

**AHLAKİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİNE, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN
VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ**

Oktay YANIK

Doktora Tezi

İşletme

Anabilim Dalı

Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

2014

Her Hakkı Saklıdır

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Oktay YANIK

AHLAKİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİNE, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALET
ALGISININ ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

ERZURUM – 2014



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

07/11/2014

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

07.11.2014

Oktay YANIK



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

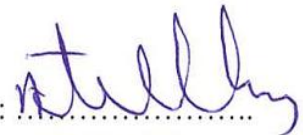


TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Oktay YANIK tarafından hazırlanan bu çalışma 07/11/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Muhsin HALİS

İmza: 

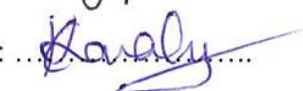
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: 

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Canan Nur KARABEY

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TEŞEKKÜR.....	IX
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
ÇİZELGELER DİZİNİ	XIII

GİRİŞ

I. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
II. Araştırmanın Teorik Temelleri	9
III. Araştırma Soruları.....	11
IV. Tezin Yapısı ve Bölümleri	12

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. AHLAKİ LİDERLİK.....	13
1.1.1. Ahlak ve Etik Kavramları.....	13
1.1.2. Liderlik Kavramı.....	14
1.1.3. Liderliğin Ahlaki Yönü	19
1.1.4. Ahlaki Açıdan Liderlik Algısı Türleri.....	24
1.1.5. Ahlaki Liderliğin Tanımı ve Özellikleri	25
1.1.6. Ahlaki Liderliğin Boyutları	31
1.1.6.1. Ahlaki Kişilik Boyutu.....	31
1.1.6.1.1. Ahlaki Liderlerin Başlıca Karakteristik Özellikleri	32
1.1.6.1.2. Ahlaki Liderlerin Başlıca Tutum ve Davranışları.....	33
1.1.6.1.3. Ahlaki Liderlerin Karar Alma Süreci.....	35
1.1.6.2. Ahlaki Yöneticilik Boyutu	37
1.1.6.2.1. Ahlaki Açıdan Rol Modeli Olma	39
1.1.6.2.2. Ahlaka İlişkin Davranışları Ödüllendirme ve Cezalandırma	39
1.1.6.2.3. İş Ahlakını ve İşletme Değerlerini Çalışanlara İletme	39
1.1.7. Ahlaki Liderlik Konusundaki Güncel Yaklaşımlar ve Modeller	40

1.1.7.1. Aronson'un Ahlakî Liderlik Modeli.....	40
1.1.7.2. Zhu, May ve Avolio'nun Gerçekçi Ahlakî Liderlik Algısı Modeli	41
1.1.7.3. Brown, Trevino ve Harrison'un Ahlakî Liderlik Modeli	44
1.1.7.4. Brown ve Trevino'nun 360° Ahlakî Liderlik Modeli.....	45
1.1.7.5. Üç Boyutlu Ahlakî Liderlik Modeli	46
1.1.7.6. Kang'ın Ahlakî Liderlik Modeli	47
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	48
1.2.1. Güven Kavramı.....	48
1.2.2. Örgütsel Güven	50
1.2.3. Örgüt İçi Güven Deneyimlerinin Dağılımı ve Önemi	52
1.2.4. Güven Algısının Boyutları	55
1.2.4.1. Bilişsel Güven	56
1.2.4.2. Duygusal Güven.....	56
1.2.4.3. Davranışsal Güven.....	57
1.2.5. Örgütsel Güvenin Oluşum Aşamaları (Güven Sınıflandırmaları)	58
1.2.5.1. Hesaba Dayalı Güven	60
1.2.5.2. Caydırıcılığa Dayalı Güven	61
1.2.5.3. Bilgiye Dayalı Güven	61
1.2.5.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	62
1.2.6. Örgütsel Güven Modelleri.....	62
1.2.6.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	63
1.2.6.2. Bromiley ve Commings'in Güven Modeli	64
1.2.6.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	64
1.2.6.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	65
1.2.6.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	66
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET	68
1.3.1. Adalet Kavramı.....	68
1.3.2. Örgütsel Adalet	70
1.3.3. Örgüt İçi Adalet Deneyimlerinin Dağılımı ve Önemi	72
1.3.4. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	75
1.3.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	76
1.3.4.2. İşlemsel Adalet.....	80

1.3.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	84
1.3.5. Örgütsel Adalet Kuramları	88
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	89
1.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	89
1.4.2. Örgütsel Bağlılığı Açıklayıcı Yaklaşımlar	91
1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	93
1.4.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	96
1.4.4.1. Duygusal Bağlılık.....	97
1.4.4.2. Normatif Bağlılık	99
1.4.4.3. Devam Bağlılığı	100
1.4.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Ardılları.....	101
1.5. İŞ TATMİNİ.....	103
1.5.1. İş Tatmini Kavramı	103
1.5.2. İş Tatmininin Boyutları	107
1.5.2.1. Çalışma Koşullarından Duyulan Tatmin	109
1.5.2.2. Kazanılan Ücretten Duyulan Tatmin	109
1.5.2.3. Terfi İmkanlarından Duyulan Tatmin.....	110
1.5.2.4. Kişilerarası İlişkilerden Duyulan Tatmin	110
1.5.2.5. Yapılan İşin Niteliğinden Duyulan Tatmin.....	111
1.5.3. İş Tatmininin Öncülleri	112
1.5.3.1. İşin Kendisine İlişkin Faktörler	112
1.5.3.2. Örgütsel Faktörler.....	113
1.5.3.3. Bireysel Faktörler	113
1.5.4. İş Tatmininin Ardılları	114
1.5.4.1. Çalışma Performansı.....	115
1.5.4.2. Devamsızlık	115
1.5.4.3. İşten Ayrılma Niyeti	116
1.5.4.4. Örgütsel Bağlılık	116
1.5.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	117
1.5.4.6. Çalışan Mutluluğu	117
1.5.5. Örgütlerde İş Tatmini Arttırıcı Uygulamalar.....	118
1.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	119

1.6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	119
1.6.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri	120
1.6.2.1. İşin Kendisine İlişkin Faktörler.....	122
1.6.2.2. Örgütsel Faktörler.....	122
1.6.2.3. İş Dışı Faktörler.....	123
1.6.2.4. Bireysel Faktörler	124
1.6.2.5. Psikolojik Faktörler	125
1.6.3. İşten Ayrılma Niyetinin Ardılları.....	125
1.6.3.1. Örgütsel Maliyetlere Olan Etki	126
1.6.3.2. Örgütsel İşleyişin Bozulması	126
1.6.3.3. Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı	127
1.6.4. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayıcı Kuramlar	127

İKİNCİ BÖLÜM

AHLAKİ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL DENKLEM ÇALIŞMASI

2.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	131
2.2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ	132
2.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI.....	132
2.4. ARAŞTIRMA EVRENİNİN BELİRLENMESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	174
2.5. ÖLÇÜM ARACININ OLUŞTURULMASI	176
2.5.1. Ahlaki Liderlik Ölçeği	177
2.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	178
2.5.3. Örgütsel Güven Ölçeği.....	179
2.5.4. İş Tatmini Ölçeği	180
2.5.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	180
2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	180
2.6. ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	181
2.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	181
2.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	182

2.6.3. Yapısal Denklem Modellemesi.....	183
2.7. ANALİZ VE BULGULAR	185
2.7.1. Verilerin İncelenmesi	185
2.7.2. Örneklemin Demografik Özellikleri	196
2.7.3. Örtük Değişkenlerin Ölçüm Modelleri	197
2.7.3.1. Ahlaki Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi	198
2.7.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi	205
2.7.3.3. Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi	212
2.7.3.4. İş Tatmini Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi.....	217
2.7.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ..	220
2.7.3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi.....	224
2.7.4. Yapısal Denklik Modelin Analizi, Geliştirilmesi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması	227
2.7.4.1. Yapısal Modelin Belirlenmesi.....	227
2.7.4.2. Kestirim, Yanlılık ve Yeniden Örnekleme Yönteminin Seçimi	229
2.7.4.3. Yapısal Modelin Analizi.....	229
2.7.4.4. Alternatif Modellerin Analizi.....	233
2.7.4.5. Değişkenler Arası İlişkilerin ve Aracılık Rollerinin Değerlendirilmesi.....	241
2.7.5. Demografik Farklılıklar Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	245
2.7.5.1. Medeni Haldeki Farklılıklar Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	246
2.7.5.2. Cinsiyet Farkı Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular .	247
2.7.5.3. Yaş Farklılıkları Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	248
2.7.5.4. Eğitim Düzeyi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	251
2.7.5.5. Görev Süresi Farklılıkları Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	254
2.8. HİPOTEZ TESTLERİ.....	257
SONUÇ.....	270
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER	283

KAYNAKÇA.....	285
EKLER.....	327
EK 1. Anket Soruları	327
EK 2. Örgütsel Adalet Algısını Oluşturan Değişkenler Arasındaki	
Korelasyonlar	331
EK 3. Örgütsel Güven Algısını Oluşturan Değişkenler Arasındaki	
Korelasyonlar	332
EK 4. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	332
EK 5. Ahlaki Liderliği Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	333
EK 6. İş Tatminini ve İşten Ayrılma Niyetini Oluşturan	
Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	333
EK 7. Gözden Geçirilmiş Modelin Standardize Edilmemiş Faktör Yükleri,	
Standart Hataları, T- Değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri	334
EK 8. Gözden Geçirilmiş Modelin Standardize Faktör Yükleri ve C.R.....	335
EK 9. İkincil Düzey ve İlk Düzey Örtük Değişkenlere İlişkin Kestirim	
Sonuçları.....	336
EK 10. Yapısal İlişkilerin Kestirim Sonuçları ve Bootstrap Standart Hataları ...	336
EK 11. Standardize Toplam Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri	337
EK 12. Standardize Doğrudan Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık	
Düzeyleri	338
EK 13. Standardize Dolaylı Etkiler, Standart Hataları ve Anlamlılık Düzeyleri.	339
EK 14. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt	
Sınırları (BC).....	340
EK-15. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst	
Sınırları (BC).....	341
EK-16. Yapısal Model ile Ölçüm Modelinin Güvenilirlikleri	341
ÖZGEÇMİŞ	342

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**AHLAKİ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİNE, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL GÜVEN
VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ****Oktay YANIK****Tez Danışmanı: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK****2014, 356 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Muhsin HALİS****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI****Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

Bu araştırmada örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, mevcut araştırma ahlaki liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan halihazırdaki alana, bu değişkenler arasındaki ilişkileri sorgulayarak ve örgütsel güven ve örgütsel adaleti ilave (aracı) değişkenler olarak ekleyerek katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde otomotiv alanında faaliyet gösteren 200 farklı işletmede istihdam edilen 414 adet işgörenden anket tekniği ile veri toplanmıştır ve bu veriler yapısal denklik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Beklenilenin aksine, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere (kısmen değil) tamamen aracılık ettiği belirlenmiştir. Öte yandan, beklentilere uygun bir şekilde, örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ahlaki liderlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti.

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' JOB
SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
INTENTION TO LEAVE: THE MEDIATING ROLE OF
ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL JUSTICE
PERCEPTION**

Oktay YANIK

Advisor: Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

2014, Page: 356

Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Sevdâ YAPRAKLI

Assist.Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

This study examines organizational trust and organizational justice perceptions as mediator of the relationship between ethical leadership and employees' job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. In this context, the present study extends the existing research on ethical leadership, job satisfaction, organizational commitment and intention to leave by investigating the relationships between these variables and by including the organizational trust and organizational justice as additional (mediator) variables.

In this study, the data were gathered by survey technique from 414 employees who are employed in 200 various companies operating in automotive sector in Ankara OSTİM organized industrial zone and analyzed with structural equation modeling. It was observed that ethical leadership had positive impact on job satisfaction, organizational commitment, organizational trust, organizational justice and had negative impact on intention to leave. Contrary to expectations, it was found out that organizational trust and organizational justice fully (not partially) mediated the relationships between ethical leadership and employees' job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. On the other hand, in accordance with expectations, it was observed that organizational justice partially mediated the relationship between ethical leadership and organizational trust.

Key Words: Ethical leadership, organizational justice, organizational trust, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave.

TEŞEKKÜR

Bu tezin konu seçiminde ve hazırlanmasında değerli bilgi ve görüşleriyle bana rehberlik eden, tarafıma olan desteğini esirgememesi ve bir danışmandan çok daha fazla güven telkin etmesi nedeniyle hiçbir şekilde umutsuzluğa kapılmadan bu süreci tamamlamamı sağlayan sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca, sayın hocam Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a da katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu tezin hazırlanması aşamasında da bana olan desteğini esirgemeyen değerli eşim Bahar YANIK'a teşekkürlerimi sunarım. Hayatımı güzelleştiren ve bana moral aşılayan oğlum Yiğit YANIK'a da değinmeden geçemeyeceğim.

Son olarak, gerçek bir ahlaki lider olması dolayısıyla tezime ilham kaynağı olan ve hiçbir desteği tarafımdan esirgemeyen sayın İsmail DURSUN'a da şükran duygularımı sunarım.

