi alışverişini ve bilgi birleşimini destekleyen sonuçta daha iyi firma performansını teşvik eden sosyal bir güven ortamına yol açacaktır (Collins, Smith, 2006, s.556).

Schein (1985)'e göre örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların çoğunda, insanların belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında hissettikleri kaygıyı azaltmak için örgütlerde normların, değerlerin ve inançların nasıl etkilendiği incelenmektedir. Örneğin, bireyler yeniliğin belirsizliğiyle başa çıktıklarında kaygı ortaya çıkabilir ve bir kuruluşun kültürü bu psikolojik durumu şiddetlendirebilir veya hafifletebilir (Edmondson, Mogelof, 2006: 113). Başkalarının fikirlerini eleştirmesi, alay edilme korkusu veya kişiler arası reddedilme korkusu örgüt üyelerinin öneride bulunma ve yeni fikirler üretme olasılıklarını düşürmektedir. Ekiplerdeki psikolojik güvenlik değişim ve yenilik süreçlerindeki bu kişiler arası riskleri kolaylaştırarak yaratıcılığa ve örgütsel yeniliğe olanak tanımaktadır (Edmondson, Mogelof, 2006: 111).

Süreç yenilikleri, üretim ve hizmet süreçlerini değiştirmeye yönelik kasıtlı ve yeni organizasyonel girişimler olarak tanımlanmaktadır. 47 orta ölçekli Alman şirketinde yapılan bir araştırmada başarılı performans elde edebilmek için süreç yeniliklerine, işe aktif bir yaklaşıma ve kişilerarası risk almaya izin veren bir iklimin eşlik etmesi gerektiği savunulmuştur. İnisiyatif ve psikolojik güvenlik iklimleri ile firma performansı arasında doğrudan ilişkiler vardır. İnisiyatif ve psikolojik güvenlik iklimlerinin, firma performansının iki ölçüsüyle (varlıkların getirisindeki

uzunlamasına değişim (varlıkların önceki getirisini sabit tutarak) ve firma hedefine ulaşma) pozitif yönde ilişkili olduğunu ve süreç yenilikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi yumuşattığı sonuçlarına varılmıştır (Baer, Frese, 2003, s.57).

Başarısızlıklar potansiyel olarak zengin bir öğrenme kaynağı olsa da aynı zamanda korkuyu da tetikleme eğilimindedirler. Katılımcılar başarısızlık ve bunun altında yatan nedenler hakkında açıkça konuşmanın sonuçlarından korktuklarında öğrenme potansiyeli azalır (Carmeli, Gittel, 2009, s. 709). Edmondson (1999)' da psikolojik güvenliği, kişilerin başarısızlıkları hakkında konuşmaları sonucunda sağlayacakları öğrenme ve ders alma gibi faydaları sağlayarak başarısızlık maliyetini azaltacak bir faktör olarak ele almaktadır (Edmondson, 2004, s.257). Carmeli (2007)' de yaptığı araştırmada örgüt düzeyinde psikolojik güvenliği incelemiştir.Yapılan çalışmada hem iç hem de dış sosyal sermaye, psikolojik güvenlikle olumlu şekilde ilişkiliydi ve bu nedenle başarısızlığa dayalı öğrenmeyi mümkün kılmaktadır Dış sosyal sermaye, bir çalışanın çalışanlar dışındakilerle sürdürdüğü belirli ilişkiler olarak tanımlanırken, iç sosyal sermaye, bir ağ içindeki çalışanlar arasındaki ilişkileri içerir ve tarafsız sosyal sermaye, ikisini bütünleştirir. Psikolojik güvenlik bu sosyal sermayeyi güçlendirerek başarısızlıktan çıkacak olan öğrenmeyi geliştirmektedir (Carmeli, Gittel, 2009, s. 710).

2.1.2.3.3. Grup Düzeyinde Psikolojik Güvenlik

Grup analizi düzeyinde psikolojik güvenlik çalışması, Edmondson'un (1996, 1999) çalışmasında aynı örgüt içindeki gruplar arasında kişilerarası psikolojik güvenlik ikliminde önemli farklılıklar bulunmasından kaynaklanmıştır. Yapılan çalışmada, güçlü paylaşılan organizasyon kültürleri içinde bile, incelenen gruplar kişilerarası riskle ilgili inançlar önemli ölçüde farklılık gösteriyordu. Bu bulgular psikolojik güvenliğin aslında grup düzeyinde bir olgu olduğunu göstermektedir. (Edmondson, 2014, s.30). Psikolojik güvenliğin grup düzeyinde bir yapıda olabilmesi için bireysel üyelerden ziyade içinde bulunduğu grubu karakterize etmesi gerekmektedir. Grupların psikolojik güvenliği kişilerarası güven ve saygıya dayalı bir takım iklimini tanımlamaktadır (Edmondson, 1990, s.354).

Grup üyeleri, birbirleriyle yakın ilişki içerisinde çalışırken disiplin, deneyim, statü ve diğer faktörlerdeki farklılıkların üstesinden gelerek, risk alma, denemeler yapma ve başarısızlığı deneyimleme gibi süreçler geçirirler. Bu süreçler içerisinde

önemli belirsizliklerle karşı karşıya kalırlar ve bu süreci yönetebilmek için psikolojik güvenliği içeren bir ortama ihtiyaç duyarlar (Edmondson, Mogelof, 2006, s.110). Psikolojik güvenliğin, grup düzeyinde bir yapı olabilmesi için, bireysel yönelimlerden ziyade ekibi karakterize etmesi ve ekip üyelerinin buna ilişkin benzer algılara sahip olması gerekir. Psikolojik güvenlik algıları da diğer inançlar gibi bir grupta birleşmelidir; çünkü hem ekip üyeleri aynı yapısal etkilere tabidir, hem de bu algılar belirgin paylaşılan deneyimlerden gelişir (Edmondson, 1999, s.355). Eğer bir grubun üyeleri çalışma ortamlarının psikolojik güvenliği konusunda ortak inançlara sahipse ve diğer ekipler farklı ortak inançlara sahipse, bu durumda yapının bireyleri değil grupları tanımladığı söylenebilir (Edmondson, 2004, s. 244). Barsade vd. (2002)'e göre psikolojik güvenliğin ekiplerdeki çatışmayı azaltmadığını, bunun yerine psikolojik güvenliğin olmadığı duruma göre çatışmanın daha verimli yönetilmesine olanak sağladığını belirtmek gerekmektedir (Edmondson, Mogelof, 2006, s. 110).

Grup düzeyinde psikolojik güvenlik kavramı incelendiğinde takım halinde öğrenme, yenilikçilik, gruplar arasında psikolojik güvenlik iklimi, psikolojik güvenliğin performansa etkisi gibi kavramsal araştırmalarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Edmondson, Lei, 2014, s. 29). Schein ve Bennis (1965)'de yaptıkları çalışmalarında psikolojik güvenliği, örgütsel öğrenme ve değişim için gerekli olan dinamizm sürecinin kritik bir parçası olarak ortaya koymaktadırlar. Psikolojik güvenliğin algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri kaldırdığını ve geçici çabaları teşvik eden ve misilleme, feragat veya suçluluk olmadan başarısızlığı tolere eden bir bağlam yarattığını öne sürmektedirler (Frazier vd., 2017, s. 129).

Günümüzün dinamik ve aşırı rekabetçi ortamları, kurumsal başarı için öğrenme, değişim ve inovasyon yoluyla sürekli iyileştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçler, bireylerin ve grupların açıkça konuşma, iş birliği yapma ve deneme yapma gibi davranışlara katılmasıyla organizasyonun çeşitli düzeylerinde gelişir (Frazier vd., 2017, s. 113). Öğrenme davranışı için gerekli olan bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi için çalışanların iş ortamlarını, işbirliğinin ve geri bildirim arayışının kabul edildiği aynı zamanda teşvik edildiği bir ortam olarak algulamaları gerekmektedir (Nembhard, Edmondson, 2011, s. 5).

Psikolojik güvenlik, yardım arama, deneme ve hataların tartışılması gibi çaba gerektiren, kişiler arası riskli öğrenme davranışlarının şansını arttırabilmektedir (Edmondson, 2002, s.12). Psikolojik güvenliği, çalışma takımlarında öğrenme

davranışını kolaylaştırmaktadır. Çünkü öğrenme davranışlarında sıklıkla görülen utanç veya tehdit potansiyeli taşıyan eylemlere başkalarının tepkileri hakkındaki aşırı endişeyi hafifletir. Örneğin, ekip üyeleri, beceriksiz olarak görülmekten endişe duydukları için ekibin daha sonra değişiklik yapmasına yardımcı olabilecek hataları gündeme getirmek konusunda isteksiz olabilirler, bu da onların sessizliklerinin ekip performansını üzerindeki olumsuz sonuçlarını görmezden gelmelerine veya dikkate almamalarına olanak tanır. Bunun tersine, eğer diğer ekip üyelerine saygı duyuyorsa ve onlar tarafından saygı duyulduğunu hissediyorsa ve ekip üyelerinin hatayı kendilerine karşı kullanmayacağından eminseler açıkça konuşmanın faydalarına daha fazla ağırlık verilmektedir (Edmondson, 1999, s. 355).

2.1.2.4. Psikolojik Güvenlik Ortamının Belirleyicileri

Schein (1992)'e göre psikolojik güvenliğin sağlanabilmesi için o ortamın şu unsurları taşıması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Eğitim ve uygulama fırsatları,
- Hata yapmayı kabul gören normların düzenlenmesi,
- Doğru yönde çabalar için teşvik ve ödüllendirme sistemleri ve
- Yenilikçi fikirleri ve eylemleri ödüllendiren normlar (Özer, 2020, s.15).

Bununla beraber hem güven hem de psikolojik güvenlik üzerine yapılan örgütsel araştırmalardaki temel zorluk, bu olumlu durumların nasıl yaratılacağı sorunudur. Bu bölüm, çalışma ekiplerinde psikolojik güvenliğe yol açmasına olası olan öncül koşulları önermektedir. Doğası gereği destekleyici ve güvenilir olan yönetici ve iş arkadaşı davranışlarının işyerinde güvenlik duygusu yaratması beklenir. Dolayısıyla psikolojik güvenliğin belirleyicileri arasında öncül koşullar olarak yönetici ilişkileri, iş arkadaşı ilişkileri ve normların olduğu söylenebilir: (May vd., 1998, s.16).

2.1.2.4.1. Yönetici İlişkileri

Örgütlerde astlar ve üstler arasında yer alan ve resmi prosedürlere dayanan güç ilişkileri işgörenlerin kendilerini psikolojik güvende hissetmeleri üzerinde önemli bir faktördür (Lee, 1987, s.1125). Şefler veya ekip liderlerinin işler ve süreçler hakkında rahatça konuşması ve ortak menfaatler hakkındaki düşünceleri, psikolojik güvenliğe ilişkin ortak inançlara katkıda bulunmaktadır (Edmondson, Mogelof, 2006, s.114).

Psikolojik güvenlik, kaliteli ilişkiler ile geliştirilen, insanların öğrenme istekliliğini arttıran, düşüncelerini rahatça dile getirebildikleri ortamlar sağlayan sosyal bir mekanizma olarak ele alınmaktadır (Edmondson, 2004, s.242). Yöneticiler ya da liderler, yüksek kaliteli ilişkilerin kurulmasını artırabilecek veya azaltabilecek kişilerarası ilişki biçimlerini şekillendiren bir etkiye sahiptirler (Carmel, vd., 2009, s.86). Bir başka deyişle Liderler ilişki davranışı modelleyerek bir örgütün ilişki iklimini etkilemektedirler. Liderler aynı zamanda astlarıyla daha doğrudan yüksek kaliteli ilişkiler yaratan ve örgüt üyelerinin daha fazla kişilerarası bağlantıya yönelik isteklerinin artmasına katkıda bulunan belirli etkileşim biçimleriyle meşgul olabilmektedirler. (Fletcher, 2007, s.359).

Beş davranış kategorisi, çalışanların yönetimsel güvenilirlik algılarıyla ilişkilendirilmektedir: davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, paylaşma ile kontrolü devretme, iletişim (doğruluk, açıklamalar ve açıklık) ve kaygının gösterilmesi. Davranışsal tutarlılık veya öngörülebilirlik, zaman ve bağlamlar boyunca aynı şekilde davranmayı içerir. Davranışsal bütünlük, sözler ve eylemler arasındaki tutarlılığı gerektirir. Kontrolün paylaşımı çalışanların karar alma sürecine katılımını içerir. Açık iletişim, yönetimsel eylemler için doğru açıklamaları teşvik eder. Son olarak kaygının gösterilmesi, düşünceli olmayı, çalışanların çıkarlarını korumayı ve sömürüden kaçınmayı içer (Whitener vd., 1998, s.516). Bu güvenilir denetleyici davranışların, psikolojik güvenlik duygusuna etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır (May vd., 1998, s.17).

Yönetimin çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmalarını gevşetmek istememeleri, çalışanlara güvenilmemesi gerektiği mesajını vermektedir. Ancak çalışanlar işleri üzerinde biraz da olsa kontrole ve söz hakkına sahip olduklarında kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Kahn, 1990, s.711).

Destekleyici bir çalışma ortamını teşvik eden yöneticiler genellikle çalışanların ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilenir, olumlu geri bildirim sağlar ve onları endişelerini dile getirmeye, yeni beceriler geliştirmeye ve işle ilgili sorunları çözmeye teşvik eder. Bu tür destekleyici eylemler çalışanların kendi kararlarını vermelerini ve işlerine olan ilgilerini artırır. Kendi kararını veren çalışanlar ' kendi eylemlerini başlatma ve düzenleme konusunda bir seçim duygusu ' yaşamaktadırlar (Deci vd., 1989, s.580). Bireyler destekleyici ortamlarda olduklarında kendilerini işe tam olarak verme, işleri

yapmanın yeni yollarını deneme, hataları tartışma ve bu davranışlardan ders alma konusunda kendilerini daha güvende hissetmektedirler (Edmondson, 1999, s.356).

Deci vd. (1986) örgütlerde kişilerarası bağlamlar ile bu ortamlardaki çalışanların tutumları ve algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve çalışmada en dikkat çekici bulgu olarak, yöneticilerin yönelimlerinin astların güven düzeyiyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bulgular, kontrol odaklı daha otoriter yöneticilere sahip astların, özerkliği destekleyen yöneticilere sahip olanlara göre örgüte ve üst yönetime daha az güvenleri olduğunu göstermiştir. (Deci, Ryan, 1987, s.1029).

Sonuç olarak, lider ya da yönetici davranışı, astların davranışları için nasıl davranılması gerektiğine dair çarpıcı bir örnek teşkil etmekte ve liderlerin güçlerini nasıl kullanacaklarına ilişkin inançlar psikolojik güvenliği etkileyebilmektedir (Edmondson, 2004, s.15). Aynı zamanda liderler, kendileriyle alt düzey personel arasındaki statü farklarını aktif bir şekilde azalttığında ve liderler karşılıklı desteği, kabulü ve güveni sürdürdüklerinde psikolojik güvenliği arttırmaktadırlar (Edmondson vd., 2016, s.70).