Erzurum / 2014

Oktay YANIK

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
A.L.	: Ahlaki Liderlerlik
O.G.	: Örgütsel Güven
O.A.	: Örgütsel Adalet
O.B.	: Örgütsel Bağlılık
İ.T.	: İş Tatmini
İ.A.N.	: İşten Ayrılma Niyeti
Y.G.	: Yöneticiye Güven
S.G.	: Örgüte/ Sisteme Güven
E.A.	: Etkileşimsel Adalet
İ.A.	: İşlemsel Adalet
D.A.	: Dağıtımsal Adalet
E	: Bir değişken üzerinde kendisini yordayan değişken(ler) tarafından açıklanamayan (varyans) hata
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
C.R.	: Yapı Güvenilirliği
I.R.	: Gözlenen Değişkenin Güvenilirliği
E.W.	: Özdeğer (Eigenvalue)
TEDMER	: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı
OSTİM	: Organize Sanayi ve Ticaret Merkezi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Ahlaki Liderlik ile Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örtüşen Boyutları.....	23
Şekil 1.2. Liderlerin Ahlaki Şöhret Çeşitleri.....	25
Şekil 1.3. Ahlaki Liderliğin Çevresel Gelişim Modeli	30
Şekil 1.4. Aronson'un Ahlaki Liderlik Modeli	42
Şekil 1.5. Zhu ve Meslektaşlarının Gerçekçi (Yapmacık Olmayan) Ahlaki Liderlik Modeli	43
Şekil 1.6. Brown ve Meslektaşlarının Ahlaki Liderlik Modeli.....	44
Şekil 1.7. Brown ve Trevino'nun Ahlaki Liderlik Modeli	45
Şekil 1.8. Üç Boyutlu Ahlaki Liderlik Modeli.....	46
Şekil 1.9. Ahlaki Liderlik Davranışının Kuramsal Yapısı	47
Şekil 1.10. Örgütsel Güvenin Bileşenleri	51
Şekil 1.11. Güven Deneyimlerinin Dağılımı.....	53
Şekil 1.12. Güven Deneyimlerinin Önemi.....	54
Şekil 1.13. Lewicki ve Bunker'in Güven Gelişimi Aşamaları.....	60
Şekil 1.14. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli	65
Şekil 1.15. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	66
Şekil 1.16. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	67
Şekil 1.17. Adalet Algısının Kavramsallaştırılmasına İlişkin Entegre Süreç	69
Şekil 1.18. Adalet Deneyimlerinin Dağılımı.....	73
Şekil 1.19. Adalet Deneyimlerinin Önemi.....	74
Şekil 1.20. Elde Edilen Kazanımların Dağıtımsal Adaletle ilişkisi.....	79
Şekil 1.21. İşlemsel Adalet Kavramının Bileşenleri.....	83
Şekil 1.22. Adil Süreçlerin Kazanımları ile İşlemsel Adalet İlişkisi	84
Şekil 1.23. Etkileşimsel Adalet Algısının Bileşenleri	87
Şekil 1.24. Adil İlişkilerin Kazanımları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisi	88
Şekil 1.25. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	102
Şekil 1.26. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri, Belirleyicileri ve Ardılları	103
Şekil 1.27. İş Tatmini Modeli.....	104
Şekil 1.28. İş Tatminini Etkileyen Genel Unsurlar	107
Şekil 1.29. İş Tatmininin Boyutları	108

Şekil 1.30. İş Tatmininin Öncülleri ve Ardılları	118
Şekil 1.31. İşten Ayrılma Niyetine İten ve Çeken Faktörler	121
Şekil 1.32. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri ve Ardılları	128
Şekil 2.1. Lider Davranışlarının Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisinde Aracı Değişken Olarak Örgütsel Adalet Algısı.....	168
Şekil 2.2. Araştırmanın Yapısal (Kuramsal) Modeli	173
Şekil 2.3. Ahlaki Liderliğe İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	203
Şekil 2.4. Örgütsel Adaletle İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	210
Şekil 2.5. Örgütsel Güvene İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	215
Şekil 2.6. İş Tatminine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	219
Şekil 2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	222
Şekil 2.8. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli .	225
Şekil 2.9. Araştırmanın Yapısal Modeli	228
Şekil 2.10. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterimi ...	239

ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	17
Tablo 1.2. Yönetim Sistemlerine Adalet Entegrasyonuna İlişkin Faaliyetler	72
Tablo 1.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutlarını Oluşturan Bileşenler	75
Tablo 1.4. Cohen'in Bağlılık Türlerine İlişkin Modeli	91
Tablo 1.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	94
Tablo 1.6. Bileşenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	96
Tablo 2.1. Örneklem Sayısı, Anlamlılık Düzeyi ve Bağımsız Değişken Sayısına Göre Açıklanabilecek En Düşük Varyans Miktarları.....	175
Tablo 2.2. Normal Dağılım Testi Sonuçları	191
Tablo 2.3. Korelasyon Analizi Sonuçları	194
Tablo 2.4. Değişkenlerarası Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları	195
Tablo 2.5. Örneklem Demografik Özellikleri.....	196
Tablo 2.6. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	200
Tablo 2.7. Ahlaki Liderlik Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları	205
Tablo 2.8. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	207
Tablo 2.9. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları	212
Tablo 2.10. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ...	214
Tablo 2.11. Örgütsel Güven Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları.....	217
Tablo 2.12. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	218
Tablo 2.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	221
Tablo 2.14. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları	223
Tablo 2.15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	224
Tablo 2.16. İşten Ayrılma Niyeti Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları	226
Tablo 2.17. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları	231
Tablo 2.18. Yapısal Modelin Uyum İyiliği İstatistikleri	232
Tablo 2.19. Alternatif Modelin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Karşılaştırılması (1)	235
Tablo 2.20. Alternatif Modellerin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Karşılaştırılması (2)	237
Tablo 2.21. Yapısal Geçerliliğe İlişkin Ki-kare Farklılık Testi Sonuçları	240
Tablo 2.22. Standardize Edilmiş Faktör Yüklerinin Bootstrap Güven Aralıkları	242
Tablo 2.23. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	244

Tablo 2.24. Medeni Haldeki Farklılıklar Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	246
Tablo 2.25. Cinsiyet Farkı Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular .	247
Tablo 2.26. Yaş Farkı Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	248
Tablo 2.27. Eğitim Düzeyi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	252
Tablo 2.28. Görev Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular...	254
Tablo 2.29. Hipotez Testleri	269

GİRİŞ

I. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkelerin kalkınabilmesi ve refah seviyelerini arttırabilmesi için sınırları içerisinde ya da dışarısında faaliyet gösteren işletmelerinin başarılı olabilmesi, en basit tabiri ile, kar elde edebilmeleri gerekmektedir. Girişimcilerin sürekli olarak başarısız olduğu, kısıtlı miktarda olan doğal kaynakların gereksiz yere tüketildiği, emeğin, sermayenin ve zamanın boşa harcandığı bir ekonominin gelişebilmesi ve küreselleşen dünyayı yakalayabilmesi mümkün değildir. Gerek girişimcinin yönetim sorumluluğunu bizzat kendi üzerine aldığı bir işletmede, gerekse yöneticilik işini meslek edinmiş kişilere veya yönetim kurullarına devrettiği işletmelerde, yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişilerin iş ahlakına uygun davranışlar sergilemesi büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin şahsi çıkarları için işletmenin ve toplumun kaynaklarını ya da çalışanların emeğini sömürmesiyle ortaya çıkan ahlaka ilişkin skandallar işletmeler açısından acı birer tecrübe haline dönüşebilmektedir. Ahlaki liderlik kavramı işletmeler açısından öylesine önemli bir hale gelmiştir ki; kavramın belirsizliğine ve soyut unsurlar barındırmasına rağmen girişimciler ve yöneticiler örgüt içerisinde ahlaki liderlik davranışının nasıl geliştirilebileceği sorusuna cevap aramaya giderek daha fazla çaba harcamaya başlamıştır¹.

Bilginin çeşitli iletişim vasıtaları aracılığıyla (özellikle de internet ortamında) hızla aktarılabilirdiği günümüzde, işletmelerin ahlaki şöhretinin çok kısa bir sürede değişime uğrayabileceği gerçeği de ahlaki davranışlar gösteren liderlere olan ihtiyacı arttırmaktadır. Yakın zamanda sayısız örnekleriyle karşılaştığımız Enron, Worldcom, Tyco, Barings Bank, Texaco, Adelphia, ve Sears gibi Amerikan menşeli işletmelerde meydana gelen skandallar kısa sürede (iletişim vasıtaları aracılığıyla) tüm Dünya'ya yayılmıştır. Özellikle, bu tür skandallar arasında yer alan Enron skandalı bir simge haline gelmiştir ve girişimciler ile yönetim bilimine katkıda bulunmaya çalışan bilim insanlarının ilgisini ahlaki liderlik üzerine çekmesi açısından da bir dönüm noktası olmuştur².

¹ Kelly Mcmanus, *The Relationship between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organizations*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Walden University, Minneapolis 2011, 40.

² Al Gini, "Business, Ethics, and Leadership in a Post Enron Era", *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 2004, 9.

Yöneticilerin art niyetli ve gayriahlaki davranışlarından kaynaklanan ahlaki skandallar hemen hemen her kültürde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, Parmalat (İtalya), Vivendi (Fransa), Ahold (Hollanda), Yukos (Rusya), Credit-Suisse (İsviçre) ve Shell (Hollanda) gibi çeşitli ülkelere menşeli, farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmelerde de bu tür ahlaki skandallar ortaya çıkmıştır³. Gayriahlaki liderlik hemen hemen her kültürde benzer sorunlar yaratmaktadır ancak farklı kültürlerle ait skandalların ortaya çıkış şekillerinden de anlaşılabilceği gibi gayriahlaki liderlerin tutum ve davranışları kültürel özelliklere bağlı olacak şekilde farklılaşabilmektedir. Gayriahlaki liderliğin çerçevesinin kesin çizgilerle belirlenememesinin temel nedenlerinden birisi de budur.

Daha önce de ifade edildiği gibi, yöneticilerin iş ahlakına uygun olmayan davranışları sonucunda meydana gelen ve sonuçları itibarı ile tüm paydaşları etkileyen skandallar çığ gibi büyüyerek skandalın meydana geldiği toplumlar ve hatta bazen tüm Dünya açısından büyük birer sorun haline gelebilmektedir. Ülkemizde de -özellikle son dönemde- girişimcilerin ya da işletme yöneticilerinin ahlaka uygun olmayan davranışları neticesinde meydana gelen birçok skandal ortaya çıkmıştır. Örneğin, halk arasında ‘batık bankalar ya da hortumlanmış bankalar’ diye nitelendirilen skandalların yarattığı sorunlar ibret verici boyutlara ulaşmıştır. Müşterilerin banka hesaplarının hukuka ve iş ahlakına uygun olmayan yollarla boşaltılması suretiyle şekillenen bu skandallar ancak telafi imkanları ortadan kalktıktan sonra ortaya çıkarılabilmektedir. Bu yolsuzluklar sonuçları itibarı ile tüm topluma -özellikle de söz konusu bankalarda hesabı olan kişilere- telafisi imkânsız zararlar vermiştir. Bu tür örgütsel skandalların ortak noktası ise tamamen girişimcilerin, yöneticilerin ve hatta çalışanların hukuka veya iş ahlakına uygun olmayan davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmalarıdır.

Çalışma hayatında baş gösteren gayriahlaki tutum ve davranışların tam anlamıyla önüne geçilebilmesini sağlayacak sihirli bir formül ise ne yazık ki halen bulunamamıştır. Sorunun ilgi çekici yanı ise en ağır hukuki yaptırımların dahi iş ahlakına aykırı davranışları ve yolsuzlukları önlemede yetersiz kalabilmesidir. Bu durum, iş ahlakına aykırı yönetsel faaliyetlerin hukuk alanının yanı sıra, sorunun özünü teşkil eden ahlak felsefesi –etik- alanıyla ve yönetim bilimi alanıyla da

³ Mcmanus, 1 (Charles Fombrun ve Christopher Foss, "Business Ethics: Corporate Responses to Scandal", *Corporate Reputation Review*, 7 (3), 2004, 284).

ilişkilendirilmek suretiyle ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. İş ahlakına uygun davranışların elde edilebilmesi açısından belirlenen ceza ve yaptırımların tek başına yeterli olamaması ise ceza ve yaptırımların yanı sıra başka örgüt içi etkenlere de ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir. İşte bu noktada ahlaki liderlik davranışının önemi belirginleşmektedir. Ahlaki liderlik davranışı cezaların ve yaptırımların etkili olamadığı gayriahlaki davranışların önlenbilmesinde eşsiz bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, ahlak felsefesi ile yönetim biliminin kesişim bölgesinde yer alan ahlaki liderlik kavramının her iki bilim dalı kapsamında da değerlendirilmesi gerektiği öne sürülebilir.

En önemsiz gibi algılananından, en ciddiye alınanına kadar iş ahlakına uygun olmayan tüm davranışlar işletmelere öngörülemeyecek kadar çok zarar verebilmektedir. Bir ustanın çalışanlara haksızlık etmesi, bazı çalışanlara diğerlerine oranla daha fazla müsamaha gösterilmesi, bir çalışanın işe gelmemek için yalan söylemesi, bir çalışanın mesaisinin büyük bölümünü cep telefonu ile konuşarak geçirmesi, işletmenin doğayı aşırı bir şekilde kirletmesi, bilerek ayıplı mal üretilmesi, yapılan sözleşmelere uyulmaması, çalışanlara verilen sözlerin tutulmaması ve işletmenin bilançolarında sahteciliğe başvurulması gibi sayısız iş ahlakına uymayan davranış şekli sıralanabilir. Bu gayriahlaki davranışların bazıları⁴ kısa vadede kişisel ya da örgütsel sorunlara çözüm olabileceği düşünülerek -bilinçli bir şekilde- uygulansa dahi, uzun vadede işletmeye ve paydaşların tamamına karşı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Yöneticilerin iş ahlakına uygun olmayan davranışları hem hukuk dışı, hem de toplumun ahlaki değerlerine uygun olmayan davranışlar olabileceği gibi sadece toplumun ahlaki değerlerine aykırı düşen davranışlar da olabilmektedir. Hukuk dışı bir davranışa karşı kanunlarla önceden belirlenmiş olan birtakım cezalar söz konusudur. Sadece toplumun ahlaki değerlerine uygun olmayan ve hukukta karşılığı bulunmayan bazı davranışlar ise toplumun bizzat kendisi tarafından ve çeşitli toplumsal tepkiler (ayıplama vb.) vasıtasıyla cezalandırılabilir.