2.1.2.4.2. İş Arkadaşlığı İlişkileri

Çalışanlar arasındaki faaliyetleri destekleyen ve bireylere güven veren iş arkadaşlığı ilişkileri aynı zamanda psikolojik güvenliği de teşvik etmektedir. Bu tür ilişkiler, insanların sonuçlardan korkmadan, başarısız bile olsalar en azından deneme yapmalarına olanak tanıyan bir esnekliğe sahip olmaktadır. (Kahn, 1990, s.708). Dutton (2003)'a göre çalışanlar birbirleriyle saygılı bir şekilde iletişim kurduklarında olumlu ve değerli bir imajı yansıtmaktadırlar. Birbirlerinin değerini ve saygınlık duygusunu onaylayan bir sosyal saygınlık duygusu yaratırlar. Başkalarının kendini yetkin olarak gördüğüne dair inançlar önemlidir, çünkü kendi yeterliliklerinin sorgulandığını hisseden kişiler, imajına zarar verme korkusuyla bakış açılarını kendilerine saklayarak yargılandıklarını veya izlendiklerini hissetme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, insanlar takdir edildiklerini ve kendilerine değer verildiğini bildiklerinde, kişilerarası sonuçlardan korkmadan sorunları açıkça konuşmak ve tartışmak konusunda kendilerini güvende hissetmektedirler. Yüksek kaliteli ilişkilerde bireylerin deneme yanılma yapmaları ve eylemlerinde yaratıcı olmaları muhtemeldir; bu süreç, psikolojik güvenlik duygularıyla mümkün olmaktadır

(Carmeli vd., 2009, s.85). Kişilerarası güvenin temelleri bilişsel ya da duygusal olabilir. Pennings ve Woiceshyn, (1987)'e göre birbirlerine duygusal olarak güvenen bireyler genellikle birbirlerinin refahı konusunda endişelerini dile getirirler, bu tür ilişkilerin 'içsel erdemine' inanırlar ve ilişkiye gelecekte duygusal yatırımlar yapmaya isteklidirler (McAllister, 1995, s.26). Farklı bir çalışmada Edmondson (1996), iş birimlerindeki ilişkilerin kalitesinin, çalışanların hataların kendilerine karşı olup olmayacağına (yani psikolojik güvenliğe) ilişkin ortak inançları üzerinde etkisi olduğunu bulmuştur (May vd., 1998, s.17).

2.1.2.4.3. Normlar

Hackman (1986)'a göre normlar, sistem üyelerinin genel davranışlarına ilişkin paylaşılan beklentilerdir. Grup normları, grup üyelerinin davranışlarını düzenlemek için gurupların benimsedikleri resmi olmayan kurallardır. Her ne kadar normlar genellikle yazıya geçirilmese veya açıkça tartışılsalar da grup üyelerinin davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı bir etkiye sahiptir (Feldman, 1984, s.47). Psikolojik güvenlik ise, açıkça örgütsel normların sınırları dâhilinde olan rol performanslarına karşılık gelmektedir. Uygun davranış sınırları içerisinde kalan bireylerin iş yerinde kendilerini daha güvende hissedeceklerini öne sürülmektedir. Bu durum, kişinin iş arkadaşları tarafından ifade edilen alışılmış davranış, düşünce veya duygu rutinlerini sorgulamamak anlamına gelir (Kahn, 1990, s.712). Örgütlerdeki güven, büyük ölçüde bireylerin diğer örgüt üyelerine ilişkin yaygın beklentileri ve kişiliksizleştirilmiş inançlarıyla ilgiliyse, o zaman işlem normları, etkileşim rutinleri ve değişim uygulamalarıyla ilgili hem açık hem de örtülü anlayışlar, örgütteki diğer kişilerin davranış gösterme olasılıklarının yüksek olduğu sonucuna varmak için önemli bir temel sağlar (Kramer, 1999, s.579).

Normlar genellikle bir grubun hayatta kalmasını kolaylaştırdıklarında, grup üyelerinden beklenen davranışları daha öngörülebilir hale getirdiklerinde, grubun rahatsızlık verici kişilerarası problemlerden kaçınmasına yardımcı olduklarında ve örgütün merkezi değerlerini ifade ettiklerinde etkilidirler. Grup normları sıklıkla bu önemli süreçlere hizmet etse de kendi kendini yöneten takımlardaki uyumlu kontrolle ilişkili normatif süreçler, grup üyeleri için oldukça olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Barker, 1983, s.434). Edmondson (1999) benzer şekilde

gruplardaki normlara bağıllığın, başkalarının görüşlerine katılmama veya karşı çıkma isteğini azalttığını, bunun da kişilerarası risk alma eksikliğine işaret ettiğini savunmaktadır. Bu nedenle, bazı normlar uygun davranışlar için yapısal sınırlar sağlasa da takımlarda çalışanların uymaları gerektiğini düşündükleri normatif kuralların, çalışanların iş yapma konusunda daha fazla esnekliğe sahip olduklarını hissettikleri duruma göre daha az psikolojik güvenlik duygusuna neden olmaktadır (May vd., 2004, s.18).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgütsel bağlılık hakkında bilgi verilmektedir.

2.1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Kapsamı

Çöl (2004)'e göre bağlılık bir anlam ve kavrayış şekli olarak ele alındığında, topluma ait olan duyguların olduğu yerlerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal olarak ifade edilmiş şeklidir. Genel anlamıyla bağlılık, çok yoğun bir şekilde hissedilen duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü şeye karşı gösterdiği bağıllığı veya yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Doğan, Kılıç, 2007, s.39). Meyer ve Allen (1984), bağıllığı bir duygusal yönelme; Mowday vd. (1982) ise sosyal bir organizasyonla bir olma hali olarak tanımlamaktadırlar. (Gündoğan, 2009, s.3).

Günümüzde örgütler için kaynakların en doğru şekilde kullanılması ve maliyetlerin minimuma indirilerek verimliliğin artırılması en önemli başlıklardan bir tanesidir. Yetişmiş iş gücü bu kaynakların en önde gelenlerindedir. Önemli bir kaynak olarak ele alınan iş gücü aynı zamanda hem kendinde hem de diğer kaynaklarda bulunan potansiyeli açığa çıkaran bir güçtür (Karcıoğlu, Türker, 2010, s.127). Çalışanların işlerinden ve işyerlerinden hoşnut olmamaları son zamanlarda karşılaşılan iş hayatındaki önemli problemlerden biridir. Çalışanların işinden hoşnut olmaları örgütler için mal ve hizmet üretmek kadar önemli ve temel bir fonksiyon olarak görülmektedir. Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde çalışanın içinde bulunduğu

örgütün amaçlarını benimsemesi ve o örgüt içinde mevcut varlığını sürdürmek istemesi anlamında olan örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır.

Örgütler faaliyetlerine devam edebilmek için örgüt içi huzuru sağlamak ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar (Savery ve Syme, 1996, s.14). Düşük örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Dick, Metcalfe, 2001, s. 112). Northcraft ve Neale (1990)' e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için daha fazla çaba göstermektedir. Özellikle yüksek performanslı kişilerin örgütten ayrılmayı düşünmemesi ve örgüte katkı sağlamaya devam etmesi verimlilik artışını beraberinde getirmektedir. Ayrıca bu durum, örgütün yüksek devir hızından kaynaklı maliyetlerini de azaltmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 8). Bu nedenle yöneticilerin bağlılık kavramının ne olduğunu, nasıl çalıştığını ve en önemlisi hangi davranışların iş görenin bir örgüte bağlılığını ima ettiğini anlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır (Akkuş, 2020, s. 32).

Örgütsel bağlılık, son yıllarda üzerinde oldukça fazla çalışma yapılan, çalışanların iş ile ilgili tutumlarından biri olarak oldukça önemsenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yapılan bu çalışmalarda kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılamamaktadır (İlsev, 1997, s.147). Çalışmalar incelendiğinde sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplin alanlarından olan araştırmacıların kendi alanlarına göre farklı tanımlamalar yaptıkları görülmektedir (Mowday vd, 1982, s.20). Bu tanımlamalardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Tablo 1. Örgütsel Davranış Kavramına İlişkin Tanımlar

(Salancik, 1977, s.1)	Kişinin sahip olduğu inançlara dayanarak gerçekleştirdiği eylemler ve bu eylemlerden sorumlu olmasıdır.
(Weiner and Gechman, 1977, s.48)	Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır.

(Weiner, 1982, s. 418)	Örgütsel çıkarları koruyacak şekilde eylemde bulunmak için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.
(Mowday vd, 1982, s.20)	Örgüt ile çalışanlar arasındaki bütünlük ve uyum ilişkisidir.
(O'Reilly, Chatman, 1986, s.493)	Çalışanların, örgütün bakış açısını benimseyerek örgütün özelliklerini kabullenme ve bu özellikleri kendine göre uyarlayarak elde ettiği psikolojik bir bağlanma hissidir.
(Schwenk, 1986, s.299)	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açıkça bir ödül veya ceza sistemi olmasa bile yapılanı beğenme ve bu davranışı sürdürme arzudur.
(Gaertner ve Nollen, 1989, s. 975)	Maddi kaygıları ikinci plana koyarak, çalışanın örgütte var olma isteği ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir.
(Schermerhorn vd., 1994, s.144)	Çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.
(Luthans, 1995, s.130)	Çalışanların örgüte karşı duydukları sadakattir.
(Gündoğan, 2009, s.5)	Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir.

Yukarıdaki tanımlardan da görüleceği üzere genel anlamda örgütsel bağlılık tanımlarında en çok kullanılan kriterler ve bu kriterlere dayalı çalışmalar yapan araştırmacılar ve elde ettikleri bulguları aşağıdaki Tablo 2'de özet bir şekilde gösterilmektedir:

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
Yatırımlar	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
Davranışlar ve Özellikler	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan-Örgüt Amaç Uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, bireyin isteklerine, amaçlarına ve özdeğerlerine çeşitli katkılar sağlayan ve bunların gerçekleşmesine olanak sağlayan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denilmektedir (Eren, 2010, s.555). Örgütsel bağlılık, örgütü yürekten benimseme, onun amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, norm ve kültürüne kabul ve saygı gösterme davranışını gerektirir.

2.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi

1930'lu yıllarda iş tatmini, üzerinde en çok durulan konulardan biri iken, özellikle 1970'li yıllardan sonra iş tatminine yönelik yapılan araştırmalar yerini örgütsel bağlılığa bırakmaya başlamıştır. 1956 yılında Whyte tarafından örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin tanımını yapmış ve örgütte neden olacağı muhtemel zararlar üzerine çalışmıştır (Atay, 2006, s.47). “Örgüt İnsanı” adlı çalışmasında, örgüt insanını yalnızca örgütte çalışan olarak ele almanın yetersiz olduğunu, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak ele alınması gerektiğini öne sürmüştür. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görünürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Randal, 1987, s.460).

Whyte (1956), Saunders'ın (1956), Becker'in (1960), Etzioni'nin (1961), Kanter'in (1968) çalışmaları bağlılık konusunda bilgi edinilebilecek en eski kaynaklar arasında yer alır. Bununla birlikte ancak 1970'li yıllara gelindiğinde, yazında bağımlılığa ilişkin bilgilere yer vermeye başlanmaktadır. Gürbüz (2006)' e göre bağlılık konusunun 1960 yılında Becker'in çalışmasından itibaren örgüt ve davranış araştırmacıları arasında popüler bir çalışma alanı haline geldiği öne sürülmektedir (Seymen, 2008, s.150).

Grusky (1966)'i yaptığı bağlılık araştırmalarını ödül sistemine dayandırmaktadır. Grusky'nin teorisine göre, örgütten yüksek ödüller alan bir kişi, örgüte karşı olumlu duygularla hareket etmektedir. Örgütün çalışanlara verdikleri ödüller ne kadar büyük olursa, çalışanın örgüte bağlılığı o kadar fazla olmaktadır. Çalışmalarında bireyin, örgütün ödülleri elde etmek için aşması gereken engeller ne kadar büyükse, bağlılığın da o kadar güçlü olduğu belirtilmektedir. Rosabeth Moss Kanter (1968),

bağlılığa kendi zamanının diğer araştırmacılarından farklı bir bakış açısı getirmektedir. Bağlılığı, bir organizasyon içindeki sosyal ilişkilere dayanan bir değerlendirme ve uyum süreci olarak görmektedir. Kanter, farklı bağlılık türlerinin bir örgütün çalışanlarına dayatılan farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını öne sürmektedir. Kanter tarafından geliştirilen üç bağlılık biçimi şunlardır: Devamlılık, kenetlenme ve kontrol. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam ederek üyeliğini devam ettirmesi ve kendisini örgütün devamlılığı için adanmasıdır; kenetlenme bağlılığı ise bireyin önceden var olan sosyal ilişkilerini geride bırakarak örgütün simge, marş ve kendine has diğer araçları vasıtasıyla örgütteki ilişki ve kişilere bağlanmasını anlatmaktadır; son olarak kontrol bağlılığı ise bireyin grubun otoritesine bağlı olmasını ve grubun normlarını sürdürme konusunda örgütle hemfikir olmasını temsil etmektedir (Kimbel, 2002, s. 22-23).

Steers, 1970 yılındaki çalışmasında örgütsel bağlılığın verimliliğe etkisini ve 1976 yılındaki çalışmasında ise çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İlgili yazında öne çıkan çalışmalarda genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Lock, 1991), bağlılık ve güçlendirme (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke ve Price, 1989; Gellalty, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve çalışan devir oranı (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) incelenmektedir (Gündoğan, 2009: 9).

2.1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgütsel bağlılık kavramı çok sayıda faktörden etkilenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Salancik (1977) bu faktörleri 4 gruba ayırarak, görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak ele almıştır. Schwenk (1986), geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel – demografik faktörler, örgütsel – görevsel faktörler ve durumsal faktörler olarak incelemektedir. Mowday vd. (1982) ise, bağlılığı etkileyen faktörler olarak kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikleri ele almaktadır. Northcraft ve Neale (1990) ise örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları,

kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayırarak incelemektedir (Gündoğan, 2009, s.18).

Çalışmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar Northcraft ve Neale (1990) çalışmasında olduğu gibi kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 gruba ayrılarak incelenmektedir.

2.1.3.3.1. Kişisel Faktörler

. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen kişisel faktörler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar, demografik faktörler ve iş/ çalışma yaşamına yönelik faktörler olarak ele alınmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel güdülenme, çalışma değerleri gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler ise başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Seymen, 2008, s.158). Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde kişisel- demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ile farklı doğrultularda ilişkili olduğu belirtilmektedir (Yalçın, İplik, 2005, s.399). Genel olarak ele alındığında bu faktörler şu şekildedir:

2.1.3.3.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bireyin yaşının artması ile örgütte elde etmiş olduğu bilgi birikimi de artar ve bu durum örgütle birey arasında aidiyet oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda yaşın ilerlemesi çalışanın mevcut işinden başka bir iş bulma olasılığını azalttığı için örgüte olan aidiyetini de kuvvetlendirmektedir. Genç bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir (Şimşek vd., 2020, s.432). Hrebiniak ve Alutto (1972)' ya göre yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, bireyin diğer örgütlerin gözündeki çekiciliği (özellikle deneyimin aranmadığı durumlarda) düşürürken, çalışanın ise örgüt değişimine karşı isteğini azaltmaktadır. Mesleklerine yatırım yapmamış daha genç çalışanlar meslekte başarı elde etmiş daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymamaktadırlar. Çünkü uzun bir süre boyunca aynı örgütte çalışan kişiler, kendilerine özgü iş tutumları, iş arkadaşlıkları ve

sahip oldukları değerlerden ötürü yeni örgütlerde uyum sorunu yaşayabilmektedirler (Balay, 2000, s.41).

2.1.3.3.1.2. Eğitim

Çalışanların eğitim düzeyleri, iş hayatına bakış açılarını ve iş hayatından beklentilerini etkilemektedir. Çakır (2001)'a göre eğitim düzeyinin yükselmesiyle iş hayatına yüklenen anlamlar ve beklentiler yükselmektedir. Çalışma hayatında yer almaktansa, uzun bir süre eğitim almanın maliyetine katlanıp, kazanç sağlamayı bir müddet ertelemeyi göze alan kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma hayatına atılmaktadırlar. Bu kişilerde, eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın sonucunda ücret ve diğer çalışma şartlarına karşı istekleri de artmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan kişiler için çalışma hayatı, sadece maddi bir kazanç sağlama aracı değil, toplumda yüksek bir itibar ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme konusunda bir aracı bir rol olarak görülmektedir (Gündoğan, 2009, s. 25).

Yapılan araştırmaların çoğunluğunda çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki gözlemlenmektedir. Mowday vd., (1982)' e göre çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgüte duyduğu bağlılık azalmaktadır. Bu negatif ilişkinin sebebi olarak, yüksek düzeyde eğitimi olan çalışanlar, örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek beklentilere sahip olabilmektedirler. Aynı zamanda çalışabilecekleri iş alternatifleri daha fazla olmaktadır (Yalçın, İplik, 2005, s.400). Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, örgüt içinde mesleki kariyer edinebilmek amacıyla performanslarını ortaya koymaktadırlar. Bu da örgüt çıkarlarını ikinci plana atma noktasında bir risk barındırmaktadır. Eğitim düzeyi düşük çalışanlar ise başka bir yerde iş bulma olasılıkları düşük olduğu için mevcut işlerine karşı yüksek örgütsel bağlılık geliştirirler (Başyigit, 2006, s.45).

2.1.3.3.1.3. Medeni Durum

İnce ve Gül (2005)'e göre medeni durum, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içerisinde kritik bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalara bakıldığında evli bireylerin, bekar bireylere kıyasla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar tek başlarına yaşadıkları hayatlarında daha fazla risk alabilirken, evli kişiler hem maddi hem manevi olarak başka birilerinin sorumluluğunu

yüklenmektedirler (Şimşek vd., 2020, s.433). Chiu ve Ng (2009)'da yaptıkları çalışmalarında, ailelerinin sorumluluklarını daha fazla hisseden çalışanların devam bağımlılıklarını, diğer çalışanlara oranla daha yüksek tespit etmektedirler (Kardeş, 2009, s.58).

Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ve öncülleri arasındaki medeni durumun meslek grupları arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Ele alınan örneklem, beyaz yakalı çalışanlar ve mavi yakalı çalışanlar olarak alt gruplara ayrılmıştır. Araştırma sonucunda, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki kurulmakta ve bu ilişki mavi yakalı çalışanlarda beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlü bulunmaktadır (Cohen, 1992, s.547).

2.1.3.3.1.4. Cinsiyet

Günümüz iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki değişimler ve yeni anlayış tarzları ile birlikte, kadınların iş yaşamındaki yerleri, etkinlikleri ve girişimcilikleri önemli bir aşama kaydetmekte ve ayrıca cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini önemli ve tartışmalı bir hale getirmektedir (Başyigit, 2006, s.46). Powell (1990)'a göre örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki konusunda henüz net bir fikir birliğine varılamamaktadır. Ancak iki farklı teori ortaya konulabilir. Bu teoriler iş ve cinsiyet modeli teorileridir. Bu teorilerden iş modeli teorisi erkeklerin ve kadınların benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu, cinsiyet modeli teorisi ise kadın ve erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı olduğunu savunmaktadır. Cinsiyet modeli geleneksel bir bakış açısı taşımaktadır. Bu modele göre kadınların birincil olarak kimlik ve doyum elde ettikleri yer ailede edindikleri rollerdir. Bu nedenle kadınlar, örgütün amaç ve değerlerine yoğun bir katılım, bağlılık ve özdeşleşme sağlayamamaktadırlar. (Aven vd. 1993, s.64).

İnce ve Gül (2005) kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde derlemektedir:

1. *Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdırlar:* Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981, s.3-12). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972, s.562) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yasayan

kadınların evli olanlara veya ayrı yasayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.

2. *Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonlarını Artırmaktadır*: Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf etmektedirler. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine sağlamaktadır.

Tsui vd. tarafından (1992)' de yapılan araştırmada, kadın ve erkeklerin birlikte çalıştığı iş ortamlarında, erkeklerde daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteği olduğu ortaya konulmaktadır. Kadınlarda ise, kadın ve erkeklerin birlikte çalıştığı ortamlarda, kadınların daha üst düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. (Tsui, vd., 1992, s.569).

2.1.3.3.1.5. Örgütte Çalışma Süresi (Kıdem)

Çalışanlar, örgütte bulunduğu süre içerisinde zaman ve çaba harcarlar. Bu harcamaların sonucunda ise belirli bir kıdem almaktadırlar. Çalışanlar, örgütten ayrılmaları sonucunda tüm bunların boşa gideceğini düşünerek buldukları örgüte karşı daha fazla bağlılık göstermektedirler (Cohen, 1993, s.145). Yapılan çalışmalarda buna paralel sonuçlar elde edilmektedir. Bireyin hizmet süresi ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni ise çalışma süresi arttıkça örgütüne yapmış olduğu yatırımlar da artmaktadır (Şimşek, 2020, s.433).

Örgütte çalışma süresi, çalışanların örgütlerine karşı gerçekleştirdikleri yatırımların ve harcadıkları çabanın bir göstergesidir. Genel olarak yaş faktörü ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi ile ilgili bulgularla aynıdır. Çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettiği kazanımları artabilir ve çalışan içinde yer aldığı örgüte özel beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Çakır, 2006, s.82). Yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişkiyi göstermek için araştırmacılar, farklı yaş ve çalışma süresine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarını kıyaslamaktadırlar. Allen ve Meyer (1993)' e göre yaş ve çalışma süreleri birbirleriyle paralellik gösteren faktörler olmalarına rağmen farklı bağlılık türleri ile

farklı şekillerde ilişkilendirilmektedirler. Yaş duygusal bağlılıkla, çalışma süresi ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmaktadır (Gündoğan, 2009, s.26).

2.1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen örgütle ilgili birçok faktörden söz edilebilir. Genel olarak bu faktörlerden bazıları aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

2.1.3.3.2.1. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ile liderlik tarzları arasında bir ilişkinin bulunduğu ilk olarak Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Bireyin örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi yönetim tarzından kaynaklanmaktadır. Yenilikçi, açık, katılımcı ve bireye güvenen bir yönetim tarzı olan örgütlerde bağlılık duygusu artmaktadır (Şimşek vd., 2020, s.433).

Morris ve Steers göre çalışanların örgütte alınan kararlara ve karar alma süreçlerine katılımları örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Örgüte bağlılığı olan çalışanların, var oldukları iş gruplarına sağladıkları katkıyı farkına varmaları bağlılık düzeylerini daha da arttırmaktadır. Ayrıca örgütte yapıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu ilişki olduğu saptanmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, yapıcı liderlik ve katılımcı liderlik türleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı, anlayışlı ve ilişki süreçlerini doğru yönetebilen liderler iş çevrelerini güçlendirerek çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadırlar. Ancak liderlik türleri ile bağlılık arasındaki ilişki diğer faktörlere göre değişkenlik göstermesi nedeni ile durumsal bir özellik taşımaktadır (Mathieu, Zajac, 1990, s.86).

2.1.3.3.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütler, birbirlerinden farklı kültürleri olan bireyleri içerisinde barındırmaktadırlar. Bu bireyler, görevsel norm ve ölçütlerle bir araya gelerek diğer örgütlerden ayrı fakat kendi aralarında ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Oluşan bu sistem ile örgüt içerisinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce biçimi ve ahlak anlayışı

birarada bulunabilmektedir. Bu oluşum örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir (Eren, 2015, s.135).

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu konuda en çok vurgulanan nokta, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı kolaylaştırıcı bir etkisi olduğu yönündedir (Seymen, 2008, s.260). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan bir örgütün çalışanları da yüksek bir örgütsel bağlılığa sahiptir. Bu durum, işe yeni başlayan kişilerin bu kültürün içinde olma isteğini artırmakta ve örgüte yönelik beklentilerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar (Northcraft, Neale, 1990, s.472). Örgüt üyeleri özellikle örgütün bir tehlike içerisinde olduğunu bildikleri durumlarda örgütsel değerlerle daha fazla bütünleşerek örgütsel bağlıklarını artırmaktadırlar. Örgüte olan bağlılığı artırıcı güç ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşir (Başıyigit, 2006, s.61).

2.1.3.3.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütün diğer sonuçlarına olan etkilerini içeren bütüncül bir kavramdır. Greenberg'e (1987) göre örgütsel adalet algısı, çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar elde etme vasıtasıyla şekillenir (şahin, Kavas, 2016, s.120).

İnce ve Gül (2005)'e göre örgütsel adalet, işgörenlerin aldıkları görevler, mesaiye uyum, yetkilendirme, ücret dengesi, ödüllerin dağılımı gibi yönetim düzeyindeki kararlar hakkındaki algılarıdır. Örneğin işe aynı zamanlarda başlayan benzer özelliklere sahip ve benzer işleri yapan iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi bilhassa az ücret alan tarafından örgütsel adaletin yerinde olmadığı şeklinde düşünülecektir. Bu durumda örgütsel bağlılığın olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Yönetimin uyguladığı politikaların dengeli olduğuna duyulan güven çalışanların kendilerine önem verildiğini düşünmelerine, saygı duyulduğunu hissetmelerine ve buna bağlı olarakta örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hususunda daha fazla ve gönüllü gayret göstermelerini sağlayacaktır (Gündoğan, 2009, s.34-35).

2.1.3.3.2.4. Örgütsel Ödüller

Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen veriler, örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde çok güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Çalışanlar, örgütlerini anlamlı görevlere sahip olabildikleri, dostane ve destekleyici bir ortamı içeren, yüksek ücret ve terfi alabildikleri bir kurum olarak algıladıklarında örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Aynı zamanda, çalışanların yüksek iş değerlerine sahip olmaları yüksek iş beklentilerinin olması anlamına gelmektedir. Örgütlerin, yüksek çalışma standartlarını karşılamaya yetecek ödül sistemlerini oluşturabilmesi oldukça zordur. Bu nedenle yüksek örgütsel bağlılığı elde edebilmek için örgütler, çalışanlarının iş değerlerini dikkate alarak ödül sistemlerini geliştirmelidirler (Mottaz, 1988, s.478).

Örgütsel bağlılığı oluşturacak ya da geliştirecek derecede güçlü bir performans yönetimi sisteminin oluşturulması, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının ödüllendirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşabilmesi, bu ödüllerin çalışanlar tarafından, kişisel başarının bir karşılığı olarak değil, herkese doğal olarak sağlanması gereken bir olanak şeklinde algılanmasına sebep olacaktır (Gündoğan, 2009, s.37). Bu nedenle, bir örgütte uygulanacak olan, sağlam temellere dayalı hem işveren hem de çalışanlar için yararlı niteliklere sahip bir ödüllendirme sistemi örgütün motivasyonu üzerindeki etkisini doğrudan göstermektedir. Motivasyon, işe bağlılığı güçlendiren etkisi nedeniyle zincirleme bir etkileşimin doğmasına neden olmakta, bu süreç ise örgütün nihai hedefine ulaşmasını sağlamaktadır (Başyiğit, 2006, s.49).

2.1.3.3.2.5. Takım Çalışması

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırmada önemli rolü olduğu örgütsel bağlılık araştırmalarında sıklıkla ortaya konmaktadır. Takım, önceden belirlenmiş kolektif amaçlara ulaşılması için oluşturulmuş, birbirleri hakkında bilgi sahibi olan, tamamlayıcı yeteneklere sahip, birbirleriyle etkileşim içerişindeki iki veya daha fazla çalışandan oluşan sosyal bir topluluktur. Bu bağlamda birliktelik ruhunu oluşturabilen takımlarda üyelerin birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı artıran sinerjik bir güce dönüşmektedir (Akkuş, 2020, s.59).

Yapılan araştırmalar sonucunda takım arkadaşlarına olan bağlılığın, örgütsel bağlılığın doğrudan öncülü olduğu sonucuna varılmaktadır. Takım çalışması sosyal katılım olarak ele alınmaktadır ve örgütsel bağlılık ile birebir ilişkilidir. Mowday vd. (1982)'e göre sosyal katılım, sosyal bir bağı oluşturmaktadır. Buna göre, organizasyondan ayrılmak, takımında bulunan önemli kişilerden de ayrılmak anlamına gelmektedir. Sosyal katılımı gerçekleştiren bireyler, sosyal bağları koparma konusunda isteksiz olacaklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Randall, Cote, 1991, s.199).

Takım çalışmasını oluşturan grupların, örgütsel bağlılık üzerinde olan bağımsız ve önemli etkisine rağmen bu etki her zaman örgüt için yararlı olmayabilir. Destekleyici bir çalışma ortamında, grup üyeleri ortak hedef uyumluluğu algılarıyla kurumlar ile özdeşleşebilmektedir. Rekabetçi iç koşullar altında, grup hedefleri örgütsel hedeflerin yerini alabilmektedir. Bu nedenle çalışma grupları ve örgütsel hedeflerin uyumlu olması ile daha yüksek seviyede takıma bağlılık dolayısıyla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık düzeyine ulaşılmaktadır (Randall, Cote, 1991, s.209).

2.1.3.3.2.6. Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan en önemlilerinden biri ise ücrettir. Kar elde etme amacı olmayan vakıflar haricinde, neredeyse tüm örgütlerde gösterilen emek karşılığında bir ücret talep edilmektedir. Çalışanların örgütte kalma kararlarının temel belirleyicilerinden olan ücret miktarı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü, pozitif ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Akkuş, 2020, s.58).

Eren (1993)'e göre düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha yüksek düzeyde ücret alabilecekleri olanları aramaya zorlamaktadır. Bu durum çalışanların buldukları işe geçici bir gözle bakmalarına sebep olmaktadır ve işe bağlılık düzeylerini düşürmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanlarına düşük düzeyde ücret sunan işletmelerde çalışan devir oranları büyük oranda yüksek seyretmektedir (Gündoğan, 2009, s.31). Ücret düzeyi kadar çalışanların örgütteki ücret dağılımının adil olduğuna dair algıları da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütün, ücret dağılımını adil ve dengeli olarak gerçekleştirdiğine dair algı çalışanların bağlılık düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir (Johnson ve Jones, 1991, s.237).

2.1.3.3.3. Örgütsel Olmayan Faktörler

Boylu vd. (2007)'e göre örgütsel bağlılık türü, bireyin içinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. birçok faktörden etkilenebilmektedir (Seymen, 2008, s.161).

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör olarak örgütsel olmayan faktörler ele alınmaktadır. Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb. faktörler örgütsel olmayan faktörlere örnek verilebilmektedir (Gündoğan, 2009, s.40).

Çalışmamızda örgütsel olmayan faktörlerden en çok ilişkili olduğu düşünülen profesyonellik ve alternatif iş olanakları hakkında bilgi verilmektedir.

2.1.3.3.3.1. Profesyonellik

İnce ve Gül (2005)'e göre profesyonellik, işe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve mesleki değerlerini özümseyerek çalışanın işiyle bağ kurması anlamına gelmektedir. Profesyoneller, kendi kurallarını oluşturan, bu kuralların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk bilincinde olan, bağımsız olarak eylemlerde bulunma eğilimi taşıyan, kendi alanlarıyla alakalı oluşumlar bulunarak buralarda birliktelik kuran kişilerdir (Bozok, 2016, s.25).

Profesyonellik, örgütsel bağlılığı etkilemesi yönünden diğer faktörlere göre nispeten çelişkili bir sonuç oluşturmaktadır. Özellikle hukuk, tıp, mühendislik gibi teknik alanlarda hem mesleğe duyulan bağlılık hem örgüte duyulan bağlılık bir ikilem oluşturmaktadır. Profesyoneller bu iki bağlılık türünü de geliştirmeye yönelik olarak çalışmalar sergilemektedirler. Bu nedenle profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişimlerine destek olarak bu kişilerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemelidirler (Gunz, Gunz, 1994, s.208).

2.1.3.3.3.2. Alternatif İş Olanakları

Alternatif iş olanakları, örgütün içinde yer aldığı sektör, ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı, küresel rekabet ortamı gibi ulusal veya uluslararası birçok değişkenle ilgilidir. İnce ve Gül (2005)'e göre Alternatif bir iş imkânı olmasına rağmen örgütteki varlığını devam ettirmek isteyen ve örgüt kimliğini benimseyen bir çalışan, alternatif bir iş

imkânı olmadığından mecburi olarak örgütte kalmaya devam eden bir çalışandan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır (Gündoğan, 2009, s.14).

İş pazarındaki sınırlı iş olanaklarının bulunduğu dair algı, alternatif bir işte çalışma seçeneğini azalttığı için çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Özellikle sınırlı iş olanaklarının yaşandığı ekonomik kriz dönemlerinde örgütsel bağlılığı artması beklenen bir durumdur (Balay, 2000, s.67).