Ahlaki skandalları önleyebilmek adına çoğu zaman hukuki önlemler de önceden alınmış olmaktadır, ancak tüm önlemlere rağmen ahlaki skandalların önüne geçilememektedir. Halen, müşterilerin banka hesaplarındaki paraları boşaltarak ortadan

⁴ İşletme atıklarını usulsüz bir şekilde uzaklaştırarak doğayı kirletmek gibi

kaybolan, -üstelik- kanunlardaki ağır cezalara rağmen bu tür davranışlara yönelen banka çalışanlarıyla ilgili haberleri medyadan takip etmekteyiz. Bu nedenle, hukuki yaptırımların ahlaka ilişkin skandalların önüne geçebilme hususunda büyük ölçüde yetersiz kaldığı öne sürülebilir.

Problemin diğer tarafında yer alan ve hakkında hiçbir hukuk kuralı olmadığı halde iş ahlakına aykırı olduğu kabul edilen davranışlar açısından da durum farklı değildir. Ahlaki değerlere uymayan davranışlara karşı işletmelerin geliştirdiği biçimsel olan ya da olmayan tepkiler de bu tür davranışların önüne geçilebilmesinde yeterli değildir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlara iş ahlakını ve işletmenin ahlaki değerlerini aktarabilecek bir kılavuz (ahlaki liderlik) olmadan iş ahlakına uygun davranışların elde edilebilmesi amacıyla uygulanan cezalar, yaptırımlar ve sosyal tepkiler tek başına işe yaramamaktadır.

Kültürümüze ahilik vasıtası ile diğer uluslardan çok daha önce yerleşmiş olan ahlaki liderlik kavramına zaman içerisinde diğer kültürlerden daha az önem verilir hale gelmiştir. Öncülüğü elden bırakmaya başladığımız bu örgütsel değer (ahlaki liderlik), gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde son yıllarda yeniden yeşertilmeye, kurumsallaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin de etkisiyle, etik ve ahlak konularına öncelik tanıyan bazı kamusal düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin, etik değerleri yaygınlaştırma kapsamında olacak şekilde, şahısların bilgi edinme ve verilere ulaşma özgürlüğü temel insan haklarından birisi olarak görüldüğü için 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu yasalaştırılmıştır. Bunun haricinde, özel sektördeki esnekliğin bulunmadığı kamu sektöründe⁵, işe alınan ve terfi eden kamu personelinin etik değerlere uygun bir şekilde görevini sürdürebilmesinin sağlanabilmesi amacıyla, 5176 sayılı kanunla Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur⁶. Kurul, göreve başladığı günden beri (ahlaki liderliğin önemine binaen), kamu kurumlarına etik değerleri ve ahlaki liderlik davranışını yerleştirmeyi

⁵ Ülkemizde, kamu kurumlarına personel alınırken yapılabilecek olan usulsüzlükleri önleyebilmek amacıyla Kamu Personeli Seçme Sınavı'ndan alınan puanlar önemli bir kriter olarak kabul edilmiştir. Sınırlı miktarda, özellik arz eden bazı kamu personelinin seçimi haricinde başkaca bir (ahlaki gelişim düzeyi vb.) kriter aranmamaktadır. Kamu personelinin işine son verilmesi özel sektöre göre oldukça zordur. İlgili kanunlarda geçen hallerin haricinde kamu personelinin işine son verilememektedir.

⁶ Kurulun görevleri kanunun 3'üncü maddesinde sayılmaktadır: Kurul, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek, etik davranış ilkelerinin ihlâl edildiği iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makamlara bildirmek, kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmakla görevli ve yetkilidir.

amaçlayan birçok çalışma ve eğitim programı hazırlamıştır. Kurul ayrıca, ülke genelinde her yılın 25 Mayıs gününün “Etik Günü”, aynı günün yer aldığı haftanın da “Etik Haftası” olarak kutlanmasını kararlaştırmıştır. Bunlardan başka, kamu kurum ve kuruluşları bünyesinde etik komisyonları ve yetkili disiplin kurulları da oluşturulmuştur.

Avrupa Birliği’ne tam üyelik amacıyla ve geç atılmış bir adım da olsa, kamu kesimine etik değerleri ve ahlaki liderliği yayabilecek böylesine önemli faaliyetlerin başlatılması memnuniyet vericidir ancak yetersiz kalmaktadır. Kamu görevlilerinden beklenen ahlaki davranışlar ‘Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’ adı altında bir yönetmelikle düzenlenmiştir⁷. Kamusal ahlaki değerlerin bir yönetmelikle düzenlenmesi hususu toplum olarak konuya verdiğimiz değerin gerçek bir göstergesidir. Konuya verilen önem arttıkça yönetmelikler, kanunlara, kanunlar ise anayasa maddelerine dönüşebilecektir. Konuyla ilgili kanunların, anayasa maddelerinin yürürlüğe konması ise uygar medeniyetler seviyesine erişebilme yolunda çok mesafe katedildiğinin bir kanıtı olarak değerlendirilmelidir.

Kamu haricinde, etik değerleri ve ahlaki liderliği yaymayı ilke edinmiş olan İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD), Etik Değerler Merkezi Derneği (EDMER) gibi sivil toplum kuruluşları da mevcuttur. Bu tür sivil toplum kuruluşlarının temel amacı işletmelerin dikkatini ahlaka ve ahlaka ilişkin skandalların yarattığı sorunlara çekebilmektir. Bu tür sivil toplum kuruluşlarının da katkısıyla, günümüz işletmeleri toplumun benimsediği ahlaki değerleri örgütün ahlaki iklimine dahil edebilecek yetenekteki liderleri istihdam etme çabasına girmişlerdir⁸. Özel sektördeki işletmeler, (sahip olduğu esnek işe alım imkânına bağlı olarak) çalışanlarını ve yöneticilerini ahlaki liderler arasından seçebilme ve mevcut yöneticilerine ahlaki liderlik vasıfları kazandırabilecek eğitimleri sunabilme konusunda kamu kesimine oranla daha şanslı görünmektedir. Ancak, bu şansın nasıl değerlendirilebileceği hususu, diğer bir ifadeyle, ahlaki liderliğin nasıl tespit edilebileceği, neden geliştirilmesi

⁷ Yönetmeliğin amacı 1’inci maddede; “kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak, toplumu kamu görevlilerinden beklemeye hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir” şeklinde ifade edilmiştir.

⁸ Mcmanus, 1 (Manuel Mendonca, "Preparing for Ethical Leadership in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18 (4), 2001, 266-276).

gerektiği ve nasıl geliştirilebileceği sorularının cevabı tam olarak netleştirilememiştir. Bu araştırmanın temel kaygısını ise ‘ahlaki liderliğin neden geliştirilmesi gerektiğine’ ilişkin sorunun cevabının verilebilmesi teşkil etmektedir.

Ahlaki liderlik üzerine akademik araştırmalar yapılmadığı ve problem yeterince aydınlatılmadığı sürece uygulamacılar tarafından yapılacak olan kör dövüşü niteliğindeki ahlaki liderliği yaygınlaştırmaya yönelik tüm girişimler yetersiz kalabilmektedir. Nitekim, tüm bu çabalara ve çıkarılan derslere rağmen işletmelerin çaresiz bir şekilde deneme-yanılma yöntemiyle (ahlaklı) yönetici seçiminde bulunmaya çalışması ve bir derecede ahlaki yönetim işini şansa bırakması yönetim bilimiyle uğraşanları öncelikli olarak bu konuya eğilmeye sevk etmektedir.

Bu noktaya kadar aktarılan sorunsal, yani çalışma hayatındaki gayriahlaki tutum ve davranışların örgütlere, işgörenlere ve topluma verdiği somut zararlar buzdağının sadece görünen yüzünü yansıtmaktadır. Buzdağının bir de suyun altında kalan ve görünen kısmından çok daha büyük bir etkiye sahip olan kısmı bulunmaktadır. Bu kapsamda, ahlaki liderliğin halen etraflıca açıklanamadığı ve araştırmacılar için keşfedilecek hususlar barındırdığı öne sürülmektedir⁹. Bahsi geçen belirsizliklerin giderilebilmesi açısından liderlik algısı yaratabilmek için ahlaki tutum ve davranışlar sergilenmesinin mutlak suretle gerekli olup olmadığı konusunun aydınlatılması gerekmektedir. Bu konuda Shao, karizmatik ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin her ikisine birden sahip olma koşulunu gerçekleştirebilen liderlerin, *ahlaki bir lider olsa da olmasa da*, takipçilerinin güvenini, bağlılığını ve inancını kazanabileceğini vurgulamaktadır¹⁰. Bu şekilde, ahlaki değerler önemszenmeksizin, liderlik algısının tesis edilebildiği ve tarihe mal olmuş örnekler de bulunmaktadır. Hitler, Mussolini, Çavuşesku, Miloseviç, Stalin gibi kendi ulusu haricindeki bazı uluslara ve hatta bazen kendi uluslarına dahi türlü acılar yaşatan liderlerin hedeflerine ulaşabilmek için sergiledikleri davranışlarının ahlaki olduğunu iddia edebilmek mümkün değildir. Her birinin durumunu kendi koşulları ve zamanı içerisinde ayrı ayrı değerlendirmek daha doğru olacaktır, ancak bu kişilerin o günkü koşullar altında değerlendirildiğinde dahi toplumlarının ahlaki değerlerine uygun düşmeyeceği iddia edilebilecek olan bazı

⁹ Michael Brown ve Linda Klebe Trevino, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 2006, 595.

¹⁰ Shao Ping, *Ethics-Based Leadership and Employee Ethical Behavior: Examining the Mediating Role of Ethical Regulatory Focus*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Drexel University, Philadelphia 2010, 31.

davranışlarına ve diktatörlüklerine rağmen toplumunun büyük bir kesimini etkileyerek liderliklerini sürdürebildikleri söylenebilir.

Ahlaki birer lider olarak görülmeseler dahi, bu liderler karizmaları ve dönüştürücülük vasıfları sayesinde takipçilerinin güvenini, bağlılığını ve inancını kazanabilmiştir. Toplumun ahlaki değerlerine uymayan davranışlarına rağmen, kendi uluslarının büyük bölümü bu kişilerin vizyonuna inanmıştır ve onları takip etmiştir. Günümüzde bile bu kişilerin geçmişte yaptıklarını kayıtsız-şartsız onaylayan kişi ve gruplar mevcuttur. Bu durum, örgüt içerisindeki güvenin, adaletin, bağlılığın, sadakatin ve tatmin olma duygusunun liderin ahlaki davranışlarından etkilenip etkilenmediği hususunun araştırılması gereksinimini doğurmuştur.

Gayriahlaki liderlik davranışının yukarıda değinildiği şekliyle örgütün işleyişine ve verimliliğine olumsuz katkı sağlayan birçok yönü olduğu gibi ahlaki liderlik davranışının da örgütün işleyişine ve verimliliğine olumlu katkı sağlayan birçok yönü bulunmaktadır. Bu olumlu katkıların temel kaynağı ise ahlaki liderlerin çalışanlarla sosyal etkileşime girmeleri ve sosyal öğrenmeyi ön plana çıkarmaları olarak gösterilmektedir¹¹.

Sosyal öğrenme, en basit tabiriyle, usta-çırak usulü öğrenme şeklinde ifade edilebilir. Doğadaki birçok öğrenim sosyal yollarla gerçekleşmektedir. Bu konuya en güzel örnek olarak kanaryaların ötmeyi öğrenmesi gösterilebilir. Kanaryaların güzel bir şekilde ötebilmesi açısından eğitime ve diğer kanaryalarla kurulacak olan sosyal etkileşime¹² ihtiyaç duyulmaktadır. Kanarya eğitiminde öncelikle, eğitilecek kuşa ötüş eğitimi verebilecek olan bir rol modeli, yani usta ötücü bir kuş tespit edilir. İki kuş diğer kuşların ötüşlerinin olumsuz etkilerinden ayrı tutulacak şekilde bir araya getirilir. Eğitilen kuş usta ötücü kuşu dinler ve sürekli olarak gözlemler. Bir süre sonra ise eğitilen kuş usta kuşun ötüşünü taklit etmeye başlar. Bu eğitim usta ötücü kuşun ötüşünün kayda alındıktan sonra usta ötücü kuşun bulunmadığı bir ortamda eğitilen kuşa dinletilmesi suretiyle de gerçekleştirilebilse dahi usta-çırak usulüyle öğrenmenin sağladığı mükemmel neticelerin elde edilebilmesi bu şekildeki bir eğitimle mümkün

¹¹ Michael Brown, Linda Klebe Trevino ve David Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 2005, 117-134; Brown ve Trevino, 595-616.

¹² Joel Schwarz, *Science and Tech Parts of Male Sparrow Brains Grow When Birds Paired with Females*, 1997, <http://www.uwnnews.org/article.asp?articleid=2969>

olamamaktadır¹³. Ahlaki liderlerin çalışanların ahlaka ilişkin konulardaki görüşlerini etkileme süreci de büyük ölçüde sosyal öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir. Ahlaki liderler adeta bir usta gibi iş başında çalışanlara iş ahlakını ve işletme değerlerini öğretmektedir. İş ahlakı ve işletme değerleri konusundaki eğitimin konferanslar, seminerler, kurslar gibi biçimsel eğitim yöntemleriyle verilebilmesi mümkün olsa dahi usta-çırak usulüyle (sosyal) öğrenmenin sağladığı mükemmel neticelerin bu şekildeki biçimsel eğitimlerle elde edilebilmesi mümkün olamamaktadır.

Liderlerin sosyal etkileşime dayalı ilişkiler vasıtasıyla geliştirdiği örgütsel güven ve adalet algıları aracılığıyla, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının da içerisinde yer aldığı, önemli örgütsel tutum ve davranışları olumlu yönde etkileyebildiğine dair birçok araştırma sonucu bulunmaktadır¹⁴. Örgüt açısından hayati öneme sahip olan ve örgütsel işleyişi bozabilecek kadar etkili olabilen ayrılma niyetinin gelişimini açıklayıcı görüşler arasında yöneticiler ile sosyal etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilerin kurulamamasına da yer verilmektedir¹⁵. Ahlaki liderlerin, sosyal etkileşime dayalı olacak şekilde, çalışanların örgütsel tutumlarını olumlu yönde etkileyebildiğine dair araştırma sonuçları da bulunmaktadır¹⁶. Araştırmacıyı bu konuyu araştırmaya yönlendiren en önemli husus ise ahlaki liderlik davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını sosyal etkileşim vasıtasıyla etkileyebilmesidir. Bu ilişkilerde aracılık rolü bulunan (örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi) önemli değişkenlerin ve bu aracı değişkenler hesaba katıldığında ortaya çıkacak olan doğrudan ve dolaylı etkilerin netleştirilmesi ise kavramın üzerindeki belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca tutumlarına olan

¹³ Rodolfo Tacsan Chen, *Kanarya Ötüm Eğitimi*, Erişim (21.03.2011), <http://www.e-evcil.com/kanarya/kanarya-otum-egitimi>.

¹⁴ Robert Folger ve Mary Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32 (1), 1989, 115-130; Mary A. Konovsky ve Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 1994, 656; Yui-Tim Wong, Chi-Sum Wong ve Hang-Yue Ngo, "The Effects of Trust in Organisation and Perceived Organisational Support on Organisational Citizenship Behaviour: A Test of Three Competing Models", *International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), 2012, 278-293; Areerat Saekoo, "Examining the Effect of Trust, Procedural Justice, Perceived, Organizational Support, Commitment, and Job Satisfaction in Royal Thai, Police: The Empirical Investigation in Social Exchange Perspective", *Journal of Academy of Business and Economics*, 11 (2), 2011, 229-237.

¹⁵ Steven Farmer ve Donald Fedor, "Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support", *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999, 349-368.

¹⁶ Linda Klebe Trevino ve Michael Brown, "Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths", *The Academy of Management Executive*, 18 (2), 2004, 69-81; Shaun Duane Hansen, *When and How Does Ethical Leadership Impact Important Organizational Outcomes? A Multi-Foci Social Exchange Perspective*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Purdue University, West Lafayette 2010.

etkilerini, bu etkilerde aracılık rolü bulunan değişkenleri de hesaba katacak şekilde, ele alan bu araştırmanın yönetim bilimine önemli katkılar sağlayacağı ve müteakip araştırmalara yol göstereceği değerlendirilmektedir.

II. Araştırmanın Teorik Temelleri

Yakın geçmişte meydana gelen skandallar sonrasında dikkatlerin üzerinde toplanması suretiyle hızla gelişen ahlaki liderlik literatürü bu çalışmanın teorik temelini oluşturmaktadır. Her ne kadar konunun önemi gün geçtikçe artsa da ahlaki liderlik davranışının temel özellikleri ve ardılları (örgütsel çıktıları) tam anlamıyla uygulamacıların (yöneticilerin) önüne konulabilmiş değildir. Bu yetersizliğin en büyük nedenleri arasında ahlaki liderlik davranışı literatürünün bu davranışı tüm boyutlarıyla açıklığa kavuşturma noktasından oldukça uzak kalması gösterilebilir. Mevcut araştırmaların ahlaki liderlik davranışının çalışanlara olan bireysel etkilerini ortaya koymada kısmen yeterli olduğu ifade edilebilse dahi, günümüzün yüksek rekabet ortamında tıpkı bir kaos merkezi gibi işleyen işletmelerin örgütsel düzeydeki ilişkilerinin bu davranıştan nasıl etkilendiği ve bu etkinin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı konusunu aydınlatmaktan oldukça uzaktır. Bu nedenle, araştırmanın teorik temeli büyük ölçüde literatüre dayandırılmakla birlikte, literatüre katkı sağlayıcı nitelikteki ilave örgütsel değişkenler de ele alınmıştır.

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin karmaşık bir yapıda olmasının temel nedeni, içinde yer aldıkları ortamdan kaynaklanan bazı örgütsel faktörlerden de yoğun bir şekilde etkilenmeleridir. Bu ilişkiler bulunduğu ortamdan ayrıştırılarak, bireysel düzeye indirildiği zaman hatalı ya da eksik sonuçlara ulaşılabilir. Günümüze kadar ahlaki liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ele alınırken çoğunlukla ortamsal etkilerden ayrıştırılarak, bireysel bazda değerlendirmeler yapılmış ve bu doğrultuda sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Brown ve meslektaşları ile Arslantaş ve Dursun birbirinden farklı çalışmalarda ahlaki liderliğin, bireysel ilişkilerden yoğun bir şekilde etkilenen, etkileşim adaleti üzerine olan etkilerini araştırma konusu yapmıştır¹⁷. Benzer bir şekilde, Zhu ve meslektaşları, Brown ve meslektaşları ile Hansen, birbirinden farklı araştırmalarda ahlaki liderliğin sadece yöneticiye duyulan güven üzerine olan etkilerini

¹⁷ Brown, Trevino ve Harrison, 117-134; Cüneyt Arslantaş ve Meral Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 2008, 111-128.

ele almıştır¹⁸. Bu araştırmada, bahsi geçen bireysel etkiler bir kenara bırakılmaksızın örgütsel etkiler de ele alınacak şekilde ahlaki liderler ile takipçileri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu kapsamda, ahlaki liderlik davranışının güven duygusu ile ilişkilendirilmesi sureti ile bu davranışın çalışanların başlıca örgütsel tutumlarıyla olan ilişkisi araştırılmıştır. Ahlaki liderler yüksek dereceli güven duygusuna dayalı olan lider-takipçi etkileşimleriyle yoğurulan ahlaki iklim koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle, ahlaki liderliğin tek başına lidere duyulan güven duygusu ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesinden ziyade örgütsel güven duygusunun da hesaba katılmasının daha sağlıklı bulgulara ulaşılmasını sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

Örgütsel seviyedeki adalet algısı da araştırmanın teorik temelini teşkil etmektedir. Adalet algısının ele alınması esnasında, sadece lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri yoğun bir şekilde içeren etkileşim adaletinin araştırma konusu yapılması yerine, adalet algısı tüm boyutlarıyla –örgütsel seviyede- ele alınmıştır. Bireysel ilişkileri ifade eden çalışan tutumları (yöneticiden memnuniyet, lidere bağlılık vb.) yerine örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi örgütsel seviyedeki bazı çalışan tutumları da araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Böylece, ahlaki liderlik davranışının çalışanların tutumlarına olan etkilerinin, -ilişkilerin içerisinde kurulduğu örgütsel ortamın da hesaba katılması sureti ile- geniş bir çerçevede değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, bilime hedeflenen katkının sağlanabilmesi amacıyla ahlak, liderlik ve örgütsel davranış teorilerini bir araya getirmektedir.

Çalışmanın temelini teşkil eden kavramsal çerçeve oluşturulurken Brown ve Trevino tarafından geliştirilen ahlaki liderlik modeli¹⁹ ve Neubert vd. tarafından geliştirilen model²⁰ ele alınmıştır. Brown ve Trevino'nun çalışması literatürün kapsamlıca araştırılması sonucunda ortaya çıkarıldığı için ahlaki liderlik ile ilgili çalışmalar açısından önemli bir teorik temel oluşturmaktadır. Ahlaki liderlik davranışının sonuçlarını ve altında yatan etkenleri bir bütün olarak ele alması açısından da oldukça önemli bir araştırmadır. Brown ve Trevino'nun modeli ahlaki liderlik algısını belirleyen etkileri durumsal ve bireysel etkiler olmak üzere iki farklı şekilde

¹⁸ Hansen, 2010; Weichun Zhu, Douglas R. May ve Bruce J. Avolio, "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 2004, 16-26; Brown, Trevino ve Harrison, 117-134.

¹⁹ Brown ve Trevino, 596.

²⁰ Mitchell Neubert, Dawn Carlson, Michele Kacmar, James Roberts ve Lawrence Chonko, "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 2009, 158.

sınıflandırmaktadır. Modelde görevin ahlaki yoğunluğu, karar verebilmede özgürlük, güç elde etme ihtiyacı, elde edilen gücün kontrol edilebilme düzeyi ve ahlaki gelişim düzeyi gibi ahlaki liderlik algısını farklılaştırıcı faktörlere de yer verilmiştir. Son olarak, bu araştırmanın da temel konusunu teşkil edecek şekilde, ahlaki liderlik davranışının sağladığı örgütsel kazanımlara da değinilmiştir. Bu kazanımlar, takipçilerin ahlaki kararlar vermesi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ilave sosyal davranışlar sergilemesi, örgüte zarar verici nitelikteki davranışlarının azalması ile *tatmininin, motivasyonunun ve bağlılığının* sağlanması olarak sıralanmıştır. Neubert vd.'nin Modeli ise Brown ve Trevino tarafından ortaya atılan ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini ve bağlılığı gibi başlıca tutumları üzerine olan etkileriyle ilgili düşüncelerle büyük ölçüde örtüşmekle beraber aracı değişken olarak ahlaki iklimin, farklılaştırıcı değişken olarak ise etkileşimsel adaletin ilave edilmesi suretiyle bu modeli tamamlayıcı bir nitelik arz etmektedir. Son olarak, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler tanımlanırken Pillai vd.'nin adalet ve güven algılarını liderlik tarzları açısından aracı değişkenler olarak ele alan modelinden²¹ de faydalanılmıştır.

III. Araştırma Soruları

Bu çalışmada 'Lider davranışlarının ahlaki boyutu çalışanların başlıca örgütsel tutumlarını etkilemekte midir? Etkilemekte ise bu etki ne şekilde ortaya çıkmaktadır?' sorularından hareketle, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının aracılık rolü de göz önüne alınarak, ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan doğrudan ve dolaylı etkilerinin belirlenebilmesi amaçlanılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ahlaki liderlik davranışının çalışanların örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Böyle bir etki mevcut ise bu etkinin yönü ve şiddeti nasıldır? Böyle bir etki mevcut ise bu etki vasıtasıyla ahlaki liderlik davranışı çalışanların başlıca örgütsel tutumları (iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık) üzerine etki yapmakta mıdır?

2. Çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgüte olan bağlılığı üzerine ahlaki liderlik davranışının, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının doğrudan

²¹ Rajnandini Pillai, Chester Schriesheim ve Eric Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25 (6), 1999, 919.

bir etkisi var mıdır? Bahsi geçen etkiler var ise bu algılardan herhangi biri diğerinin etkisine aracılık etmekte midir?

3. Örgütsel adalet algısı örgütsel güven algısını etkilemekte midir? Örgütsel adalet algısı örgütsel güven algısını etkiliyor ise bu etki vasıtasıyla bireylerin başlıca örgütsel tutumları üzerinde de dolaylı olarak etkili midir?

4. Ahlaki liderlik davranışının, birarada göz önünde bulundurulduklarında, bireylerin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının aracılık ettiği dolaylı etkileri de var mıdır? Böylesine dolaylı etkiler mevcut ise örgütsel güven ve adalet algılarının aracılık rolleri nasıl şekillenmektedir?

5. Çalışanların iş tatmininden, işten ayrılma niyetinden ve örgüte olan bağlılığından herhangi biri diğerini etkilemekte midir? Etkiliyor ise nasıl etkilemektedir? Bu etki doğrudan bir etki midir yoksa dolaylı bir etki midir?

IV. Tezin Yapısı ve Bölümleri

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan doğrudan ve dolaylı etkilerini, örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının aracı değişkenler olduğundan yola çıkacak şekilde belirleyebilmeyi amaçlayan bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, teorik çerçeveyi teşkil edecek şekilde, araştırma kapsamına dahil edilen kavramların özellikleri ve literatürdeki yeri ortaya konulmuştur. Bu maksatla, ahlak ve etik kavramları, ahlaki liderlik kavramı, örgütsel adalet kavramı, örgütsel güven kavramı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulmasının hedeflendiği yapısal denklem çalışmasının tasarımına ve bu suretle gerçekleştirilen analizlere yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın uygulanacağı örneklemin seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına açıklık getirilmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulguların tespit edilmesi ve yorumlanması ile araştırma sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. AHLAKİ LİDERLİK

Ahlaki liderlik kavramının ele alındığı bu bölümde ahlak ve etik kavramlarına, liderlik kavramına, liderliğin ahlaki boyutuna, ahlaki liderliğin tanımına ve özelliklerine, ahlaki liderliğin boyutlarına ve ahlaki liderlik konusundaki güncel yaklaşımlara ve modellere değinilmiştir.