2.1.3.4. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ortaya çıkan farklılıklar ve karışıklıklar, kavramın sınıflandırmasında da ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermektedirler. Örgütsel davranışçılar konuya tutumsal bağlılık üzerinden yaklaşırken sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinden yaklaşmaktadır (Gül, 2003, s.77).

Çoklu bağlılık yaklaşımları ise örgütün içerisinde var olan farklı boyutların varlığını ve bu boyutların farklı düzeylerde bağlılığa sebep olacağını öne sürdüğünden dolayı ayrı bir başlıkta ele alınmaktadır (Balay, 2000, s. 22). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda pek çok kuramcı, bağlılığın çeşitli boyutlarının (şekilleri, unsurları) nasıl farklılaştırdığını ele almaktadır. Çok boyutlu yaklaşımlar, yakın zamanda işyeri bağlılığına ilişkin diğer çalışmalara da uygulanmış olmakla birlikte genel anlamda örgütsel bağlılık yazını kapsamında geliştirilen modellere dayanmaktadır. Çok boyutlu yaklaşımlar arasındaki farklılıklar, büyük ölçüde onların geliştirilme sürecinde yararlanılan farklı güdüler ve stratejilerden kaynaklanmaktadır (Seymen, 2008, s.162).

Örgütsel bağlılık konusundaki yaklaşımlar Şekil 1’de gösterilmektedir. Şekilde yer alan yaklaşımlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Sekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak: Gül, 2003:40'tan aktarılmıştır.

2.1.3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003, s.41). Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir ifadeyle bu bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının oransal gücüdür (Seymen, 2008, s.165).

Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir. Bu şekilde tanımlandığında bağlılık, örgüte olan pasif bir bağlılığın ötesinde, bireyin örgütün refahına katkıda bulunma amaçlarını içeren aktif bir ilişkiyi temsil etmektedir. Dolayısıyla bağlılık, yalnızca inanç ve düşüncede değil eylemsel hareketlerde de ortaya çıkmaktadır (Mowday vd., 1979, s. 225-226). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

2.1.3.4.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968)'e göre örgütsel bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde oluşmaktadır. Sosyal sistemlerde bağlılık, sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı olmak üzere üç temel alan üzerinde inşa edilmektedir (Kanter, 1968, s.500). Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Örgütün üyelerine benimsetmeye çalıştığı örgüt talepleri sonucunda farklı bağlılık türleri meydana gelmektedir. Kanter (1968) bu bağlılık türlerini, devam bağımlılığı, kontrol bağımlılığı ve kenetlenme bağımlılığı olarak ele almıştır (Kanter, 1968, s.500):

- **Devam Bağlılığı:** Devamlılık bağımlılığında bireyler kendilerini örgütün sürekliliği için adamakta ve bu amaç için fedakarlıklarda bulunmaktadır. Bunun sonucunda ise birey, örgüt üyeliğini devam ettirmek durumunda kalmaktadır (Şimşek, 2020, s.430).
- **Kontrol Bağlılığı:** Örgütlerin belirli değer ve normları bulunmaktadır. Örgütler, üyelerinin bu değerlere uymasını ve bu değerleri benimsemesini istemektedirler. Örgüt üyeleri bu değer ve normları birer kılavuz olarak gördüklerinde bu bağlılık türü ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2020, s.431).
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme bağımlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağımlılığıdır. Kenetlenme bağımlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır (Gül, 2000, s.42).

Kanter, yukarıda açıklanan üç bağlılık türünün birbirleriyle büyük ölçüde etkileşim içinde olduklarını öne sürmektedir. Örgütler sıklıkla üyelerinin bağımlılığını geliştirmek için bu üç yaklaşımı aynı anda kullanmaktadırlar. Bu üç bağımlılık boyutundan her biri, bireyin örgütü ile olan bağlarını artırma açısından, diğerlerini güçlendirmektedir (Seymen, 2008, s.171).

2.1.3.4.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni, örgütün üyeleri üzerinde etkili olan güç veya yetkilerinin kaynağını, üyelerin örgüte olan yakınlıklarına dayandırmaktadır. Etzioni (1975)'de örgüt üyelerinin örgüte duydukları yakınlığın sebeplerine göre üç tür yakınlaşmayı ele almaktadır. Bunlar; *ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkarı dayalı yakınlaşma, yabancılaştırıcı yakınlaşmadır*. Buna dayalı olarak en olumsuz uçta negatif- yabancılaştırıcı (zorunlu) bağlılık, ortada nötr-hesapçı (çıkara bağlı) bağlılık, en olumlu uçta pozitif-ahlaki bağlılık bulunmaktadır (Balay, 2000, s.17).

- ***Yabancılaştırıcı bağlılık:*** Bireyler, örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak gördükleri zaman ortaya çıkar ve bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade etmektedir (Seymen, 2008, s.166). Bireysel olarak davranmanın ciddi anlamda kısıtlandığı durumlarda bulunan, örgüte karşı olumsuz bir yönelimin göstergesidir. Kişi kendi isteği olmamasına rağmen örgütte kalmaya zorunlu bir hale gelmektedir (Balay, 2000, s.17).
- ***Hesapçı Bağlılık:*** Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Doğan, Kılıç, 2007, s.42).
- ***Ahlaki (Moral) Bağlılık:*** En olumlu uçta yer alan pozitif- moral bağlılıkta birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce o işe değer verdiği için yapmaktadır. Bu bağlılık, bireyler tarafından standartların ve örgüt değerlerinin tam olarak benimsendiğinde, içselleştirildiğinde aynı zamanda duyulan bağlılığın verilen ödüllerden etkilenmediğinde gerçekleşmektedir (Balay, 2000, s.17).

Güney (2007)'e göre Etzioni, her bir bağlılık türü için örgütlerin zaman zaman talimatlara uyulmasını sağlamak amacıyla uygulayacağı temel denetim mekanizmaları önermektedir. Buna göre, normatif güç, ahlaki bağlılık ile, ödüllendirme gücü hesapçı bağlılık ile zorlayıcı güç yabancılaştırıcı bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Seymen, 2008, s.167).

2.1.3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, bağlanmanın öncüllerini, süreçlerini ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Ancak O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık kişinin bir süre için hissettiği psikolojik bağlılık olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşım, bağlanmanın altında yatan boyutların veya temellerin kişiden kişiye değişebileceği gerçeğini vurgulamaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986, s.492).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütüne olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlamakta ve *uyum*, *özdeşleşme*, *içselleştirme* olarak üç boyutta ele almaktadırlar.

- *Uyum*, tutum ve davranışların paylaşılan inançlar nedeniyle değil, yalnızca belirli ödüller kazanmak amacıyla benimsenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986, s.493).
- *Özdeşleşme*; Kelman (1958)' a göre özdeşleşme, bireyin tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek için örgütün tutum ve inançlarını kabul etmesidir (O'Reilly, Chatman, 1986, s.493). Bireyler, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için tutum ve davranışlarını diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek örgütle özdeşlemeyi gerçekleştirmektedirler (Balay, 2000, s.18).
- *İçselleştirme*; Birey, kendi değer ve tutumlarını örgütün değer ve tutumlarıyla uygun hale getirmesiyle oluşan durumu ifade etmektedir (Şimşek, vd., 2020, s.431).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000, s.18).

2.1.3.4.1.4. Penley ve Gloud Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gloud (1988)'deki çalışmalarında Etzioni'nin (1961) örgütsel bağlılığı açıkladığı modelinin kavramsal açıdan uygun olmasına rağmen bu modele literatürde yeteri kadar ilgi duyulmadığından bahsetmektedirler. Bunun en önemli nedenlerinden biri modelin karmaşık olmasıdır. Modelde iki çeşit duygusal temele dayalı bağlılık türü bulunmaktadır. Bu iki bağlılık türü ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıktır ve tanımlamalarında birbirlerinden bağımsız ya da farklı türler olup olmadıkları tam

anlamıyla anlaşılammaktadır (Gündoğan, 2009, s.46). Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık tek boyutlu bir ölçek olarak birbirlerinin karşıtı olarak kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek kalmamaktadır (Penley, Gloud, 1988, s.45).

Etzioni örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun tek bir bağlılık türünün var olduğunu öne sürmektedir. Penley ve Gould'a göre örgütlerde birçok uyum sistemi ve bunlara uygun birden fazla bağlılık türü bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık türleri farklı değişkenlerle farklı ilişkilere sahiptirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekteşemeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar (Gül, 2002, s.44).

2.1.3.4.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Son yıllarda literatürde en çok kullanılan örgütsel bağlılık sınıflandırmalardan biri Allen ve Meyer'in sınıflandırmaları olmaktadır. Bu bağlılık türünde ele alınan her boyut bireylerin örgütte kalma kararlarını farklı biçim ve nedenlerle etkilemektedir (Özkalp, Kirel, 2021, s.666).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak ele almayıp, ilk olarak 1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içeren iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. Daha sonra bu ölçeğe zorunlu (normatif) bağlılık kavramı da eklenerek ölçek üç boyutlu hale getirilmiştir (Çakır, 2006, s.77). Bu çalışmanın örgütsel bağlılık ölçümünde, bu yazarların boyutları incelendiğinden aşağıda bu boyutlar hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir:

a) Duygusal Bağlılık: Bireylerin örgütü karşı olan bağlılığı, duygularına dayalı olarak örgütle bütünleşme sağlamasıyla gerçekteşmektedir. Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütteki varlıklarını herhangi bir zorunluluktan değil kendi isteklerinden ötürü devam ettirmektedirler (Balay, 2000, s.18). Çalışanlar örgütü, toplum, çevre ve kendisi için adeta vazgeçilmez bir varlık, hizmet edilmesi ve yüceltilip yükseltilmesi gereken bir kurum olarak görmektedirler. Bu nedenle duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve arzu edilen çeşididir. Bu bağlılıkta çalışan, gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakarak, içsel güdülerle kendinden ve

çıkarlarından fedakârlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten haz duymaktadır (Eren, 2015, s.557).

b) Devam Bağlılığı: Allen ve Meyer, devam bağımlılığını geliştirirken Becker'in 1960'da geliştirdiği yan bahis teorisinden yaralanmaktadır. Örgüte olan bağlılığın nedeni ayrılmanın beraberinde getireceği bazı maliyetlerin olmasıdır (Gül, 2003, s.45). Buna göre, çalışanın örgütte sarf ettiği emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi getirilerin örgütten ayrılması ile birlikte kaybedileceği düşüncesiyle bulunduğu örgüte bağlılık hissetmektedir (Yalçın, İplik, 2005, s.398). Devam bağlılığı (hesapçı bağlılık), çalışanın kendisine yaptığı yatırımları önemi ve miktarı ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Çalışanın beklentisi, çalışanın görev aldığı örgütte edindiği yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin diğer örgütlere kolayca aktarılamaması nedeniyle, çalışanın bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak görmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı çalışanın örgütte devam etmesi ile sağlanmakta, diğer yandan çalışanın yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır (Allen, Meyer, 1990, s.4).

c) Normatif Bağlılık: Çalışanlar, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirme eğiliminden doğan bir bağlılıktır. Bu örgütte çalışmayı kabul eden kimse, örgütsel amaç, kural vb. hususları içten benimsemese de etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görmektedirler. Bu nedenle örgütte kalma ve ona bağlılık gösterme iş ve meslek ahlakının bir gereğidir (Erol, 2015, s.557).

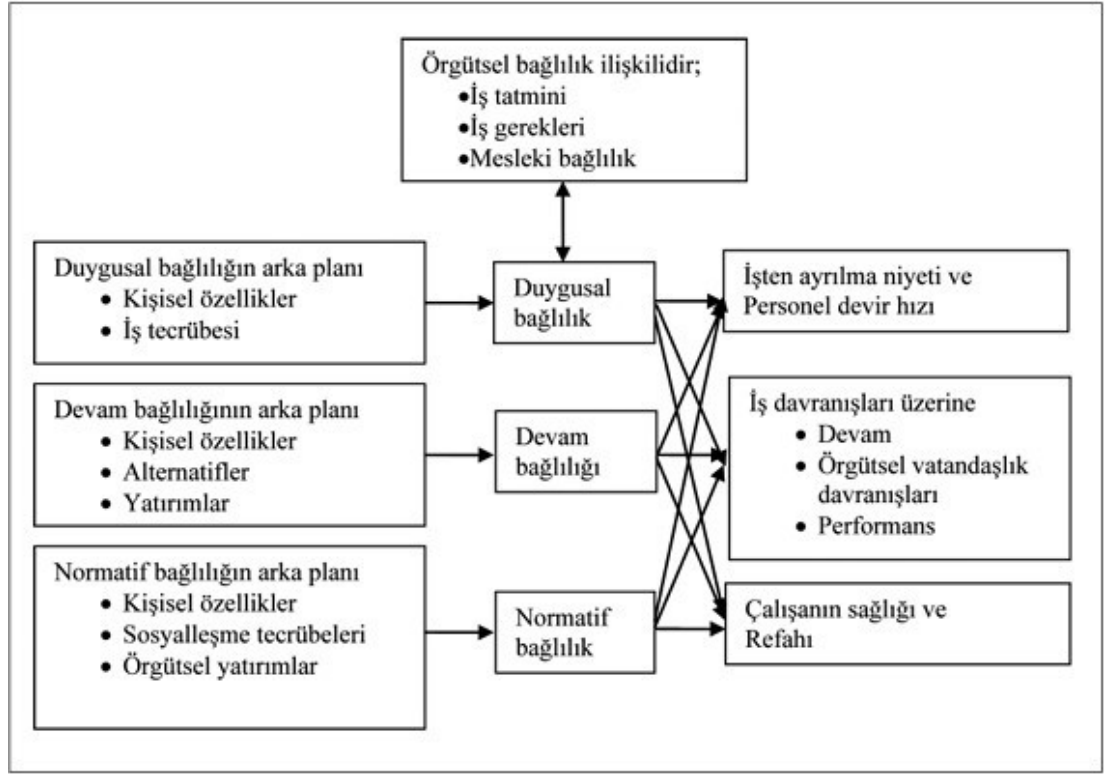
Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır ancak genel anlamda bu boyutların dört ortak özelliği bulunmaktadır. Bu ortak özelliklere göre üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli;

- Psikolojik durumu yansıtmaktadırlar.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
- Örgütteki var olmayı devam ettirme kararını yansıtmaktadırlar.

- İşgücü devri ile aralarında negatif ilişki mevcuttur (Uyguç, Çımrın, 2004, s.91).

Meyer (2002)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Meyer'in 3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002, s. 22

2.1.3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin kendi davranışlarıyla ilgili olup literatürde sosyal psikologların çalışmaları ile şekillendirilmektedir. Birey, belirli bir davranış sergiledikten sonra, ona uygun veya onu haklı gösteren birtakım tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışların tekrar etme ihtimallerini yükseltmektedir (Bolat ve Bolat, 2008, s.77).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu bağlılık bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreçleri ile ilgilidir. Burada

örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Seymen, 2008, s.165).

Çalışmamızda davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar olarak Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımları ele alınacaktır.

2.1.3.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre bağlılık, tutarlı insan davranışlarının bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık, sergilenen tutarlı davranışların yan bahisler sonucunda, bu davranışlarla ilgisi olmayan çıkarlarla ilişkilendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman içerisinde devam eden, farklı faaliyetler içeren fakat aynı amaca hizmet eden faaliyetlerdir. Bireyler, bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görürler ve bu davranışları tekrar etme isteği gösterirler (Becker, 1960, s.32-33).

Becker'e göre bireyin tutarlı davranışlar sergilemesinin asıl sebebi, bireyin örgütteki bazı yan bahislere girmesidir. Yan bahisle anlatılmak istenen, bir davranışlar ilgili kararın o davranışla çok ilgili olmayan çıkarları etkilemesidir. Sonuç olarak yan bahisler bağlılık durumunu etkilemektedirler. Eğer birey, davranışları arasında bir tutarlılık yakalayamaz ise yan bahsi kaybedebilir. Bireyin davranışlarının tutarlı olması ise davranışlarına karşı bir bağlılık geliştirmesi ile mümkündür (Cengiz, 2001, s.37).