1.1.1. Ahlak ve Etik Kavramları

Ahlak, belli bir dönemde, belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan ve bireylerin karşılıklı ilişkilerini düzenleyen törel davranış kuralları, yasalar ve ilkeler bütünüdür²². Bireyin karar verme sürecine dayanak teşkil eden değerler toplamı olarak tanımlanmaktadır²³. Etik ise bir felsefe dalı olarak ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz ederek ahlaki yargıları doğru-yanlış, iyi-kötü şeklinde bir yaklaşımla ele alarak ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklığa kavuşturmaya çalışan kavramı ifade etmektedir²⁴. Diğer bir ifadeyle, etik, ahlak kavramının teorik olarak incelendiği ahlak felsefesinin adıdır²⁵.

Etik -genel anlamda- evrensel değerlerle ilişkilendirilirken, ahlak kültüre ve zamana bağlı olarak değişen²⁶, yerel bir bakış açısıyla ifade edilmektedir. Ahlak kavramını daha çok kişisel değerlerle, etik kavramını ise toplumsal değerlerle ilişkilendiren çok sayıda araştırmacı da bulunmaktadır²⁷. Jaks ve Pritchard etiği, ‘neyin doğru-neyin yanlış, neyin adil-neyin gayriadil, neyin önemli-neyin önemsiz, neyin iyi-neyin kötü, neyin ödev-neyin ödev dışı olduğu gibi sorular aracılığıyla hayatımızı nasıl sürdürmemiz gerektiğine yoğunlaşan kaygılar’ şeklinde

²² Türk Dil Kurumu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü* [Elektronik Sürüm], Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 1975.

²³ Patricia Clason, *What Are Ethics?*, Erişim Tarihi (11.12.2011), www.midwestmeetings.com/Spring/fall.

²⁴ Türk Dil Kurumu, *Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü* [Elektronik Sürüm], Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 2009.

²⁵ Frank Cavico ve Bahaudin Muhtaba, *Business Ethics:Transcending Requirements through Moral Leadership*, Pearson Learning Solutions, Boston 2004, 5.

²⁶ Türk Dil Kurumu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*.

²⁷ Ping, 3.

tanımlamaktadır²⁸. Sofistlerin bakış açısına göre doğru ile yanlış ayırt edebilmek amacıyla vicdan yoluyla ulaşılabilecek olan ahlaki yargılar kişiden kişiye, toplumdan topluma, ekonomik-kültürel gelişmelere ve hatta zamana göre bile değişebilmektedir²⁹. Bu değişkenlik de ahlak kavramının yerel bakış açısıyla ele alındığı yaklaşımın savunduğu düşünceleri doğrulamaktadır.

Ahlak kavramı, **davranışlarımızı şekillendiren kurallar bütünü**nü ifade eden *normatif (düzgüsel)* ve **eylemler ile tutumları felsefi-değer temelli olacak şekilde eleştiren düşünceler bütünü**nü ifade eden *refleksif (düşünsel)* olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir³⁰. Bu boyutların kapladığı alanlardan birisi İngilizcede ‘morality’ diğeri ise ‘ethics’ şeklinde ifade edilmektedir. ‘Morality’ daha çok yaşantılarla ve kişinin tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. ‘Ethics’ ise düşünsel analiz ile, yani ahlaki araştırma alanıyla ilişkilendirilmektedir³¹. Ülkemizde ise bu iki kavram – ahlak ve etik- biraz daha farklı bir şekilde algılanmaktadır. Ahlak kavramı tanımlanırken yukarıdaki iki boyuttan herhangi birisinin göz ardı edilmesi, kültürümüzde yer edinmiş olan ahlak kavramının yeterince anlaşılamamasına neden olabilmektedir. Kültürümüzde yer edinmiş olan ahlak kavramı sadece kişinin davranışlarına göre değerlendirilen ahlak diye nitelendirdiğimiz “cari ahlak” anlamına gelen ve İngilizce karşılığı “moral” olan kavramdan ibaret değildir. Kültürümüzdeki ahlak kavramı İngilizcede yer alan “morality” ve “ethics” terimlerinin her ikisini birden kapsamaktadır³².

1.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik bir çok unsurdan meydana gelen ve kesin bir çerçeve içerisine alınması oldukça güç olan bir kavramdır. Liderlik kavramı güven, vizyon, destekçilik, sevgi, saygı, çaba, hizmet, tutku, üzerine eğilme, tutarlılık, sembollerin kullanımı, bireyleri

²⁸ James Jaksa ve Michael Pritchard, *Communication Ethics: Methods of Analysis* (2nd Edition), Wadsworth Publishing Company, Belmont 1994, 3.

²⁹ Asher Horowitz, *Aristotle's Ethics: Comparison with Plato and the Sophists*, Erişim (10.10.2013), http://www.yorku.ca/horowitz/courses/lectures/11A_aristotle_ethics_comparisons.html

³⁰ Bekir Onur, *Orta Öğretimde Ahlak Eğitimi, Ahlak Eğitimi Açısından Lise Son Sınıflarda Öğrenci-Eğitimci İlişkilerini Belirleyen Koşulların Araştırılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara 1976, 3.

³¹ Catherine Marsh, *Business Executives' Perceptions of Ethical Leadership and Its Development: Implications for Higher Education and Human Resource Development*, (Published Ph. D. Dissertation), Northern Illinois University, DeKalb 2008, 12 (Elizabeth Lane Beardsley, "Moral Experience and Ethical Analysis", *The Philosophical Review*, 65 (4), 1959, 519-530).

³² Semra Güney, "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 2006, 138.

dikkate alma, sahne alma, kahramanlar yaratma, koçluk gibi unsurları barındırmaktadır³³. Liderlik, birilerinin örgüt içerisindeki öncülük rolünü biçimsel bir atama yoluyla ya da -biçimsel olmayacak şekilde- örgüt üyelerinin kendi kendilerine onu tercih etmesi vasıtasıyla üstlenmesi sonucunda belirli tutum ve davranışlar sergilemesi ya da rol modeli teşkil edecek bazı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır³⁴. Wilson ve meslektaşları liderliği kısaca, ‘sosyal gücü yönetmek’ şeklinde tanımlamaktadır³⁵. Yukl, liderliği paylaşılan hedeflere ulaşabilme adına neyin nasıl yapılması gerektiği hususunda başkalarını bilgilendirme ve ikna etme ve bu yolda bireysel ve müşterek çabalar tesis etme süreci olarak tanımlamaktadır³⁶. Bu tanımlamalardaki kilit unsur ise ‘başkaları’dır. Liderliğin var olabilmesi için en büyük koşul onu izleyecek olan takipçilerin bulunmasıdır. Yukl’a göre takipçilik, üzerinde ne kadar biçimsel yetkiye sahip bulunduğu önemsenmeksizin, birilerinin kendi iradesiyle odaklandığı liderini örgütteki en öncelikli rehber olarak kabul etmesidir³⁷. Tanımdan da anlaşılabilceği üzere lideri lider yapan en önemli unsur takipçilerdir.

Sergiovanni liderliğin kalp, baş ve el gibi organlara sahip olduğunu ve örgüt içerisindeki görevlerini bu organları sayesinde yerine getirebildiğini vurgulamaktadır³⁸. Bu düşünceye göre liderliğin kalbi, liderin duygularını, düşüncelerini, inanışlarını ve hayallerini; liderliğin başı ise liderliğin örgüt içerisindeki gelişim süreci esnasında yaşanılanları ve liderin güçlüklerle mücadele etme yöntemlerini temsil etmektedir. Liderliğin elleri ise liderin kalbini ve kafasını kullanarak verdiği kararları ve gerçekleştirdiği davranışları temsil etmektedir.

Ortaya çıkış şekline göre birisi *atanmış liderlik (assigned leadership)*, diğeri ise *kendiliğinden ortaya çıkan liderlik (emergent leadership)* olmak üzere liderliğin iki farklı türü bulunmaktadır³⁹. Buna göre, bir kişi yönetici olarak atandıktan sonra liderlik özellikleri sergileyerek çalışanlar üzerinde liderlik algısı yaratabildiğinde atanmış

³³ Thomas Peters ve Nancy Austin, *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, Random House, New York 1985, 6.

³⁴ Mendonca, 268.

³⁵ Trent Bowers, *Connections between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teachers*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Ashland University, Ohio 2009, 24 (Herbert Wilson, John Ramseyer ve Glenn Immegart, "The Group and Its Leaders: A Conceptualization and Some Functional Imperatives", (Unpublished Manuscript), 1965, 3).

³⁶ Mcmanus, 25 (Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (6th Edition), Prentice Hall, New Jersey 2006, 8).

³⁷ Yukl, 9.

³⁸ Bowers, 27 (Thomas Sergiovanni, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*, Jossey-Bass, San Francisco 1992).

³⁹ Peter Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (3rd Edition), Sage Publications, Thousand Oaks 2004, 8.

liderlikten, yönetici olarak herhangi bir atama yaşamadan ve elinde biçimsel bir güç bulunmadan liderlik özellikleri sergileyerek çalışanlar üzerinde liderlik algısı yaratabildiğinde ise kendi kendine ortaya çıkan liderlikten bahsedilmektedir. Bu araştırmada ahlaki liderlikten bahsedilirken büyük ölçüde atanılmış liderliğe vurgu yapılmaktadır.

Yöneticilik ve liderlik birbirleriyle birçok noktada örtüşen ancak bazı açılardan farklılaşarak örgüte farklı seviyelerde katkı sağlayabilen iki kavramdır. Yönetim daha çok örgüt içerisindeki somut unsurlarla (mal, eşya, üretim, satış vb.) ilgilenmeyi ifade ederken, liderlik insanların sahip olduğu potansiyeli arttırmaya çabalamayı ifade etmektedir⁴⁰. Bu nedenle, -hemen hemen örgütsel faktörlerin tamamı üzerinde etkili olabilen- liderlerin etkili olduğu örgütsel faktörlerin başında çalışanların tutum ve davranışları gelmektedir. Slocum'a göre bir örgütün başarısı büyük ölçüde örgüt içerisinde sergilenen liderliğin kalitesine bağlıdır⁴¹. Bu da göstermektedir ki; lider örgütsel hedeflere ulaşabilmede kilit bir unsurdur.

Liderliğin önemine binaen yönetim bilimi çerçevesinde konu üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların sonucunda da birçok liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Aşağıdaki tablo bahsi geçen temel liderlik kuramlarını ifade etmektedir. Bu kuramların savunduğu liderlik tarzlarından birisinin diğerlerine her zaman için tercih edilebileceğini ya da birisinin diğerine her açıdan üstünlük sağlayabileceğini iddia edebilmek mümkün değildir. Liderlik tarzlarının seçimi ve uygulanması hususlarının bu konunun uzmanı olan liderlere bırakılması belki de en iyi seçenek olacaktır.

⁴⁰ Robbins Stephen, *Managing Today!* (2nd Edition), Prentice Hall, New Jersey 2000, 442.

⁴¹ Don Hellriegel ve John Slocum, *Organizational Behavior* (11th Edition), Cengage Learning, Ohio 2007, 210.

Tablo 1.1. Liderlik Yaklaşımları⁴²

Yaklaşım	Odak Noktası	Savunucuları
Özellikler Yaklaşımı (Trait Based Theories)	Liderleri diğerlerinden ayıran unsur yaratılışlarında var olan belirli karakteristik özelliklerdir. Bu karakteristik özelliklerin diğerlerine oranla daha kalıcı ve sabit olduğuna inanılmaktadır.	Terman, 1904. Kohs ve Irle, 1920. House ve Aditya, 1997.
Davranışsal Liderlik Yaklaşımları (Behavioral Theories) (Sosyal Öğrenme Teorisi- Social Learning Theory)	Liderlik gözlemlenebilir hareketlerden meydana gelmektedir. Karakteristik özellikler yerine liderin davranışlarına odaklanılmalıdır. Liderlik davranışlarının doğuştan geldiğine ya da sonradan kazanılabildiğine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Görev odaklı liderlik davranışı ve ilişki odaklı liderlik davranışı olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirilmektedir.	Stogdill, 1948. Bandura, 1977.
Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory)	Etkili liderlik duruma göre değişmektedir.	Fiedler, 1967, 1971, 1972.
Amaç-Yöntem Teorisi (Path Goal Theory)	Liderler takipçilerinin elde etmek istedikleri amaçlara ilişkin beklentilerini, onlardan beklenen davranışları ve neticelerini netleştirerek değiştirmektedir.	House ve Mitchell, 1974.
Durumsal Liderlik Yaklaşımı (Situational Leadership Theory)	Farklı durumların gerektirdiği farklı liderlik tarzlarına adapte olabilmeyi ifade etmektedir.	Hersey ve Blanchard, 1977.

⁴² Mitchell Sutherland, *An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Nova Southeastern University, Fort Lauderdale 2010, 30-32.