Becker, bireylerin bağlılık göstermesini 4 farklı yan bahis kaynağına bağlamaktadır. Bu kaynaklar; Toplumsal beklentiler, Bürokratik düzenlemeler, Sosyal etkileşimler ve Sosyal rollerdir (İlsev, 1977, s.32-34).

Yan bahisler, çoğunlukla bireyin örgüt içerisinde sosyal bir katılım sağlamasının sonucudur. Bağlılığın kaynağını anlayabilmek için yan bahislere sebep olan değerler sisteminin analizi yapılmalıdır (Cengiz, 2001, s.40).

2.1.3.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Mowday vd. (1982)'e göre Salancik bağlılığı tanımlarken, bireyin davranışlarına ve davranışları sonucunda oluşan inançlarına dayandırmaktadır. Buna göre kesin ve şüphe oluşturmeyen, yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, iptal edilemeyen, gönüllü olarak diğer bireylerin şahitliğinde gerçekleşen davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Asıl olarak Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma önem vermektedir (Gül, 2002, s.49). Davranış, doğru tutumların gelişmesine; tutumlar da davranışın devamlılığına sebep olmaktadır (Cengiz, 2001, s.40).

Bağlılığı bir kez oluşan bireyler, bu bağlılığın devamını ve kabullenmesini sağlamak amacıyla bazı mekanizmalar geliştirmektedirler. Bu mekanizmada değerli, kayda değer ve arzulanana olduğuna inandığımız davranışlar sergilenir. Sonuç olarak bu yaklaşımda Salancik bağlılığı kişinin davranışlarına bağlılığı olarak ele almaktadır (Cengiz, 2001, s.39).

Bağlılık, bireyin eylemlerine bağlı kalması ile ortaya çıkar. Üç özellik, bireyi eylemlerine bağlar ve dolayısıyla kişinin örgüte bağlılığını da sağlar. Bunlar, davranışın görünürlüğü, geri dönülmezliği ve davranışa olan istemlilik. Davranışın görünürlüğü, eylemlerin ne kadar görünür ve gözlemlenebilir oldukları ile ilgilidir. Gizli veya gözlemlenemeyen fiiller, kişi ile açıkça ilişkilendirilemediği için işleme gücü yoktu. Bir davranışın görünür olması kadar geri alınmaz olması gerekmektedir. Geri alınmazlık, meydana gelen davranışın değiştirilemeyeceği anlamına gelir. Bu durum bağlılığın özünde olan davranışın kısıtlayıcılığına da katkıda bulunur. İstemlilik ise içerisinde irade bulundurur ve bağlılıklar için esastır. Eylemi kişiye bağlayan ve onu eylemlerinin sonuçlarını kabul etmeye karşı motive eder (Salancik, 1977, s. 65).

2.1.3.4.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar örgütün bütününe duyulan bir bağlılığı açıklamak için oluşturulmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, örgütün farklı unsurları, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarından farklı bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s.25).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur (Gül, 2002, s.50).

Örgüt alanında çalışan teorisyenler, örgütün koalisyonları gerektiren özelliklerine, örgütün üyelerinin farklı değer ve amaçlarına ilişkin birçok çalışma yapmaktadırlar. Örgütsel bağlılıktaki örgüt, kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran tipik, farklılaşmamış tek bir parça gibi simgelenmektedir. Oysa örgütün doğası gereği, örgütün içerisinde bulunan farklı gruplar ve onların amaçları kendilerinin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır (Reichers, 1985, s.470). Bir başka ifade ile farklılaşmış bir bütünden meydana gelen örgütlerde farklı gruplar, yapılar ve ortamlar olabilmektedir. Bunlar bütünü oluşturan alt unsurlardır. Bu her alt unsurun kendisine ait değerleri ve amaçları olabilmektedir (Dilek, 2004, s.32).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bireylerin örgütlere karşı bağlılık sebepleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Buna göre bir müşteri bir örgüte en kaliteli ürünleri en uygun fiyatla sattığı için bağlı olabilirken, başka bir müşteri ise kendisine iyi davranıldığı ve problemleri hızla çözüldüğü için o örgüte bağlılık gösteriyor olabilir (Reichers, 1985, s.467).

Çoklu bağlılıkların kaynaklarını belirlemek için örgütün içerisindeki mevcut grupların veya örgütün rol setinin oluşturulması gerekmektedir. Örgütteki bir bireyin bağlılığının nedeni, ürünlerini uygun fiyatla satması iken diğer bir bireyin bağlılık nedeni, örgütün taşıdığı insancıl değerler olabilmektedir. Bağlılığın global bir yaklaşım ile ölçülmesi iki bireyi de örgüte eşit bağlılıkta gösterebilmektedir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise bağlılığın özel olarak varlığını, yokluğunu ve etkisini saptayabilmektedir (Reicher, 1985, s.467).

2.2.İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, modelimizde yer alan değişkenlerimiz arasındaki ilişkiler ile ilgili araştırmalara yer verilecektir. İlk olarak örgütlerde sorumlu liderlik ve psikolojik güvenlik ilişkisi, ikinci olarak sorumlu liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, üçüncü olarak psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, son olarak ise örgütlerde sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi yer alacaktır.

2.2.1. Sorumlu Liderlik ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi

Örgütlerde başarılı bir yönetimin gerçekleşebilmesi için liderlerin sorumlu davranışlar sergilemeleri kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu kapsamda alan yazın incelendiğinde sorumlu liderlik ve psikolojik güvenlik hakkında yapılmış sadece tek bir araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışma Kyambade vd., (2024) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma Uganda'da yer alan kamu üniversitelerinde ki personeller ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 250 kişiye ulaşılmış ve 214 tane yanıt analize uygun görülmüştür. Araştırmanın amacı sosyal sorumluluk sahibi sorumlu liderlik ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular psikolojik güvenlik ile sosyal sorumluluk sahibi sorumlu liderlik arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmanın diğer sonuçlarına göre psikolojik güvenliği teşvik eden bir kültür yaratmak inovasyona, iş birliğine ve personel başarısına katkıda bulunmaktadır. Ek olarak sorumlu liderlik anlayışı kapsayıcılığı ve sürdürülebilir uygulamaları ve toplum katılımını teşvik etmesi itibariyle toplum üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır.

H1: Sorumlu liderliğin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.2. Sorumlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerdeki liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar çalışanların bağlılığı üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Bu etkiyi ortaya koymak için yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir: Topaloğlu ve Dalgın, 2013; Mousa, 2017 ve Balı vd. 2023.

Topaloğlu ve Dalgın (2013) yaptıkları araştırmada emek yoğun bir endüstri olan otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığın son derece önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu kapsamda bu sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarının korunabilmesi ve artırılabilmesi için çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının önemi vurgulanmaktadır. Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 236 personel üzerinde yapılan çalışmaya göre işgörenlerin liderlik tarzı algılarının örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmış ve Goleman'ın geliştirmiş olduğu liderlik tarzlarından yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarında liderlerin vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı olduklarında bu durumun işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde orta düzeyde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüş ve

otokratik, baskıcı liderlik tarzlarının ise örgütsel bağlılığa olumsuz etki yaşattığı görülmüştür.

Mouse (2017)'nin Mısır'da yer alan El Eini hastanesinde yaptığı bir araştırmada sorumlu liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu kapsamda 140 kişiye ulaşılmış ve anket soruları yöneltilmiştir. Elde edilen verilere uygulanan regresyon analizi sonucunda sorumlu liderliğin kapsayıcı çeşitlilik iklimiyle pozitif ilişkili olduğu görülmüş ve kapsayıcı çeşitlilik ikliminin de hekimlerin örgütsel bağlılığıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ek olarak sorumlu liderliğin kapsayıcı çeşitlilik ikliminin rolünü aracılık ederek hekimlerin örgütsel bağlılığını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Balı vd. (2023) yılında yapılan araştırma ise okul müdürlerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisine bakılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Uşak ilinde yer kamu okullarında görev yapan 382 öğretmene ulaşılmış ve anket soruları gönüllü olarak uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ise okul yöneticilerinin yüksek düzeyde sorumlu liderlik özelliklerine sahip oldukları ve öğretmenlerinde örgütlerine orta düzeyde bağlı oldukları ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu, okul müdürlerinin sorumlu liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

H2: Sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Sorumlu liderliğin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Sorumlu liderliğin devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Sorumlu liderliğin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.3. Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde yer alan işgörenlerin psikolojik güvenlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda ilgili alanyazın tarandığında yapılan bazı çalışmalar şu şekildedir: Kirk-Brown ve Van Dijk, 2015; Ujoatuonu vd., 2016; Kim, 2020; Chang vd., 2023 ve Watie ile Mulyana, 2023.

Kirk-Brown ve Van Dijk (2015) tarafından yapılan çalışmada iş dünyasında yer alan çalışanlarda hızla artan kronik hastalıkların bireylerde güvensizliği tetikleyebileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda kronik bir hastalık taşıyan 92 kişi ile 512 kişiden oluşan bir referans grubunun karşılaştırması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar her iki grubunda iş kaynağı ile duygusal bağlılığa psikolojik güvenliğin kısmen aracılık ettiğini, ancak bu etkinin kronik bir hastalığa sahip olanlarda önemli ölçüde daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, güvenlik, kişilerarası güven ve karşılıklı saygı duygularıyla karakterize edilen bir işyeri ortamının geliştirilmesinin, bu kırılğan çalışan grubu için kapsayıcı bir örgütsel iklimin geliştirilmesine yardımcı olacağını göstermektedir.

Ujoatuonu vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik güvenlik örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda 250 kişiye anketler ulaştırılmış ve veriler toplanmıştır. Korelasyon ve çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılığı kayda değer bir ölçüde yordamadığı ortaya çıkarılmıştır.

Kim (2020) tarafından yapılan çalışmada örgütsel performans bir örgütün nihai hedefi olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda iş güvencesizliğinin psikolojik güvenliği etkilediği ve bununla örgütsel bağlılığı etkilediği savunulmuştur. Güney Kore’de çalışan 321 kişiden elde edilen verilere göre psikolojik güvenlik örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemekte ve bu durum da örgütsel performansın artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır.

Chang vd. (2023)’nin araştırmasında ise Tayvan’da evde bakım hizmeti veren iş görenlerin psikolojik güvenlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Toplam 458 kişi ile yapılan araştırmanın sonucunda psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılık ve elde tutma niyetleri üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma etkili insan kaynakları yönetimi politikaları ile evde bakım hizmeti organizasyonlarının yönetim yapısında pratik gelişmelere katkı sunmayı

amaçlamaktadır. Çünkü tıbbi gelişmeler ve uzun yaşam beklentisi nedeniyle evde bakım hizmetlerine olan ihtiyaç düzenli olarak artmaktadır.

Watie ve Mulyana (2023) öğretmenlerin iyi psikolojik güvenliğe sahip olmasının önemine dayanmaktadır çünkü iyi psikolojik güvenliğe sahip bir öğretmen, örgütün ilerlemesine kendini dahil edecek ve örgütte kalmayı seçecektir, böylece öğretmenin örgütsel bağlılığı da iyi olacaktır. Bu çalışmanın örneklemini Surabaya Bölgesel Eğitim Vakfı'nda ders veren 32 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerde psikolojik güvenlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenin sahip olduğu psikolojik güvenlik düzeyi ne kadar olumlu ise öğretmende var olan örgütsel bağlılığın o kadar yüksek olduğu tanımlanmaktadır. Tam tersi, sahip olunan psikolojik güvenlik düzeyi ne kadar olumsuz ise öğretmenin sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeyi o kadar düşüktür.

H3: Psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Psikolojik güvenliğin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Psikolojik güvenliğin devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Psikolojik güvenliğin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.4. Örgütlerde Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde liderin sergilediği davranışlar setinin, çalışanların psikolojik güvende hissetme düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği kabul edilmektedir. Bu kapsamda ilgili literatür incelendiğinde Yang vd. 2024 yılında yapmış olduğu çalışma görülmektedir.

Yang vd. (2024) 441 katılımcı ile yapmış oldukları araştırmada psikolojik güvenliğin, yöneticilerin davranışsal bütünlüğünün çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisine nasıl aracılık ettiğini incelemektedirler. Bu kapsamda elde edilen

sonuçlar liderler ve st düzey yöneticilerin dürüstlüğü çeşitli yollarla kurumsal kültüre entegre etmeleri gerektiği ve çalışanlara karşı hakkaniyetli ve adil davranmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gerekleşitiği takdirde psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri ortaya çıkacaktır.

H4: Örgütlerde sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin istatistiksel olarak anlamlı kısmi aracı değişken rolü vardır.

3. YÖNTEM

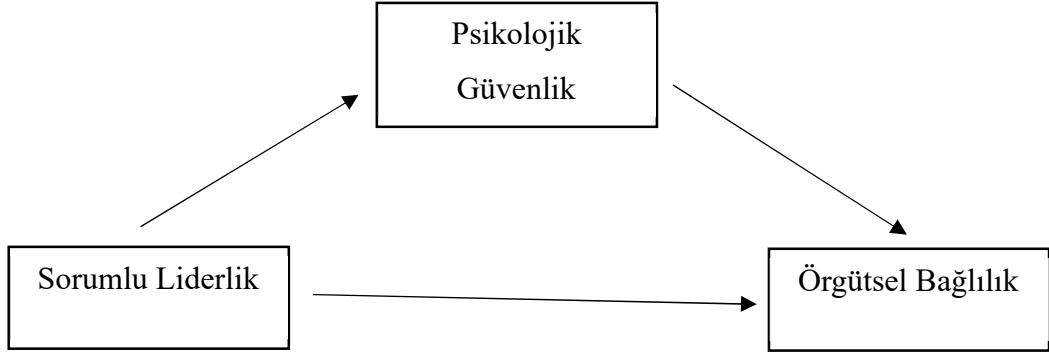
Bilimsel çalışmalarda kullanılan yöntemlerin amacı olguları araştırmak, test etmek, yeni bilgileri ortaya koymak, önceden ortaya konulan kabulleri düzeltmek ve bir araya getirmek olarak kabul edilir. Çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemlerinin kabul edilebilir olması için görgül ve ölçülebilir verilere dayanmasına bağlıdır (Tenuta ve Testa, 2018, s. 36). Araştırmaların yaklaşımları ve tasarımları (nicel, nitel veya karma olması), veri toplama yöntemleri (anketler, yüz yüze görüşmeler vb.) hipotezlerin ortaya konulması bu aşamada gerçekleşmektedir. Çalışma yapılmak istenen konuyla ilgili olarak bilimsel bilgilerin üretilmesinde kullanılacak yöntemlerin belirleyicisi çalışmanın amacı ve bu amaca bağlı olarak ortaya konulan hipotezler, araştırma sorusu veya amacıdır.

Nicel araştırmalarda farklı ölçme ve değerlendirme araçlarının yardımıyla belirli yöntemlerle evrenden çekilen örneklemin veri setine uygulanan istatistiksel yöntemlerle elde edilen sonuçlar evren hakkında yorum yapabilmeyi sağlamaktadır (Guenther ve Falk, 2019). Nicel araştırma yöntemleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmasına rağmen bu çalışmada nedensel/ilişkisel metotlar kullanılarak modelimizde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ve etkilerin yönü ve kuvveti ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu kapsamda çalışmamızda örgütlerde sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bu doğrultuda çalışmamızda nedensel/ilişkisel yöntemler kullanılacaktır. Bunun için Balıkesir’de yer alan özel işletmelerden elde edilen veriler Excel programına aktarılmış, sözel ifadeler sayısal ifadelere çevrilmiş ve daha sonrasında ise SPSS programı aracılığıyla analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. Analiz aşamasında betimsel istatistikler özetlenmiş, değişkenlere normallik, geçerlilik, güvenilirlik ve diğer gerekli testler yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Örgütlerde sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılığın incelendiği bu çalışmanın araştırma modeli Şekil 2’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Kline (1994)'e göre örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için ölçeklerde yer alan ifade sayısının en az 10 katı yeterlidir. Bu doğrultuda ölçeklerimizde yer alan 36 ifadeye karşılık toplamda 364 kişilik bir örneklem kümesine ulaşılmıştır. Araştırma özel sektörde faaliyet göstermekte olan şirketlerde ilgili yöneticilerden izin alınarak gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerden izin alındıktan sonra ölçeklerin uygulanmasının uygun olacağını düşünüldüğü hedef kitleye (mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar) ilgili ölçekler kopya ve online olarak iletilmiş ve veriler toplanmıştır. Toplamda 364 katılımcıya erişilmiştir. Katılımcılara kolayda örnekleme metodu ile ulaşılmıştır. Anketleri doldurmak gönüllülük esaslı gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre katılımcıların verdiği cevapların sınıflandırılması için [Kesinlikle Katılmıyorum (1)- Kesinlikle Katılıyorum (5)] skalası tercih edilmiştir.

Verilerin elde edildiğini örneklemin sahip olduğu özelliklerin araştırmanın sonuçlarının yorumlanmasında önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışmalarda verileri toplanan birey ve grupların çeşitli özelliklerinin araştırma sürecinde veri analizine dahil edilmesi ve raporlaştırılması gerektiği bilinmektedir (Yavuz vd., 2020; Karahan ve Yılmaz, 2014; Asunakutlu ve Avcı, 2010).

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Çalışmada, çalışanların psikolojik güvenlik durumlarının ölçülebilmesi için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçeye çevirisinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yener (2015) tarafından yapılan Psikolojik Güvenlik (Psikolojik Rahatlık) ölçeği kullanılmıştır. Tek boyuttan ve 7 farklı ifadeden oluşan ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir: “Bu işyerinde bir hata yaparsanız, bu genellikle tüm çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılır.”, “Bu işyerinde işlerin yürümesi için hesaplı risk alınabilir. Sonuç olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.”, “Bu işyerinde hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.”.

Sorumlu Liderlik Ölçeği: Çalışmada, işletmelerin tüm paydaşlarına önem veren sürdürülebilir bir toplum amaçlayan sorumlu liderliği ölçebilmek için Voegtlin (2011) tarafından geliştirilen, Özkan ve Üzüm (2021) tarafından Türkçe 'ye uyarlaması gerçekleştirilen Sorumlu Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 5 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu ifadelerden bazıları şu şekildedir: “Yönetim, karar alma sürecine ilgili paydaşları dahil eder.”, “Yöneticim, farklı paydaşların beklentilerine ilişkin farkındalığa sahiptir.”, “Yöneticim, ilgili paydaşlar arasında bir uzlaşmaya varmaya çalışır.”.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin ölçülebilmesi için kullanılmıştır. Ölçek Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe literatüre Wasti (2000) tarafından kazandırılmıştır. Wasti ölçeğin Türkçeye olan uyarlamasını gerçekleştirmiştir. Ölçek toplamda 3 boyut ve 24 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktır. Boyutların hepsi 8'er ifade içermektedir. Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ifadelerden bazıları şu şekildedir: “Kendi organizasyonumu organizasyon dışındaki insanlarla tartışmaktan hoşlanırım.”, “Bu organizasyonda olduğu gibi başka bir organizasyona da kolaylıkla bağlanabilirim.”, “Bu organizasyonun benim için büyük oranda kişisel bir anlamı var.”. Devam bağlılığına ilişkin ifadelerden örnekler: “Eğer başka birisini yerime ayarlamadan ayrılırsam ne olabileceği konusunda bir kaygı duymuyorum.”, “Şu anda organizasyon içinde kalmak istekten dolayı olduğu kadar gereklilikten kaynaklanıyor.”, “Bu organizasyondan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin yetersizliğidir.”. Son olarak Normatif bağlılık boyutunda örnek olarak şu ifadeler yer almaktadır: “Ben bir kişinin kendi

organizasyonuna daima bağlı kalması gerektiğine inanıyorum.”, “Bařka bir yerden daha iyi bir iř teklifi alırsam organizasyondan ayrılmanın doğru olduğunu dūřünmem.”, “İnsanlar kariyerinin büyük bölümünde bir organizasyonda kaldıklarında işler daha iyi gitmektedir.”.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Ölçeklerin uygulanacağı özel sektör şirketlerinde ilgili birimlerden izinler alınarak süreç başlatılmıştır. Doldurulması gönüllülük esasına dayalı olan ölçekler 10 Temmuz- 06 Ağustos 2024 tarihleri arasında doldurulmak üzere ilgili örnekleme iletilmiş ve veriler toplanmıştır. Bu tarihten sonra gelen cevaplar analize dahil edilmemiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular IBM SPSS 25 paket programı tam sürümünden yararlanılarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında geçerlilik analizi, normal dağılım analizi, çoklu bağlantı analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında bu kısımda katılımcıların demografik verilerine bakılmakta, sonrasında örgütlerdeki işgörenlerin sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin vermiş olduğu cevaplar incelenmekte, değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmekte ve hipotezlerin testleri gerçekleştirilmektedir. Son olarak ise analiz sonuçlarına ilişkin bulgular paylaşılmaktadır.

4.1. Demografik Veriler

Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Kişi	Yüzde(%)
Kadın	204	56
Erkek	160	44
Toplam	364	100
Medeni Durum	Kişi	Yüzde(%)
Evli	193	53
Bekar	171	47
Toplam	364	100
Doğum Aralığınız	Kişi	Yüzde(%)
1940-1959 Yılları Arasında	3	0,8
1960-1979 Yılları Arasında	59	16,2
1980-1999 Yılları Arasında	280	72,9
2000 ve Sonrasında	22	6
Toplam	364	100
Eğitim Durumu	Kişi	Yüzde(%)
Lise Altı	17	4,7
Lise	79	21,7
Önlisans	72	19,8
Lisans	155	42,6

Lisansüstü	36	9,9
Doktora	5	1,4
Toplam	364	100
Çalışma Süresi	Kişi	Yüzde(%)
1 Yıldan az	59	16,2
1-5 Yıl	113	31
6-10 Yıl	90	24,7
11-15 Yıl	36	9,9
15 Yıl ve Üstü	66	18,1
Toplam	364	100

Tablo 3'e göre;

Demografik Dağılım: Veri setinde kadınların daha fazla temsil edildiği, orta yaş grubunun (1980-1999 doğumlular) baskın olduğu, eğitim seviyesinin genelde lisans düzeyinde yoğunlaştığı ve çoğunlukla kısa süreli çalışma deneyimine sahip bireylerin bulunduğu görülmektedir.

Eğitim ve Çalışma Süresi: Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin oranı görece olarak yüksek, ancak lisansüstü ve doktora eğitimi alan bireyler oldukça azdır. Çalışma süresi açısından ise çoğunlukla kısa süreli deneyimlere sahip bireylerin olduğu öne çıkmaktadır.

Bu analiz, veri setinin demografik yapısını anlamamızı sağlar ve özellikle hedef kitleyi veya popülasyonu anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizleri her boyut için yapılması gereken önemli unsurlardan bir tanesidir. Güvenilirlik analizleri sayesinde bir boyutta yer alan ifadelerin birbirleri ile ne derece tutarlı oldukları ve kullanılan ankette soruların ne kadar doğru ifade edildiğini göstermektedir (Kalaycı, 2009: 403). Bu kapsamda sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık boyutlarımıza ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Güvenilirlik analizinde yer alan Cronbach's Alpha değerleri faktörlerdeki içsel tutarlılıkları ifade etmektedir. Bu doğrultuda faktörlerin içsel tutarlılığının olduğunu söyleyebilmek için Cronbach's Alpha değeri için genel kabul bu değer 0.7 ve daha büyük olmasıdır (Hair vd., 2010, s. 125, 687).

Tablo 4. Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi

Değişkenler	İfade (N)	Cronbach's Alpha
Sorumlu Liderlik	5	0,936
Psikolojik Güvenlik	7	0,751
Örgütsel Bağlılık	20	0,837

Tablo 4'e göre sorumlu liderlik boyutu 5 ifadeden oluşmakta ve bu boyutun Cronbach's Alpha değeri 0,936'dır. Psikolojik güvenlik boyutu ise 7 ifadeden oluşmakta ve bu boyutun Cronbach's Alpha 0,751'dir. Örgütsel bağlılık boyutu ise orijinalinde 3 alt boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır ancak alt boyutlarından birisi olan devam bağlılığı boyutunda yer alan ifadelerden 4 tanesinin (1,5,6 ve 7. İfadeler) analizden çıkarılması uygun görüldüğü için örgütsel bağlılık boyutu 20 ifadeden oluşmaktadır ve Cronbach's Alpha değeri 0,837 olarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutunun alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi

Değişkenler	İfade (N)	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	8	0,727
Devam Bağlılığı	4	0,711
Normatif Bağlılık	8	0,708

Tablo 5'e göre sonuçlar, her üç ölçeğin de iç tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir. Özellikle 0,70'in üzerindeki değerler, ölçeklerin güvenilir olduğunu ve

ifade setinin benzer bir özellik ya da kavramı ölçtüğünü işaret eder. Her bir bağıllık türü için değerler yakın olduğu için, her biri yüksek bir iç tutarlılık göstermektedir.

4.3. Geçerlik Analizi

Geçerlik “bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlandığı özelliği, başka özelliklerle karıştırmadan ölçebilme derecesidir” (Kartal ve Dirlik, 2016). Ölçeklerin faktöriyel geçerliği açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında öz değerlerin 1,00’den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,32 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda bir maddenin diğer bir faktördeki yük değerinin 0,32’yi geçmemesi, madde yükleri arasındaki farkın 0,10’dan düşük olmaması ölçütleri dikkate alınmıştır (Hair vd. 2010, s. 111,118; Büyüköztürk, 2002’den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015, s. 33).

İlk olarak sorumlu liderlik boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları paylaşılacaktır. Sonuçlar Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Sorumlu Liderlik Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Sorumlu Liderlik
SL1	<u>.871</u>
SL2	<u>.907</u>
SL3	<u>.878</u>
SL4	<u>.926</u>
SL5	<u>.881</u>
Özdeğer	3,986
Açıklanan Varyans	%79,727
Toplam Açıklanan Varyans	%79,727
KMO Değeri	,878
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=1570,811; p<0,01$

Tablo 6’ya göre Sorumlu Liderlik ölçek maddelerinin yükleri yüksektir, bu da her bir maddeyle faktör arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Özdeğer

3,986 olarak görülmektedir, tek bir faktörün veri setinin büyük bir kısmını açıkladığını ve önemli olduğunu belirtmektedir. Açıklanan varyansın %79,727 olarak çıkması faktörün, verilerin büyük kısmını açıkladığını göstermektedir. KMO değerinin 0,878 olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testinde çıkan $p < 0,01$ sonucu veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir.

Bu sonuçlar, "Sorumlu Liderlik" faktörünün geçerli ve anlamlı bir yapıyı temsil ettiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ve ölçek maddelerinin bu faktörü güçlü bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

Tablo 7. Psikolojik Güvenlik Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Psikolojik Güvenlik
PG1	<u>,691</u>
PG2	<u>,713</u>
PG3	<u>,727</u>
PG4	<u>,712</u>
PG5	<u>,762</u>
PG6	<u>,748</u>
PG7	<u>,829</u>
Özdeğer	2,918
Açıklanan Varyans	%41,688
Toplam Açıklanan Varyans	%58,987
KMO Değeri	,791
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=593,056; p<0,01$

Tablo 7'ye göre Psikoloji Güvenlik ölçek maddeleri yüklerinin 0,691 ile 0,829 arasında olması, maddelerin faktörü güçlü bir şekilde temsil ettiğini ve genel olarak geçerli olduğunu göstermektedir. Maddeler arasındaki yükler iyi bir dağılım gösterir ve yüksek yükler faktörün geçerliliğini destekler. Özdeğer 2,918 olarak görülmektedir, bu faktörün verinin önemli bir kısmını açıkladığını ve güçlü bir faktör olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyansın %41,688 olarak çıkması faktörün önemli bir kısmını açıkladığını ve toplam varyansın %58,987'ini açıklayan toplam açıklayıcı

gücünü belirtmektedir. KMO değerinin 0,791 olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir. Bartlett küresellik testinde çıkan $p < 0,01$, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ve faktörlerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, "Psikolojik Güvenlik" faktörünün geçerli ve anlamlı bir yapı sunduğunu, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ve ölçek maddelerinin bu faktörü güçlü bir şekilde yansıttığını göstermektedir. Ölçek maddelerinin yüklerinin yüksek olması, faktörün geçerliliğini ve gücünü desteklemektedir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
ÖBDB1	<u>.692</u>		
ÖBDB3	<u>.795</u>		
ÖBDB5	<u>.861</u>		
ÖBDB6	<u>.772</u>		
ÖBDB7	<u>.666</u>		
ÖBDB8	<u>.751</u>		
ÖBDEB2		<u>.612</u>	
ÖBDEB3		<u>.779</u>	
ÖBDEB4		<u>.849</u>	
ÖBDEB8		<u>.529</u>	
ÖBNB2			<u>.829</u>
ÖBNB3			<u>.742</u>
ÖBNB4			<u>.747</u>
ÖBNB5			<u>.633</u>
ÖBNB6			<u>.790</u>
ÖBNB7			<u>.719</u>
Özdeğer	5,212	4,132	2,881
Açıklanan Varyans	%39,280	%8,966	%8,038
Toplam Açıklanan Varyans	%62,657		
KMO Değeri	.908		

Barlett Küresellik $X^2=2323,227$; $p<0,01$

Değeri

Tablo 8'e göre Örgütsel Bağlılık ölçeğinde açıklanan varyansın toplamda %62,657 olması tüm faktörlerin birlikte veri setindeki varyansın anlamlı bir kısmını açıkladığını göstermektedir. KMO değerinin 0,908 olması veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu ve yüksek geçerliliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Bartlett küresellik testinde çıkan $p < 0,01$, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ve faktörlerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık faktörlerinin geçerli bir yapı sunduğunu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Özellikle Duygusal Bağlılık faktörü güçlü bir şekilde temsil edilmekte ve veri setinin büyük bir varyansını açıklamaktadır. Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık faktörleri de geçerlidir ancak daha küçük varyans oranları açıklamaktadır. Genel olarak, faktör analizi sonuçları ölçeğimizin geçerliliğini ve uygunluğunu desteklemektedir.

4.4. Normal Dağılım Analizi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla değişkenlerin "basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine" (Field, 2009, s. 139; Kline, 2010, s. 62) bakılmıştır. Mertler ve Vannatta (2005)'e göre değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir (Çokluk vd., 2016, s. 16).

Analiz sonuçlarına göre sorumlu liderlik boyutunun çarpıklık değeri -,746 ve basıklık değeri -,157; psikolojik güvenlik boyutunun çarpıklık değeri -,646 ve basıklık değeri ,310; örgütsel bağlılık boyutunun çarpıklık değeri -,308 ve basıklık değeri ise ,088 olarak çıkmaktadır.

4.5. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik ve örgütsel performans üzerinde etkisi ile psikolojik güvenliğin örgütsel davranış üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik üzerine etkisine bakılacaktır. Sonuçlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Sorumlu Liderliğin Psikolojik Güvenlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	t		R	R ²	F	p
Sorumlu Liderlik	Psikolojik Güvenlik	1,995	.125	16,01		.561	.314	166.02	.001

B (Katsayı): Sorumlu liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini ölçen katsayıdır. Burada 1,995 olarak ortaya çıkmıştır. Bu da sorumlu liderlikteki her bir birimlik artışın psikolojik güvenliği 1,995 birim artıracığı anlamına gelmektedir.