Tablo 1.1.'in devamı

Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı (Transactional Leadership)	"Liderin söylemleriyle, satış hedeflerinin karşı karşıya kalması söz konusudur. (Telling vs. Selling)" Takipçiler daha çok ödül ve cezalarla motive edilmektedir. Mantıklı bir insanın para vb. basit ödüllerle yaygın bir şekilde motive edilebileceği ve insan davranışlarının önceden kestirilebileceği farz edilmektedir.	Burns, 1978.
Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı (Transformational Leadership)	Lider ile takipçileri karşılıklı olarak birbirlerinin moral ve motivasyon seviyelerini sürekli yükseltmektedirler. Liderler hedeflere ulaşabilmek için takipçilerinin sahip olduğu değerlere ve motivasyon unsurlarına vurgu yapmak-tadırlar.	Burns, 1978. Bass, 1985. Bass ve Avolio, 1990. Bass ve Avolio, 1994.
Karizmatik Liderlik Yaklaşımı (Charismatic Leadership)	Karizmatik Liderlerin altı özelliği: Vizyon ve söylem; Takipçi ihtiyaçlarına duyarlılık; Çevresel hassasiyet; Sıradışı davranışlar; Kişisel risk-alma eğilimi; Statükoyu reddetme.	Conner ve Kanunuo, 1994.
Hizmete Dayalı Liderlik Yaklaşımı (Servant Leadership)	Adeta takipçilerinin faydasına olacak şeylere hizmet ediyormuşçasına liderlik davranışı sergilenmesi.	Greenleaf, 1977.

Davranışların veya karakteristik özelliklerin etkisi liderlik-yöneticilik ayrımı kapsamında da değerlendirilebilmektedir. Yöneticilik davranışsal olmayan (tutumsal) ve davranışsal olan unsurların eşdeğer oranlarda önemsenmesiyle ifade edilebilen bir kavram iken; liderlik daha çok davranışsal unsurların ön plana çıktığı bir kavramı ifade etmektedir⁴³. Literatürde ahlaki liderlik kavramının yerine –sıklıkla- ahlaki liderlik davranışı terimi kullanılmaktadır⁴⁴. Bu nedenle, araştırma genelinde ahlaki liderlik

⁴³ Semra Arıkan, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 2003, 2.

⁴⁴ Arslantaş ve Dursun, 111-128.

kavramı davranışsal yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır ve kavramdan bahsedilirken sıklıkla ‘*ahlaki liderlik davranışı*’ terimi kullanılmıştır.

1.1.3. Liderliğin Ahlaki Yönü

Yönetim literatürü liderliğin boyutlarından birisinin ahlaka ilişkin olduğuna işaret etmektedir. Liderliğin ahlaki boyutunun özellikleri ve öğeleri ise halen bütünüyle açıklığa kavuşturulabilmiş değildir. Bu nedenle, bu boyutu açıklamada -büyük ölçüde- dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik gibi ahlak yoğun liderlik yaklaşımlarının savunduğu görüşlerin biraraya getirilmesi yönteminden faydalanılmaktadır. Ahlaki boyut, ahlaki liderlik kavramının da önemli bir bölümünü teşkil etmesine rağmen bütünüyle kavramın kendisini ifade etmede yeterli değildir. Ahlaki liderlik kavramının tüm yönleriyle açıklanmasına araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir. Aşağıda ise ahlak yoğun liderlik tarzları ile ahlaki liderlik kavramının örtüşen ve farklılaşan yönleri de ele alınacak şekilde liderliğin ahlaki boyutuna değinilmiştir.

Çok boyutlu liderlik kavramına uygun bir şekilde, ahlaki liderleri tamamen etkileşimci ya da tamamen dönüştürücü liderler olarak tanımlamak doğru değildir. Ahlaki liderleri kısmen etkileşimci kısmen de dönüştürücü liderler olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Bu nedenle, ahlaki liderlerin kendi uzmanlık alanına giren – ahlaki- konularda etkili, yani başarılı liderler oldukları söylenebilir. Gerçekten de (diğer konular değerlendirme dışı bırakıldığında) örgütün ahlaka ilişkin konularda yönetilmesi açısından en başarılı liderlerin dönüştürücü ya da etkileşimci liderler değil, ahlaki liderler oldukları görülebilmektedir.

Dönüştürücü liderliğin ahlaki bir boyutunun olduğuna ve çalışanların ahlaki gelişimini arttırıcı etkilere sahip olduğuna dair literatürde bazı araştırmalar bulunmaktadır⁴⁵. Dönüştürücü liderliği ortaya atarken onun ahlaki boyutuna da ilk olarak değinen kişi ise Burns olmuştur. Burns’a göre, dönüştürücü liderler ile takipçileri daha yüksek seviyedeki **ahlaki gelişime** ve motivasyona erişebilmek için birbirlerini etkilemeye çabalamaktadırlar⁴⁶.

Karizmatik liderlik ve ilham verici (inspirational) liderlik farklı kavramlar olarak değerlendirilmelerine rağmen –çoğunlukla- aralarında ampirik bir ayrışma

⁴⁵ Trevino ve Brown, 77 (James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper ve Row, New York 1978, 20).

⁴⁶ Burns, 20.

gerçekleşmemektedir ve karizmanın dönüştürücü liderliğin bir alt boyutu olduğuna dair görüşler ampirik açıdan desteklenmektedir⁴⁷. Rol modeli olma ve ilham verici motivasyon boyutları bir araya geldiğinde ise dönüştürücü liderlerin karizmatik yönü – karizma ve ilham boyutu- ortaya çıkmaktadır⁴⁸. Bu şekilde, dönüştürücü liderliğin bir boyutuyla ilişkilendirilen karizmatik liderlik de ahlaki erdem ile birlikte anılmaktadır⁴⁹.

Dönüştürücü ve karizmatik liderliğin, çalışanlara ahlaki muhakeme yeteneği ve ahlaki değerler kazandırılması vasıtası ile örgüt içerisinde ortak bir ahlaki duruş sergilenmesine olanak tanıdığına dair teoriler öne sürülmüştür. Yapılan araştırmalarda öne sürülen bu olumlu ilişki ampirik olarak kanıtlanamamıştır⁵⁰. Nitekim, Dvir vd. dönüştürücü liderlerin, çalışanları ahlaki değerleri özümseme yönünde ve ortak bir ahlaki duruş sergileyebilme yönünde etkileyebileceği hipoteziyle yola çıkarak yaptıkları araştırma neticesinde hipotezlerini destekleyecek herhangi bir bulgu ortaya koyamamışlardır⁵¹. Bu durum, karizma etkisinin ya da dönüşüm sürecinin çalışanların ahlaki tutum ve davranışlarını etkileyebilmek için gerekli ya da yeterli olmayabileceğine işaret etmektedir.

Etik ve ahlakla ilgilenme, sadece ahlaki liderlerin gösterdiği bir davranış tarzı değildir. Etkileşimci, dönüştürücü ve ilham verici liderlik gibi bir çok liderlik tarzını benimsemiş olan liderler de büyük ölçüde ahlaki konulara odaklanmaktadır⁵². Karizmatik, dönüştürücü, ruhani ya da gerçekçi liderler, literatürde yüksek ahlaki karaktere sahip kişiler olarak ifade edilmektedirler ancak sahip oldukları yüksek ahlaki değerleri çalışanların tamamına aktarabildiklerine, onları ortak bir ahlaki tutum ve davranış sergilemeleri açısından etkileyebildiklerine dair herhangi bir bulgu bulunmamaktadır. Bu durum, çalışanları ortak bir ahlaki duruş sergilemeye iten liderlik tarzının dönüştürücü ya da karizmatik liderlikten daha fazlasını gerektirdiğine işaret

⁴⁷ Bruce Avolio, Bernard Bass ve Dong Jung, "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 1999, 441-442.

⁴⁸ Trevino ve Brown, 77.

⁴⁹ Bernard Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York 1985, 31.

⁵⁰ Trevino ve Brown, 78-79 (Taly Dvir, Dov Eden, Bruce Avolio ve Boas Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 45 (4), 2002, 735-744); Boas Shamir, Eliav Zakay, Esther Breinin ve Micha Popper, "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance", *Academy of Management Journal*, 41 (4), 1998, 387-409.

⁵¹ Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 735-744.

⁵² Jin-Ae Kang, *Antecedents and Consequences of Ethical Leadership of Public Relations Practitioners*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Alabama University, Tuscaloosa 2009, 20.

etmektedir⁵³. Buradan çıkarılabilecek sonuca göre dönüştürücü, karizmatik, ruhani ya da gerçekçi liderlik tarzlarına benzeyen, onlarla birçok noktada örtüşen ancak çalışanların ahlaka ilişkin tutum ve davranışlarının etkilenmesi gibi hususlarda başarılı olunabilmesi açısından onlardan ayrılan bir liderlik boyutunun olduğunu ve bu boyutun ahlaki liderlik davranışının büyük bir bölümünü teşkil ettiğini söyleyebilmek mümkündür.

İnsanlık tarihi kadar eskiye dayanan ancak yeni yeni liderlik araştırmalarının gündemine gelen ve ahlaki boyutu ön plana çıkaran bu liderlik tarzını Yukl '**ahlaki liderlik**' adı altında ve farklı bir kategoride ifade etmektedir⁵⁴. Trevino vd. ahlaki liderliği insana odaklı olma, ahlaki tutum ve davranışlarının göze çarpıcı nitelikte olması, ahlaki standartlar oluşturulması ve bunlardan çalışanların da sorumlu tutulması, geniş ahlaki farkındalığa sahip olma ve ahlaki karar alma sürecini kullanabilme şeklinde farklı boyutlara ayırmaktadır. Bu şekilde, ahlaki liderlik ile diğer liderlik tarzları arasında tam bir örtüşme olmadığını⁵⁵, dönüştürücü liderliğin boyutları olan **bireysel ilgi**⁵⁶ ve **karizma**⁵⁷ ile örtüştüğünü öne sürmektedir⁵⁸. Ahlaki liderliğin, dönüştürücü liderlik kavramının dört boyutundan birisi olan rol modeli olma ile -pozitif yönlü olarak- ilişkili olduğu ancak aynı yapılar olmadığı, birbirini kapsamadığı ancak bazı açılardan birbiri ile örtüştüğü ampirik olarak da ortaya konulmuştur⁵⁹.

Dönüştürücü liderler, ahlaki liderler gibi ahlaki bir rol modeli teşkil etmeye ve ahlaki davranışlar sergilemeye özen göstermektedirler. Dönüştürücü liderler ahlaki kişilik vasıflarını ve ilham verici niteliklerini kullanarak sahip oldukları karizmayı desteklemektedirler⁶⁰. Dönüştürücü liderler de ahlaki liderler gibi etik değerlerin ve ahlaki tutumların ahlaki davranışlar ve çift yönlü –etik- iletişim yoluyla gözleme dayalı olarak öğrenilmesine katkıda bulunacak niteliklere sahiptirler⁶¹. Ancak, ahlaki liderlerin sahip olduğu bazı ahlak yoğun yöneticilik vasıflarına sahip olmamaları nedeniyle bu katkıyı sağlarken bazı açılardan yetersiz kalabilmektedirler.

⁵³ Linda Klebe Trevino, Michael Brown ve Laura Pincus Hartman, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, 56 (1), 2003, 7.

⁵⁴ Yukl, 9; Trevino, Brown ve Hartman, 7.

⁵⁵ Dönüştürücü liderliğin bir boyutu olan karizmanın ahlaki liderliğin boyutları arasında yer almaması dolayısıyla.

⁵⁶ Individualized consideration –*insana odaklı olma boyutu*–

⁵⁷ Charisma/inspirational dimension –aynı zamanda rol modeli olmayı ifade eden *ahlaki tutum ve davranışlarının göze çarpıcı nitelikte olması boyutu* –

⁵⁸ Trevino, Brown ve Hartman, 21.

⁵⁹ Brown, Trevino ve Harrison, 117.

⁶⁰ Ömer Farruk Işcan, *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı –Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2002, 97.

⁶¹ Brown, Trevino ve Harrison, 122.

Ahlak kavramı ile literatürde fazlaca ilişkilendirilen dönüştürücü liderlik, ahlaki liderlik davranışına uygun düşmeyecek bir şekilde narsist, çıkarıcı, kendini düşünen lider özelliklerini de barındırabilmektedir⁶². Bu istisnai durum ise dönüştürücü liderlerin sahip olduğu eşsiz karizmadan kaynaklanmaktadır. Ahlaki liderler de tıpkı dönüştürücü liderler gibi ahlaki bir kişiliğe sahiptirler ancak onlar gibi mükemmel bir karizmaya sahip olmaları şart değildir. Ahlaki liderler dönüştürücü liderlerden farklı olarak geniş ahlaki farkındalığa sahiptirler, daima ahlaki karar alma sürecini kullanırlar ve çalışanları ahlaki standartlardan sorumlu tutarlar. Bu suretle de çalışanların ahlaka ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyebilecek özelliklere sahip olduklarını ortaya koyarlar. Kısacası, çalışanların ahlaka ilişkin tutumlarını etkileyebilmek için dönüştürücü liderlerin de sahip olduğu ahlaki kişilik boyutunu yeterli görmemektedirler ve etkileşimci liderlerin ağırlık verdiği ahlaki yöneticilik boyutunu da ön plana çıkarmaktadırlar. Bu görüşü destekleyecek şekilde, Bass etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderliğin farklı kavramlar olduğunu ve en başarılı liderlerin hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderler olduğunu savunmaktadır⁶³.

İlişkilerin karşılıklılığa dayandığı (transactional) etkileşimci liderlik tarzında, ahlaki liderlik tarzında olduğu gibi çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilmek için doğrudan doğruya ödül ve ceza sistemine başvurulması esastır⁶⁴. Ahlaki liderlik ile dönüştürücü liderliğin sadece belirli açılardan örtüştüğü ancak aynı kavramlar olmadığı değerlendirilmektedir. Çünkü, ahlaki liderler hem dönüştürücü liderlik, hem de etkileşimci liderlik yaklaşımının kullandığı enstrümanları kullanarak takipçilerini etkileyebilmektedirler⁶⁵.

Etkileşimci liderler durumsal (kişisel) değerlendirmelerden ziyade örgüt içerisindeki mevcut kuralları uygulayarak takipçilerini etkilemeye çalışmaktadır. Bu kuralların dışına çıkılmaması için gerektiğinde koşullu (karşılıklılığa dayalı olan) ödül ve ceza sistemine de başvurumaktadırlar. Ahlaki liderler ise örgüt içerisindeki yazılı olmayan ahlaki değerleri ve yazılı ahlak kurallarını sıkı sıkıya takip eden ve bu ahlaki değerlere uyulması için gerektiğinde dönüştürücü liderlerden farklı bir şekilde koşullu

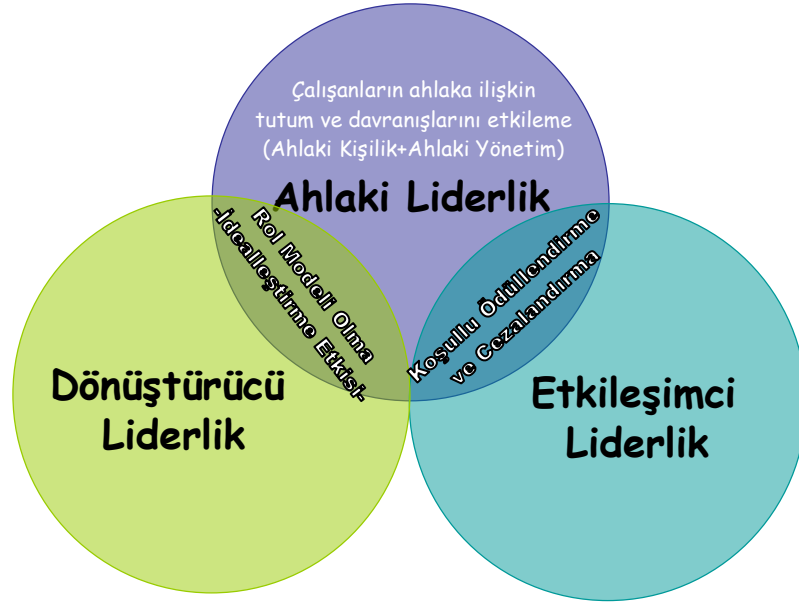
⁶² Trevino, Brown ve Hartman, 7.

⁶³ Bass dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin farklı kavramlar olduğunu ve en etkili liderlerin hem dönüştürücü hem de etkileşimci özellikler sergileyebilen liderler olduğunu öne sürmektedir. (Timothy Judge ve Ronald Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 2004, 755; Bass, 1985).

⁶⁴ Trevino ve Brown, 77.

⁶⁵ Brown, Trevino ve Harrison, 118.

(karşılıklılığa dayalı olan) ödül ve ceza sistemini etkin bir şekilde kullanabilen liderlerdir. Bu açıdan bakıldığında, ahlaki liderliğin ahlaki yöneticilik boyutunun etkileşimci liderlikle örtüşen önemli bölümlerinin olduğu söylenebilir.



Şekil 1.1. Ahlaki Liderlik ile Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örtüşen Boyutları

Ahlaki liderlik algısını oluşturan ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik boyutlarının dürüstlük, ilgi gösterme ve hak koruma, adil kararlar verme, ahlaki tutumları arttırmak için ödül ve ceza sistemini kullanma, ahlaki karar alma sürecini benimseme ve etik değerleri çalışanlara aktarma gibi unsurları başka liderlik tarzlarının içerisinde de yer alabilmektedir, ancak hepsi bir araya getirildiğinde ortaya çıkan liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarından belirgin bir şekilde farklılaşan bir yapıyı ortaya koymaktadır⁶⁶. Dolayısıyla ahlaki liderlikten bahsedilirken, diğer liderlik tarzlarıyla bazı noktalarda örtüşen ancak onlardan oldukça farklı olan ve ahlaki boyutu ön plana çıkaran bir liderlik tarzına değinilmektedir.

⁶⁶ Brown, Trevino ve Harrison, 122.

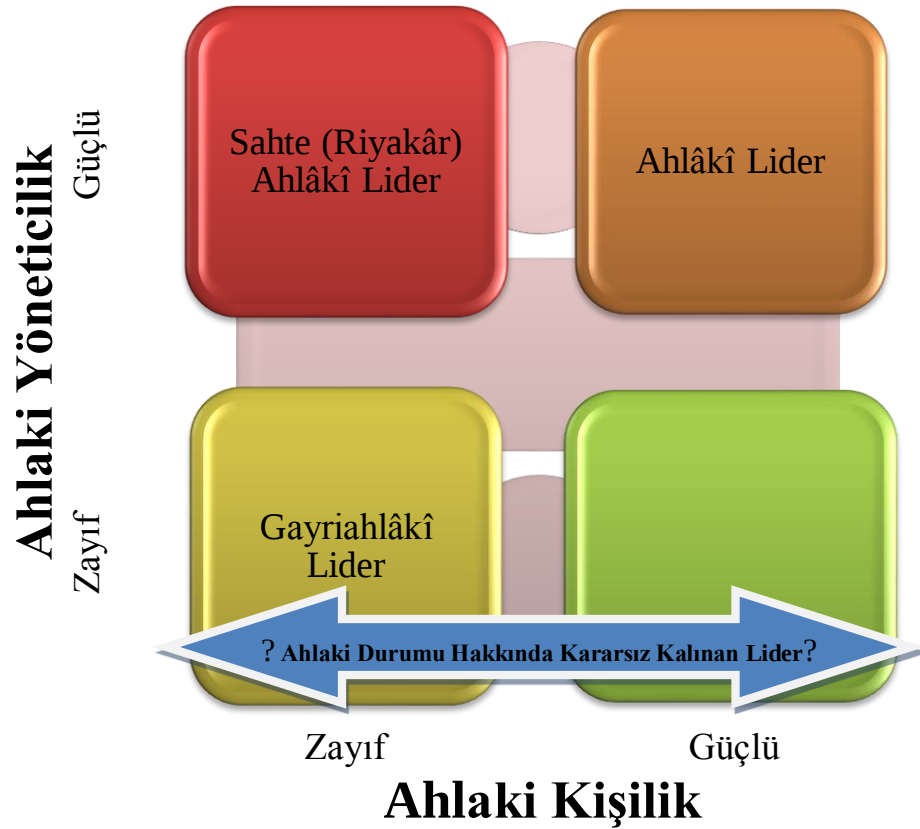
1.1.4. Ahlaki Açıdan Liderlik Algısı Türleri

Örgüt içerisinde liderlerin sahip olduğu şöhret farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Ün ve şöhret kavramları söz konusu olduğunda, kişinin gerçekte ne olduğu önemini yitirmektedir ve bireysel değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar karşısındaki lideri ne şekilde algılıyorsa o şekilde değerlendirmektedir. Bu nedenle, ahlaki liderlik algısını tesis edebilmeleri açısından, sahip oldukları ahlaki şöhret liderleri önemli ölçüde ilgiledirmektedir.

Liderlik, Gini tarafından liderin kendi içinde meydana getirdiği bir olgudan ziyade lider ve takipçileri arasında yer alan dinamik bir ilişki olarak ifade edilmektedir. Gini'ye göre, bu yönüyle liderlik çoğul bir yapı arz etmektedir ve gerçekte başkalarının iç dünyasında meydana getirilmektedir⁶⁷. Ahlaki liderlik davranışı ele alınırken en fazla göze çarpan husus ise takipçilerinin liderleri hakkında ahlakla ilgili algılarının ön plana çıkmasıdır⁶⁸. Ahlaki bir lider olabilmenin yolu ahlaklı bir kişi ve ahlaka önem veren bir yönetici olmaktan geçmektedir ancak bu iki koşulun sağlanması halinde dahi takipçilerin algılarının da hesaba katılması gerekmektedir. Ancak ahlaklı bir kişiliğe ve ahlaki yöneticilik niteliklerine sahip olan ve aynı zamanda *örgüt içerisinde bu niteliklerle anılan* bir yönetici çalışanlar tarafından "ahlaki bir lider" olarak algılanabilmektedir. Şekil 1.2 ahlaki liderliğin iki bileşeni açısından yapılacak bir değerlendirme ile çalışanların yöneticileri hakkında meydana getirebilecekleri ahlaki şöhretin çeşitlerini ortaya koymaktadır.

⁶⁷ Al Gini, "Moral Leadership: An Overview", *Journal of Business Ethics*, 16 (3), 1997, 325.

⁶⁸ Michael Brown, "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", *Organizational Dynamics*, 36 (2), 2007, 142.



Şekil 1.2. Liderlerin Ahlaki Şöhret Çeşitleri⁶⁹

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi bir yöneticinin sahip olabileceği ahlaki şöhret diğerleri tarafından üç farklı şekilde algılanabilmektedir: **ahlaki şöhret** (güçlü ahlaki kişilik ve güçlü ahlaki yönetim mevcut ise gerçek ahlaki liderlik; zayıf ahlaki kişilik, güçlü ahlaki yönetim mevcut ise sahte ahlaki liderlik), **gayriahlâkî şöhret** (ahlaki kişilik ve ahlaki yönetim açısından zayıflık mevcut ise)⁷⁰ ve **liderin ahlaklılığı hakkında karar verilememesi** -ethically neutral leadership – (ahlaki yönetim açısından zayıflık mevcut olduğundan ahlaki kişilik hakkında tereddüte düşülmekte ise)⁷¹.

1.1.5. Ahlaki Lideliğin Tanımı ve Özellikleri

Liderliğin ahlaki bir boyutunun bulunduğu hemen hemen tüm liderlik yaklaşımlarında kabul görmektedir. Bu boyuta verilen önem ise liderlik yaklaşımları

⁶⁹ Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman ve Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, 42 (4), 2000, Şekil 2, 137.

⁷⁰ Terimin İngilizce karşılığı olarak unethical, depraved ya da immoral kelimelerinden herhangi birisi tercih edilebilir.

⁷¹ Trevino, Hartman ve Brown, 128.

arasında büyük farklılıklar arz edebilmektedir. Ahlak kavramına ne kadar önem verirse versin, üzerine eğildiği *temel* konu ahlak olmadıkça, bir liderlik kavramının ahlaki liderlik olarak ifade edilmesi doğru değildir. Bu nedenle, yönetim bilimciler (diğer liderlik yaklaşımlarının ahlaki unsurlarının güçlü yanlarını biraraya getirecek ve zayıf yönlerini giderecek şekilde) temel ilgi alanı *ahlak* olan bir liderlik yaklaşımı ortaya koymaya çabalamaktadırlar. Yakın zamanda meydana gelen ve uluslar arası etkileri görülen ahlaki skandallar nedeniyle liderliğin ahlaki boyutunun diğer boyutlarından önde tutulması ve ahlaki liderlik diye adlandırılan çağdaş bir liderlik yaklaşımının çalışma hayatına geçirilmesi gerektiği görüşü hakim olmuştur.

Ülkemizde yapılan bazı çalışmalarda, İngilizce kullanımı “ethical leadership” olan bu kavram “etik liderlik”⁷² olarak Türkçe karşılık bulmakta, bazı çalışmalarda ise “ahlaki liderlik”⁷³ olarak çevrilmektedir. Ahlak ve etik kelimelerinin İngilizce karşılıklarının belirlenmesinde tam bir fikir birliği sağlanamamasının temel nedeni ise kavramların iç içe oluşu ve İngilizce’de olduğu gibi⁷⁴ Türkçe’de de birbirinin yerine kullanılabilmesidir. Bahsi geçen farklı çeviri tercihlerinin ise -daha çok- algısal kaygılara bağlı olduğu değerlendirilmektedir. Örneğin, etik lider şeklindeki adlandırmanın zıttı olarak ‘etik olmayan lider’⁷⁵ ifadesi kolayca tercih edilebilecek iken; ahlaki lider şeklindeki nitelemenin zıttı olarak ‘ahlaksız lider’⁷⁶ ifadesinin kullanımı aşırı olumsuz algılamalara yol açabilmektedir.

Araştırmacı tarafından her iki kullanımın da –etik liderlik/ahlaki liderlik- kavramların birbirleriyle iç içe oluşu nedeniyle ciddi sakıncalar yaratmayacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada söz konusu kavram “ahlaki liderlik” olarak adlandırılmıştır. Çünkü liderlik algısı gibi davranışsal olan ve yaşayan bir olgunun⁷⁷, bir eylemi ahlaki açıdan ‘iyi bir eylem’ yapan niteliği sorgulayan “ahlak felsefesiyle” ya da diğer bir ifadeyle, karakteristik bir eylem kuramı olarak bile değerlendirilmeyen kurallar topluluğuyla⁷⁸ -etik kavramıyla- birlikte anılması beraberinde bazı kavramsal sakıncaları

⁷² Arslantaş ve Dursun, 111-128.

⁷³ İşcan, 87; Güney, 135.

⁷⁴ Bob Doppelt, *The Power of Sustainable Thinking: How to Create a Positive Future for the Climate, the Planet, Your Organization and Your Life*, Earthscan, London 2008, 128.

⁷⁵ Bazı kaynaklarda Türkçe dilbilgisi kuralları göz ardı edilerek ‘etiksiz lider’ ifadesi de kullanılabilir.

⁷⁶ Bu kapsamda, ‘gayriahlâkî lider’ ya da ‘ahlaka uygun davranmayan lider’ şeklindeki ifadelerin daha olumlu çağrışımlar uyandırabileceği düşünülmektedir.