Std. Hata: Katsayının tahminindeki hata payını göstermektedir. Burada standart hata .125. Bu, katsayının tahminindeki belirsizliğin düşük olduğunu göstermektedir.

t (t-değeri): Katsayının anlamlılığını test etmek için kullanılan istatistiktir. Burada t-değeri 16,01. Bu, bağımsız değişkenin (sorumlu liderlik) psikolojik güvenlik üzerindeki etkisinin oldukça anlamlı olduğunu göstermektedir.

R (Korelasyon Katsayısı): Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki gücünü göstermektedir. Burada R değeri .561 olarak görülmektedir, bu da orta derecede güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

R² (Belirlilik Katsayısı): Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Burada R² değeri .314 olarak görülmektedir. Bu, sorumlu liderliğin psikolojik güvenliğin %31,4’ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Yani, psikolojik güvenlikteki değişimin yaklaşık %31,4’ü sorumlu liderlikten kaynaklanmaktadır.

F (F-değeri): Modelin genel anlamlılığını test eden bir istatistiksel veridir. Burada F-değeri 166,02 olarak görülmektedir. Bu oldukça yüksek bir F-değeridir ve modelin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir.

p (p-değeri): Sonuçların rastgele oluşma olasılığını göstermektedir. Burada p-değeri .001’dir. Bu, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız

değişkenin (sorumlu liderlik) bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.

H1 hipotezi doğrulanmıştır buna göre: sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisi Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	t	R	R ²	F	p
Sorumlu Liderlik	Örgütsel Bağlılık	2,372	.084	28,230	.526	.277	138.68	.001
Sorumlu Liderlik	<i>Duygusal Bağlılık</i>	1,904	.116	16,484	.570	.325	173.905	.001
Sorumlu Liderlik	<i>Devam Bağlılığı</i>	2,182	.166	29,769	.331	.109	44.499	.001
Sorumlu Liderlik	<i>Normatif Bağlılık</i>	2,351	.118	19,946	.443	.196	88.180	.001

Sorumlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

B (Katsayı): 2,372. Bu, sorumlu liderlikteki her bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı 2,372 birim artıracığı anlamına gelmektedir. Std. Hata (Standart Hata): .084. Bu, katsayının tahminindeki hata payının düşük olduğunu göstermektedir. t (t-değeri): 28,230. Bu oldukça yüksek bir t-değeridir ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .526. Sorumlu liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede güçlü bir ilişki vardır. R² (Belirlilik Katsayısı): .277. Sorumlu liderlik, örgütsel bağlılığın %27,7’sini açıklamaktadır. F (F-değeri): 138,68. Modelin anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkeni açıklamakta başarılı olduğunu göstermektedir. p (p-değeri): .001. buna göre sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak sorumlu liderlik, örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde artırmaktadır ve model örgütsel bağlılığın %27,7’sini açıklamaktadır.

Sorumlu Liderlik ve Duygusal Bağlılık

B (Katsayı): 1,904. Sorumlu liderlikteki her bir birimlik artış, duygusal bağlılığı 1,904 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .116. Standart hata, katsayının tahminindeki belirsizliği göstermektedir. t (t-değeri): 16,484. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .570. Bu, sorumlu liderlik ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² (Belirlilik Katsayısı): .325. Sorumlu liderlik, duygusal bağlılığın %32,5'ini açıklamaktadır. F (F-değeri): 173,905. Modelin güçlü bir şekilde anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkeni iyi açıkladığını göstermektedir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak sorumlu liderlik, duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde artırmaktadır ve model duygusal bağlılığın %32,5'ini açıklamaktadır.

Sorumlu Liderlik ve Devam Bağlılığı

B (Katsayı): 2,182. Sorumlu liderlikteki her bir birimlik artış, devam bağlılığını 2,182 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .166. Standart hata, katsayının tahminindeki belirsizliği göstermektedir, burada biraz daha yüksek çıktığı görülmektedir. t (t-değeri): 29,769. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .331. Sorumlu liderlik ile devam bağlılığı arasında daha düşük bir ilişki gücü vardır. R² (Belirlilik Katsayısı): .109. Sorumlu liderlik, devam bağlılığın %10,9'unu açıklar. F (F-değeri): 44,499. Modelin anlamlı olduğunu göstermektedir, ancak açıklayıcılığı diğer modeller kadar yüksek değildir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak sorumlu liderlik, devam bağlılığını anlamlı bir şekilde artırmaktadır fakat model, devam bağlılığın %10,9'unu açıklayabilmektedir.

Sorumlu Liderlik ve Normatif Bağlılık

B (Katsayı): 2,351. Sorumlu liderlikteki her bir birimlik artış, normatif bağlılığı 2,351 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .118. Standart hata, katsayının tahminindeki belirsizliği göstermektedir. t (t-değeri): 19,946. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .443. Sorumlu liderlik ile normatif bağlılık arasında orta derecede güçlü bir ilişki vardır. R² (Belirlilik Katsayısı): .196. Sorumlu liderlik, normatif bağlılığın %19,6'sını açıklamaktadır. F (F-değeri): 88,180. Modelin anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkeni açıklamada başarılı olduğunu

göstermektedir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak sorumlu liderlik, normatif bağlılığı anlamlı bir şekilde artırmaktadır ve model normatif bağlılığın %19,6'sını açıklamaktadır.

Genel Değerlendirme:

Sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkileri vardır. En güçlü etkiler duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık üzerinde görülmektedir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkiler daha düşük oranda açıklanmıştır. Tüm modellerin p-değerleri .001 olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etkilerin rastgele oluşma olasılığı düşüktür. Bu kapsamda;

H2 hipotezi doğrulanmıştır buna göre: sorumlu liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre sorumlu liderliğin, duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2b hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre sorumlu liderliğin, devam bağlılığı alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2c hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre sorumlu liderliğin, normatif bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bir başka araştırma olarak psikolojik güvenliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Psikolojik Güvenliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	t	R	R ²	F	p
Psikolojik Güvenlik	Örgütsel Bağlılık	2,288	.112	20,455	.446	.199	90.080	.001
Psikolojik Güvenlik	<i>Duygusal Bağlılık</i>	1,385	.142	9,743	.601	.361	204.558	.001
Psikolojik Güvenlik	<i>Devam Bağlılığı</i>	2,076	.213	31,718	.284	.081	31.718	.001

Psikolojik Güvenlik	<i>Normatif Bağlılık</i>	2,516	.159	15,831	.292	.085	33.645	.001
------------------------	------------------------------	-------	------	--------	------	------	--------	------

Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık

B (Katsayı): 2,288. Psikolojik güvenlikteki her bir birimlik artış, örgütsel bağlılığı 2,288 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .112. Bu, katsayının tahminindeki belirsizliğin düşük olduğunu göstermektedir. t (t-değeri): 20,455. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .446. Psikolojik güvenlik ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede güçlü bir ilişki vardır. R² (Belirlilik Katsayısı): .199. Psikolojik güvenlik, örgütsel bağlılığın %19,9'unu açıklamaktadır. F (F-değeri): 90,080. Modelin anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkeni açıklamada başarılı olduğunu göstermektedir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak psikolojik güvenlik, örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde artırmaktadır ve model, örgütsel bağlılığın %19,9'unu açıklamaktadır.

Psikolojik Güvenlik ve Duygusal Bağlılık

B (Katsayı): 1,385. Psikolojik güvenlikteki her bir birimlik artış, duygusal bağlılığı 1,385 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .142. Standart hata, katsayının tahminindeki belirsizliği göstermektedir. t (t-değeri): 9,743. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .601. Psikolojik güvenlik ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. R² (Belirlilik Katsayısı): .361. Psikolojik güvenlik, duygusal bağlılığın %36,1'ini açıklamaktadır. F (F-değeri): 204,558. Modelin oldukça güçlü bir şekilde anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkeni iyi açıkladığını göstermektedir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak psikolojik güvenlik, duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde artırmaktadır ve model duygusal bağlılığın %36,1'ini açıklamaktadır.

Psikolojik Güvenlik ve Devam Bağlılığı

B (Katsayı): 2,076. Psikolojik güvenlikteki her bir birimlik artış, devam bağlılığını 2,076 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .213. Bu, katsayının tahminindeki belirsizliğin daha yüksek olduğunu göstermektedir. t (t-değeri): 31,718. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .284. Psikolojik güvenlik ile devam bağlılığı arasında daha düşük bir ilişki gücü vardır. R²

(Belirlilik Katsayısı): .081. Psikolojik güvenlik, devam bağıllığının %8,1'ini açıklamaktadır. F (F-değeri): 31,718. Modelin anlamlı olduğunu göstermektedir, ancak açıklayıcılığı diğer modeller kadar yüksek değildir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak psikolojik güvenlik, devam bağıllığını anlamlı bir şekilde artırmaktadır fakat model, devam bağıllığının %8,1'ini açıklayabilmektedir.

Psikolojik Güvenlik ve Normatif Bağlılık

B (Katsayı): 2,516. Psikolojik güvenlikteki her bir birimlik artış, normatif bağıllığı 2,516 birim artırmaktadır. Std. Hata (Standart Hata): .159. Standart hata, katsayının tahminindeki belirsizliği göstermektedir. t (t-değeri): 15,831. Bu yüksek bir t-değeri ve katsayının anlamlı olduğunu göstermektedir. R: .292. Psikolojik güvenlik ile normatif bağıllık arasında orta derecede güçlü bir ilişki vardır. R² (Belirlilik Katsayısı): .085. Psikolojik güvenlik, normatif bağıllığının %8,5'ini açıklamaktadır. F (F-değeri): 33,645. Modelin anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkeni açıklamada başarılı olduğunu göstermektedir. p (p-değeri): .001. Sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetleyecek olursak psikolojik güvenlik, normatif bağıllığı anlamlı bir şekilde artırmaktadır ve model normatif bağıllığının %8,5'ini açıklamaktadır.

Genel Değerlendirme

Psikolojik güvenliğin örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde anlamlı etkileri vardır. En güçlü etkiler duygusal bağıllık üzerinde görülmektedir. Psikolojik güvenlik, duygusal bağıllığının %36,1'ini açıklar. Devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerindeki etkiler daha düşük oranda açıklanmıştır. Tüm modellerin p-değerleri .001 olduğundan, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu etkilerin rastgele oluşma olasılığı düşüktür.

Bu kapsamda;

H3 hipotezi doğrulanmıştır buna göre: psikolojik güvenliğin, örgütsel bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3a hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre psikolojik güvenliğin, duygusal bağıllık alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3b hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre psikolojik güvenliğin, devam bağıllığı alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3c hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre psikolojik güvenliğin, normatif bağlılık alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.6. Aracı Değişken Analizi

Çalışmanın analiz kısmında son olarak sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracı değişken rolüne bakılmıştır. Bu analiz gerçekleştirilirken PROCESS v4.2 aracından yararlanılmıştır. PROCESS aracında bu çalışmanın modeline en uygun olan “Model 4” seçilerek analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına ilişkin veriler adım adım aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 12. Sorumlu Liderlik ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki Etki

Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,561	,314	,379	166,026	1,000	362,000	,000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,995	,125	16,018	,000	1,750	2,240
Sorumlu Liderlik	,409	,032	12,885	,000	,347	,471
Standartlaştırılmış Koefisiyent						
	coeff					
Sorumlu Liderlik	,561					

Tablo 12’ye göre sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ve üzerindeki etkisi güçlüdür ve model bu etkiyi iyi bir şekilde açıklamaktadır. Model, psikolojik güvenlik değişkenindeki varyansın %31.4’ünü sorumlu liderlik değişkeni ile açıklayabilmektedir. Bu, sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Koefisiyentler,

etkilerin hem anlamlı hem de güçlü olduğunu gösteriyor. Bu, sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik üzerindeki etkisinin hem önemli hem de tutarlı olduğunu destekler.

Özetleyecek olursak bu sonuçlar, sorumlu liderliğin, psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve modelin psikolojik güvenlikteki değişkenliği oldukça iyi bir şekilde açıkladığını gösterir.

Tablo 13. Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkiler

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,609	,371	,214	106,323	2,000	361,000	,000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,723	,122	14,077	,000	1,482	1,963
Sorumlu Liderlik	,239	,029	8,296	,000	,182	,296
Psikolojik Güvenlik	,209	,040	5,278	,000	,131	,286
Standartlaştırılmış Koefisiyent						
	coeff					
Sorumlu Liderlik	,418					
Psikolojik Güvenlik	,266					

Tablo 13'e göre sorumlu liderlik ve psikolojik güvenlik, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ile istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu, her iki değişkenin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve önemli etkiler sağladığını gösterir. Model, örgütsel bağlılıktaki varyansın %37.1'ini açıklayabiliyor, bu da modelin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir. Standartlaştırılmış koefisiyentler, Sorumlu liderlik ve psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin büyüklüklerini

karşılaştırmamızı sağlar. Sorumlu liderliğin etkisi psikolojik güvenlikten daha güçlüdür.

Özetleyecek olursak bu sonuçlar hem sorumlu liderliğin hem de psikolojik güvenliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini gösterir ve her iki değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koyar.

Tablo 14. Sorumlu Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etki

Toplam Etki Modeli						
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Model Özeti						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,568	,322	,230	172,025	1,000	362,000	,000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,139	,097	22,042	,000	1,948	2,330
Sorumlu Liderlik	,324	,025	13,116	,000	,276	,373
Standartlaştırılmış Koefisiyent						
	coeff					
Sorumlu Liderlik	,568					

Tablo 14'e göre sorumlu liderliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Örgütsel bağlılık değişkenindeki her bir birimlik artış, örgütsel bağlılık değişkeninde 0.324 birimlik bir artışa neden olur. Model, örgütsel bağlılıktaki varyansın %32.2'sini açıklamaktadır. Bu, modelin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını ve sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu gösterir. Standartlaştırılmış koefisiyent (0.568), sorumlu liderliğin etkisinin örgütsel bağlılık üzerindeki önemini ortaya koyar. Bu değer, sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin büyük olduğunu ve güçlü bir ilişki olduğunu gösterir.

Özetleyecek olursak bu sonuçlar, sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin önemli ve anlamlı olduğunu, modelin bağımlı değişkeni iyi bir şekilde açıkladığını ve etkilerin güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkisi

Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkisi							
Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam Etkisi							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULC I	c_cs
	,324	,025	13,116	,000	,276	,373	,568
Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULC I	c'_c s
	,239	,029	8,296	,000	,182	,296	,418
Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Dolaylı Etkisi							
	Effect	BootS E	BootLLC I	BootULC I			
Psikolojik Güvenlik	,085	,018	,048	,121			
Sorumlu Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Standardize Edilmiş Dolaylı Etkisi							
	Effect	BootS E	BootLLC I	BootULC I			
Psikolojik Güvenlik	,149	,031	,085	,209			

Tablo 15'e göre;

Toplam Etki: Sorumlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki toplam etkisi 0.324 olup, bu etki anlamlı ve güçlüdür.

Doğrudan Etki: Sorumlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi 0.239 olup, anlamlı ve güçlüdür. Bu, Sorumlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin büyük bir kısmının doğrudan yolla gerçekleştiğini göstermektedir.

Dolaylı Etki: Sorumlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi, Psikolojik Güvenlik aracılığıyla gerçekleşmektedir ve 0.085 olarak hesaplanmıştır. Bu etki de anlamlıdır, fakat doğrudan etkiden daha küçüktür.

Bu sonuçlar, Sorumlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de dolaylı yollarla gerçekleştiğini gösterir. Dolaylı etkiler Psikolojik Güvenlik üzerinden gerçekleşmektedir ve etkisi toplam etkinin bir kısmını açıklamaktadır.

Bu kapsamda;

H4 hipotezi doğrulanmıştır buna göre: Örgütlerde sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin istatistiksel olarak anlamlı kısmi aracı değişken rolü vardır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Yapılan bu çalışmada sorumlu liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu kapsamda kurulan modelimizde sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolünün olup olmadığının araştırılması yapılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde modeli oluşturan 3 boyutun farklı değişkenlerle veya kendi aralarında ikili olarak analizlerinin yapıldığı görülmüştür ancak 3 boyutun bir arada olduğu bir modele ve araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu haliyle literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında öncelikli ilgili alan yazın incelenerek literatür oluşturulmuş, hipotezler kurulmuş, örneklemden veriler toplanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Balıkesir’de faaliyet gösteren 2 özel firmada çalışan 364 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmamızın bulguları, sorumlu liderlik uygulamalarının, liderlerin etik ve sosyal sorumluluk bilincine sahip davranışlarının, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yol açtığını göstermektedir. Bu bağlamda, liderlerin uyguladıkları adil, şeffaf ve destekleyici liderlik tarzlarının çalışanlar arasında yüksek düzeyde psikolojik güvenlik oluşturduğunu ve bu güven ortamının da örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar Ujoatuonu vd. (2016), Mouse (2017), Kim (2020), Balı vd. (2023), Chang vd. (2023), Watie ve Mulyana (2023), Yang vd. (2024) ve Kyambade vd., (2024)’nin yaptıklarıyla çalışmalarla benzer sonuçları taşımaktadır.

Analizlerimiz, sorumlu liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde doğrudan ve güçlü etkiler yarattığını göstermektedir. Liderlerin empati gösterme, açık iletişim kurma ve destekleyici davranış sergileme gibi özelliklerinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bulgular, liderlerin yalnızca iş sonuçlarına değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik refahına da odaklanmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde verimli çalışmalarını sağlamak için özellikle yöneticilerin yönetme tarzları yönetim uygulamaları içerisinde büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, sorumlu liderlerin özelliklerine bağlı olarak cesaret,

güven, güçlendirme ve gerçekçi davranmaları kişilere psikolojik bir güvenlik sağlarken buna bağlı olarak örgütlerine olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir.

5.2. Öneriler

Son zamanlarda yaşanan teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği hızlı değişimler ve çalışma hayatı koşullarında ki değişimler ele alındığında araştırmacılara ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir.

❖ Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu tez çalışması temelinde, örgütlerin sürekliliğini ve çalışanların performans artışlarını sağlayabilmek ve aynı zamanda çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını sağlayabilmek için sorumlu liderlerin sahip olması gereken kişisel özelliklerin temel alınarak araştırılmasında literatürün eksik kaldığı görülmektedir. Bu temelde sorumlu bir liderde bulunması gereken kişilik özelliklerinin tek tek ele alınarak psikolojik güvenliğin unsurlarını hangi yönde, hangi boyutta etkilediği ile ilgili araştırmaların yapılması literatüre daha açıklık kazandıracaktır.

Özellikle psikolojik güvenlik araştırmalarında, psikolojik güvenliği sağlayacak unsurlardan bir tanesi olarak ele alınan eğitim faktörünün sektör bazlı olarak ele alınması o sektörde yer alan şirketlerin hangi eğitim faaliyetlerine ağırlık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için önemli bir adım olacaktır. Örgüt bünyesinde istihdam edilecek tüm iş görenlerin eğitilmesini sağlayan çeşitli birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının, bu ihtiyacı göz önünde bulundurularak, hangi mesleğin hangi yetkinlikleri kapsadığı, hangi kişilik özelliklerine sahip iş görenin istihdamının hem bireysel hem de örgüt performansına etki edeceği konusu önem kazanmaktadır. Araştırmacıların bu başlıklar farklı alt boyut açılımlarıyla başka çalışmaların yapılmasının bu bağlamda hem eğitim kurumlarına hem de şirketlere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

❖ Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Liderlik alışmaları ve teorileri sürekli bir araştırma ve sonsuz araştırma alanı olmuştur. Liderliği tanımlamak, analiz etmek ve teorileştirmek amacıyla binlerce liderlik tanımı ve çok sayıda model ve kavramsallaştırma ortaya çıkmıştır. Ancak bu model ve kavramsallaştırmalar bir yandan liderlik alanını doyururken, diğer yandan örgütsel yapıların değişmesi, küreselleşme, değişen çalışan ihtiyaçları vb. ile birlikte yeni yaklaşımlar da aranmaktadır. Sorumlu liderlik kavramı ihtiyaç duyulan bu yaklaşımlar arasında günümüzün çalışma dünyasında oldukça önem kazanmaktadır. Son yıllarda şirketlerin sosyal sorumluluk sahibi olmaları yönünde küresel baskı artmaktadır. Sorumlu liderlik değerlendirmesi liderlik hakkındaki literatür ile sosyal sorumluluk hakkındaki literatürü bütünleştirmeye hizmet eder.

Sorumlu liderlik kurumsal, örgütsel ve bireysel sonuçları bakımından ele alındığında, psikolojik güvenlik ile birlikte örgütsel performansı, örgütsel verimliliği sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmıştır. Teorinin gücüne inanarak, bu başlıklar arasındaki ilişkilerin örgütleri olumlu- olumsuz nasıl etkilediğinin ve hangi çıktılara ynlendirdiğinin araştırma konusu olmasının farklı sektörlerdeki örgütsel çevreye yarar sağlayacağı gibi potansiyel iş gören adaylarının da kendilerine hangi alanlarda hangi yetkinliğe sahip olmaları gerektiği ile ilgili de işık tutacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. and Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Akkuş, D.B. (2020). *Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü: Ktmü örneği*. Doktora Tezi, Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akşit Âşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance, *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Augustin, D.A. (2003). *An Empirical Investigation Of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts*. Doctoral dissertation, George Washington University, U.S.A.
- Aven, F. F., Parker, B. and McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*. 63-73.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baer, M. and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALI, Mesut; KARACA, Metin; KARACA, Pınar; GÜNDÜZ, İsmail Gökhan; KARABOĞA, İmdat. (2023). Okul Müdürlerinin Sorumlu Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi (BNEJSS)*, 9(3), 15.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.
- Bartol, Kathryn M. and Martin David, C. (1991). *Management*, Mc Graw Hill, USA.
- Barutçu, E. ve Akatay, A. (2014). Bilgi toplumu ve transformasyonel liderlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 189-202.
- Basom, M., Yerkes, D., Norris, C. and Barnett, B. (1996). Using cohorts as a means for developing transformational leaders. *Journal of School Leadership*, 6(1), 99-112.
- Basyiğit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T. and Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation?. *Journal of personality and Social Psychology*, 40(2), 290-302.

- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. and Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Blau, G.J. and Boal, K.R. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*. 17, 288-301.
- Bolat, T., Seymen, A.O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2016), *Yönetim ve organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bunderson, J. S. and Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Responsible leadership*, 25-35.
- Carmeli, A. and Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Brueller, D. and Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Cengiz, A.,A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chang M-Y, Fu C-K, Huang C-F, Chen H-S. (2023). The Moderating Role of Psychological Safety in the Relationship between Job Embeddedness, Organizational Commitment, and Retention Intention among Home Care Attendants in Taiwan. *Healthcare*, 11(18), 2567.

- Chow, I. H. S. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Christie, R. and Geis, F.L. (1970) *Studies in machiavellianism*. Academic Press, New York.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Çanakkale.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cole, M.S., Brunch, H. and Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Percived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 463-484.
- Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Collins, J. D., Uhlenbruck, K. and Rodriguez, P. (2009). Why firms engage in corruption: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 87, 89-108.
- Costa Jr, P. T. and McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.

- Çiftçi, T. (2020). *The Impacts of Responsible Leadership on Employee Well-Being*. Master's Thesis. Bartın University, Graduate School Department of Business Administration.
- Daft, Richard L. (2010). *Management*, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024- 1037.
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580-590.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Detert, J. R. and Burris, E. R. (2007).? Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Dick, G. and Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- DİLEK, Uğur (2004), *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (29).
- Doh, J.P. and Quigley, N.R. (2014) Responsible leadership and stakeholder management: influence pathways and organizational outcomes. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 255-274.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 239–272.
- Edmondson, A. C. And Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C. and Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and innovation in organizational teams*, 21, 109-136.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S. and Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
- Ercan, Ü. ve Sığırı, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A., Goharb, R. and Temirbekova, Z., (2007), Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions, *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 703– 724.
- Erol, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, Ankara.

- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1), 47-53.
- Fletcher, J. K. (2017). Leadership, power, and positive relationships. In Exploring positive relationships at work. *Psychology Press*. 347-372.
- Floey, J. (2017). *Responsible leadership: A behavioural perspective*. Singapore Management University (Singapore).
- Flores, R. G. and Aguilera, R. V. (2007). Globalization and location choice: an analysis of US multinational firms in 1980 and 2000. *Journal of international business studies*, 38, 1187-1210.
- Fombrun, C. and Shanley M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Review*, 233–258.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. and Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gomes, J. F., Marques, T. and Cabral, C. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89-108.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M. and Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38(5), 1611-1633.
- GÖKMEN, S. (1996). *İşletmeye bağlılık anketini türkçeye uyarlama ve geçerlik ve güvenilirlik katsayılarını belirleme çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GRUSKY, O. (1996): Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guenther, J. and Falk, I. (2019). Generalising from qualitative research (GQR): A new old approach. *The Qualitative Report*, 24 (5), 1012-1033.
- Gunz, H. P. and Gunz, S. P. (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47(7), 801-828.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-158.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., (2003), *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray ve Karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Güzel, T. ve Y., Akgündüz (2011), Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(2): 279-296.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7. baskı). New Jersey: Pearson Education.
- Han, Z., Wang, Q. and Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605.
- Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1989), *Management Concept and Effective Practice*. Third Edition, West Publishing Company, New York
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of

- consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Huang, C. C., Chu, C. Y. and Jiang, P. C. (2008). An empirical study of psychological safety and performance in technology R&D teams. In *2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 1423-1427.
- İBİCİOĞLU, H. (1998). Kişilik - Liderlik, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, c. 9, S. 30, s.s. 21-30
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson, P. L., Rainville, P. and Decety, J. (2006). *To what extent do we share the pain of others? Insight from the neural bases of pain empathy*. *Pain*, 125(1-2), 5-9.
- Johnson, W. R. and Jones, G. (1991). The effects of equity perceptions on union and company commitment. *journal of collective negotiations in public sector*, 20 (3), 235-244.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy Of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kalaycı, ğ. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (4 b.), Asil Yayın Dağıtım, 403.
- Kanter, M.R., (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517

- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 123-148.
- Karatepe, O. ve Halıcı, A. (1998). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme*. VI. Ulusal Yön. Org. Kongresi, Eskişehir.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kardeş, G.2009. *Örgütsel bağlılık dinamikleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kark, R., Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kaya, A.V. (1998), *Toplumsal karizmanın değişme açısından şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*, Sis Yayınları, Ankara
- Keçecioglu, T. (1998), *Lider ve liderlik*, Kalder Yayınları, İstanbul
- Kim, B.-J. (2020). Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020920617>
- Kimbel, R. D. (2002). *The relationship between employees' constructive thinking ability and organizational commitment*. Nova Southeastern University.
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2015). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626–1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>

- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. and Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1-31
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- KOÇEL, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş. 8.Baskı, İstanbul.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kramer, R. M. and Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 1-18.
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). I can't express myself at work: encouraging socially responsible leadership and psychological safety in higher education setting. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2373560>
- Lee, F. (1993). Being polite and keeping MUM: How bad news is communicated in organizational hierarchies 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(14), 1124-1149.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D. and Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273-1281.
- Lewis, J.D. and Weigert A. 1985. Trust as a social reality. *Soc. Forces* 63, 967–985
- Liang, J.; Farh, C. I. C. and Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Maak, T. and Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115.
- Maak, T. and Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88, 537-550.

- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Miska, C. and Mendenhall, M. E. (2015). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117-134.
- Miska, C., Hilbe, C. and Mayer, S. (2014). Reconciling different views on responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125, 349-360.
- Mousa, M. (2017). Responsible leadership and organizational commitment among physicians: can inclusive diversity climate enhance the relationship?. *Journal of intercultural management*, 9(2), 103-141.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers R.M. and Porter, L., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 0-247
- Nemanich, L. A. and Keller, R. T., (2007), Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.

- Nembhard, I. M. And Edmondson, A. C. (2011). *Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations*. In The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, edited by Kim S. Cameron and Gretchen M. Spreitzer. Oxford University Press, 2011. 1-26.
- Norris, C., Barnett, B., Basom, M. And Yerkes, D. (1996). The cohort: A vehicle for building transformational leadership skills. *Planning and Changing*, 27, 145-164.
- O'Reilly, C. A. and 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
- Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının özellikleri ve y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel davranış*, 9.Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Özkan, O. S. (2022). *Sorumlu Liderlik. (Ed. B. Üzüm). Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Kitapevi (Basımda).
- Özkan. Ç. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Öztürk Çiftci, D., Erkanlı, H. (2020).Liderlik Yönelimlerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi,*İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3930-3946.
- Palazzo, G. and Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of business ethics*, 66, 71-88.
- Penley, L.E. and Gould, S. (1988), Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational*, 9(1), 43-59
- Pless N. M., Maak T., Waldman D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspective*. 26(4), 51-65.

- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers: The case of Dame Anita Roddick, founder of the Body Shop. *Journal of Business Ethics*, 74, 437-456.
- Pless, N. M. and Maak, T. (2005). Relational Intelligence for Leading Responsibly in a Connected World. *Academy of Management*, 11-16
- Randall, D. M. and Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations*, 18(2), 194-211.
- Randall, D.M. (1987), Commitment and organization: The organization man revisited. *Academy of Management review*, 12(1), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Robinson, S.L., 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Admin. Sci. Q.* 41, 574–599
- Sabuncuoğlu, Z., Melek VT. Melek (2013). *Örgütsel Davranış*. 5 Baskı, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Savery, L. K. and Syme, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, 15 (1), 14-22.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room. *MIT*, 1-18.
- Shafer, W. E., Park, L. J. and Liao, W. M. (2002). Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: a study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-68.
- Shi, Y. and Ye, M. (2016). Responsible leadership: review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(08), 877.

- Shi, Y. ve Ye, M. (2016). Responsible Leadership: Review and Prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*. 6(08): 877.
- Siegel, D. S. (2014). Responsible leadership. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 221-223.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. and Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*. 28(8), 1077–1095.
- Stahl, G. K. and Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*. New York: Free Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(1),571-610.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şakar, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemici, T. ve Diken, A. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Eğitim Yayınevi, Konya.

- Taş , M. A. (2004). *İş Tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tenuta, L. and Testa, S. (2018). Scientific method and creative process for wearable technologies from invention to innovation. *Airea: Arts and Interdisciplinary Research*, (1), 35-46.
- Toktaş, S.(2019). *Liderlik ve liderlik tarzları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, C., & Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 277-301.
- Tsui, A. S. (2021). Responsible research and responsible leadership studies. *Academy of Management Discoveries*, 7(2), 166-170.
- Ujoatuonu, I. V., Apex-Apeh, C. O., & Onu, A. U. (2016). Team psychological safety, spirit at work and organizational commitment among personnel of Enugu Electricity Distribution Company. *Nigerian Journal of Psychological Research*, 12.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2016). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvari çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Springer Netherlands*, 57-73
- Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of business ethics*, 105, 1-16.
- Wade, M. (2006). Developing leaders for sustainable business. Responsible leadership, *Business, Environmental Science*, 227-245.

- Waldman, D. A. and Galvin, B.M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A. and Wilderom, C. P. (2006). Cultural And leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a globe study of 15 countries. *Journal Of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, 9, 1721- 1742
- Watie, M., & Mulyana, O. (2023). The Relationship between Psychological Safety and Commitment Organizational in Teacher. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(3), 413-425. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v10i03.54363>
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. and Liden, Robert C., (1997), Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428
- Yalçın, D. A. ve İplik, Ö.F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412
- Yang, F.-H., Chang, C.-C. and Pan, Z.-C. (2024), "The relationship between the behavioral integrity and organizational commitment the mediating effects of the job satisfaction and psychological safety", *Management Research Review*, 47 (8), 1253-1267. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2023-0284>.

- Yavuz, M., Gürhan, N. and Geniş, B. (2020). Nepotism perception and job satisfaction in healthcare workers. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 21 (5), 468-476.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zyglidopoulos, S. C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E. and Siegel, D. S. (2012). Does media attention drive corporate social responsibility? *Journal of business research*, 65(11), 1622-1627.