⁷⁷ Trevino, Brown ve Hartman, 31.

⁷⁸ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3’üncü Baskı), Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, 439.

da getirebilmektedir. Bu nedenlerle, ‘ahlaki liderlik’ şeklindeki Türkçe kullanımın daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Ahlaki liderlik literatürü oldukça kısıtlıdır, çünkü ilgili literatür kavramın kendisinin ampirik olarak incelenmesinden ziyade, -büyük ölçüde- iş etiği ve liderlik literatürlerinin birleştirilmesi yönündeki çabaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır⁷⁹. Ahlaki liderlik bir çok araştırmacının gözünde liderin -egoizm ve özgecilik arasında-, özgeciliğin galip geldiği bir tür halat çekme yarışması düzenlemesi şeklinde değerlendirilmektedir⁸⁰. Bu görüşe göre, egoizm galip geldiğinde halatın orta noktadan ayrılma mesafesiyle aynı oranda gayriahlaki olarak nitelendirilebilecek bir liderlik algısı ortaya çıkmaktadır. Halat orta noktaya ne kadar yakın ise liderin ahlaklılığı hakkında o kadar kararsız kalınmaktadır.

Toor ve Ofori ahlaki liderleri, başkalarına herhangi bir şekilde zararı dokunacak hareketlerden kaçınan aynı zamanda başkalarına faydası olacak tutum ve davranışlar sergilemeye çalışan kişiler olarak tanımlamaktadır⁸¹. Araştırmacılara göre, ahlaki liderler örgüt içerisindeki ahlaki ortamı, ahlaka ilişkin konuları bilinçli bir şekilde yöneterek, ahlaki prensipleri bizzat uygulayarak ve örgütteki herkesi ahlaki konulardan sorumlu tutarak şekillendirmektedir.

Johnson’a göre ahlaki liderlik algısı, biri liderin ahlaklı davranışlar sergilemesi diğeri ise takipçilerine ahlakı aşılması olmak üzere iki ayaklı bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır⁸². Starratt ise ahlaki liderliği, -liderin benimsediği ahlaki çerçeve içerisinde olacak şekilde- liderin kendi ilkelerine, inanışlarına, varsayımlarına ve değerlerine göre hareket etmesiyle ortaya çıkan liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır⁸³.

Yukl’a göre ahlaki liderlik, liderin sahip olduğu değerlere, ahlaki gelişim seviyesine, niyetine, seçeneklerdeki özgürlüğüne göre gayriahlaki olanların yerine ahlaki davranışları tercih etmesine ve takipçilerini bu doğrultuda etkilemesine göre

⁷⁹ Trevino, Brown ve Hartman, 6.

⁸⁰ Mcmanus, 26.

⁸¹ Tracey Pemberton Elmore, *Promoting Ethical Behavior among Local Government Employees: The Roles of Ethical Leadership, Ethics Codes, Training, and Audits*, (Published Ph. D. Dissertation), Faculty of The University of Missouri-Kansas City, Missouri 2011, 190 (Shammus Ur Rehman Toor ve George Ofori, "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, 90 (4), 2009, 534-535).

⁸² Elmore, 131 (Craig Edward Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow* (3rd Edition), SAGE Publications, Thousand Oaks 2009).

⁸³ Bowers, 6 (Robert Starratt, *Ethical Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, 5).

ortaya çıkmaktadır⁸⁴. Diğer bir tanımda ise ahlaki liderlik tepe yönetimindekilerin rengini belli etmesiyle ortaya çıkmaktadır ve doğru olan neyse onu yapacağına dair lidere güven duyulmasını ifade etmektedir⁸⁵.

Bu araştırma ahlaki liderliği, Trevino vd.'nin kavramsallaştırma biçimini temel olarak⁸⁶, *çalışanların algıları sonucunda ortaya çıkan bir olgu* olarak ele almaktadır. Brown ve meslektaşları ahlaki liderliği, kişiler arası ilişkileri ve eylemleri esnasında öncelikle liderin kendisinin **normatif** (dürüst, güvenilir, adil, ilgili vb.) **tutum ve davranışlar sergilemesi**; ayrıca güçlendirme, ahlaki karar alma sürecini kullanma, karşılıklı iletişim kurma vasıtasıyla **takipçilerini de bu tür davranışlara sevk etmesi** şeklinde tanımlamaktadır⁸⁷. Tanımdan da anlaşıldığı gibi ahlaki bir lider olarak algılanmanın “ahlaklı kişilik” ve “ahlaki yöneticilik” şeklinde ifade edilebilecek iki farklı ayağı –boyutu- bulunmaktadır⁸⁸. Ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik şeklindeki iki farklı boyut altında ahlaki liderlik davranışına değinen ilk kişi ise Plato olmuştur. Daha sonra Chester Barnard kavramı iki farklı boyutuyla detaylıca ele alarak yönetim bilimine katkıda bulunmuştur⁸⁹. Günümüzde ise ahlaki liderlik davranışı yoğun bir şekilde bu iki boyutuyla birlikte ele alınmaktadır.

Ahlaki liderliğin ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik şeklinde ifade edilen iki boyutunu, Brady'nin iki suratlı –iki yönlü- (Janus-headed) ahlak teorisiyle⁹⁰ bağdaştıran araştırmalar da bulunmaktadır⁹¹. Bu görüşe göre, mitolojik bir tanrı olan Janus'un fiziksel özelliklerinin davranışlarını şekillendirmesine benzer bir şekilde, ahlaki liderlerin takipçilerine ve etrafındakilere karşı olması gereken yaklaşım tarzı da birisi faydacı (utilitarianism) diğeri ise formalist (formalism) olmak üzere (aynı anda bakılması gereken) iki farklı yönü kapsamaktadır. Bu benzetmeden kesinlikle ahlaki liderlerin iki yüzlü insanlar olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Aksine, ahlaki liderler tek yönlü düşünceyle hareket ederek herhangi bir tarafa yüzünü çevirmeyen, farklı taraflara aynı anda önem vererek hareket edebilen liderler olarak algılanmalıdırlar.

⁸⁴ Mcmanus, 25 (Yukl, 428).

⁸⁵ Elmore, 132 (Ethics Resource Center, *National Government Ethics Survey: An Inside View of Public Sector Ethics* Ethics Resource Center, Virginia 2007, 12).

⁸⁶ Trevino, Hartman ve Brown, 128-142.

⁸⁷ Brown, Trevino ve Harrison, 120.

⁸⁸ Trevino, Hartman ve Brown, 129; Brown, 141.

⁸⁹ Trevino, Hartman ve Brown, 129.

⁹⁰ Neil Brady, "A Janus-Headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues", *Academy of Management Review*, 10 (3), 1985, 568-576.

⁹¹ John Pucic, *Ethical Leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Toronto University, Toronto 2011, 112.

Ahlaki liderlik üzerine yapılan bir çalışma kavramın liderin etkililiği ile –pozitif yönlü olarak- ilişkili olduğunu ve liderin takipçilerine kötü davranması ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğunu ortaya koymaktadır⁹². Ahlaki liderlerin sergilemesi beklenen normatif tutumlar toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklı şekillerde değerlendirilebildiği için kesin ifadelerle belirtilemeyecek kadar değişken yapıdadırlar⁹³. Bu nedenle de farklı örgüt üyeleri tarafından ahlaklı bir kişi olarak dahi değerlendirilmeyen bir lider, kendi örgütü içerisinde ahlaki bir lider olarak algılanabilmektedir. Etkili bir liderin ahlaklı bir kişi olma zorunluluğu olmadığı gibi her ahlaklı kişi de gerçek anlamda ahlaki liderlik yapamayabilmektedir. Bu açıklamalara dayanarak, ahlaki liderlik kavramının oldukça karmaşık ve durumsal bir yapıya sahip olduğu sonucuna kolayca ulaşılabilir.

Ahlaki liderliğin takipçiler üzerindeki etkisini sosyal etkileşim süreci kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. Sosyal etkileşim teorisi kapsamında olacak şekilde, ahlaki liderlerle takipçileri arasında ortaya çıkacak olan yüksek nitelikteki iletişim ve etkileşim vasıtası ile her iki tarafın da –ahlaki- ihtiyaçları önemli ölçüde karşılanmış olacaktır. Bu nedenle, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi⁹⁴ kuramı göz önüne alındığında, ahlaki liderliğin temel misyonunun üst seviyelerdeki insan gereksinimlerini karşılamak olduğu söylenebilir.

Ülkemizde etik ve iş ahlakı konusunda uzmanlık bir kariyer mesleği haline dönüşmektedir⁹⁵. Sosyal bilimciler artık etiği ve ahlakı tek başına değil, içinde bulunduğu koşullara ve zamana göre ele almaktadırlar. Ahlaki liderliği sosyal bilimciler açısından çekici kılan unsur ise rol modeli teşkil etme niteliği sayesinde takipçiler tarafından da öğrenilebilmesidir. Dahası, ahlaki liderler sayesinde örgütler de öğrenme özelliğini kullanarak ahlaki iklimini geliştirebilmektedirler. Aşağıdaki şekilde, liderin çevresiyle olan etkileşimine bağlı olacak şekilde, ahlaki liderliğin gelişim sürecine ilişkin bir model ortaya konulmuştur. Şekile göre, ahlaki liderliğin gerçekçi olma, sorumluluk alma, düşünceli olma ve kalıcı olma gibi önemli özellikleri toplumsal destekle, zorluklardan ders çıkarmayla, istisnai durumlarla meşgul olunması suretiyle

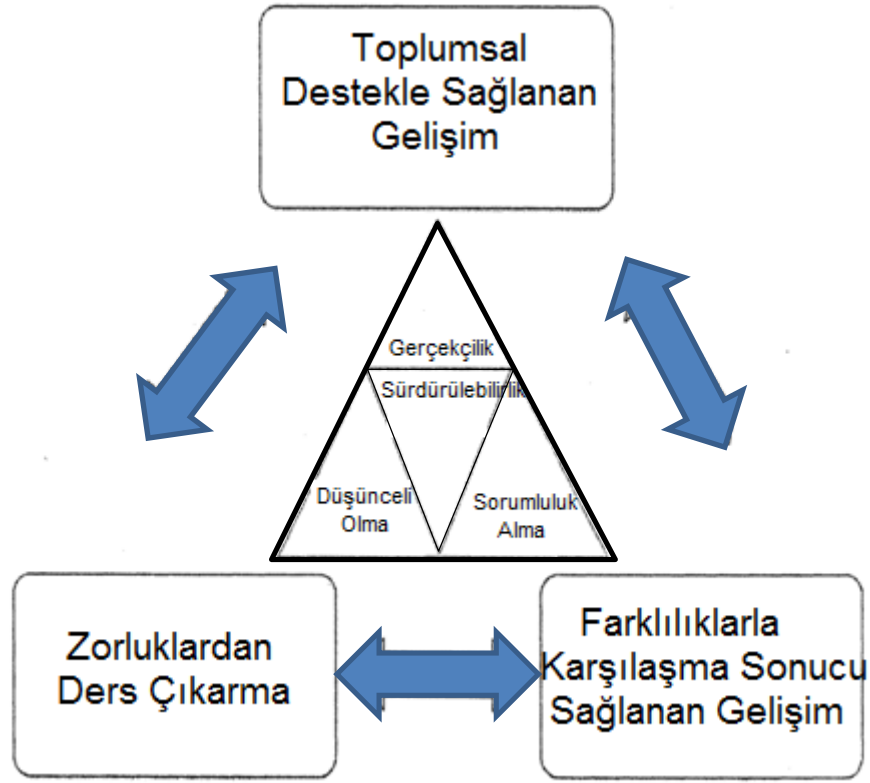
⁹² Brown, Trevino ve Harrison, 121.

⁹³ Brown, Trevino ve Harrison, 120.

⁹⁴ Abraham Harold Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (4), 1943, 370-396.

⁹⁵ Bilal Eryılmaz, "Bir Yöneticinin, Bir Kurumun Etik Davranması Yetmez, Tüm Kişi ve Kurumların Etik Davranması Gerekir!", *Güncel Mevzuat*, 61, 2011, 71-81.

elde edilen tecrübelerle ve bu gelişim unsurların birbirleriyle olan karşılıklı etkileşimleriyle gelişim gösterebilmektedir.



Şekil 1.3. Ahlaki Liderliğin Çevresel Gelişim Modeli⁹⁶

Ahlaki liderliğin örgüte olan etkileri ile takipçilere ne şekilde aktarılabileceği hususu ise ilk kez Bandura (1977) tarafından ele alınan ‘Sosyal Öğrenme Teorisi’yle açıklanmaktadır⁹⁷. Sosyal öğrenme teorisine dayanarak ahlaki liderlik davranışı sergileyen bir kişinin takipçilerini etkileyebileceğini, zamanla ahlaklı bir kişiye ve hatta ahlaki bir lidere dönüştürebileceğini iddia edebilmek mümkündür. Ahlaki liderin sahip olduğu nitelikleri özümseyen takipçisinden de güvenilir, doğru, dürüst, açık, adil ve ahlaka uygun tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Yine sosyal öğrenme teorisiyle uyumlu bir şekilde, ahlaki bir lider tarafından dönüştürülen takipçilerin örgütsel tutumlarındaki -iş tatmini, bağlılık, motivasyon vb.- olumlu değişimleri de ahlaki liderlik davranışının etkilerine (çıktılarına) bağlayabilmek mümkündür.

⁹⁶ Marsh, 280.

⁹⁷ Brown ve Trevino, 597.

1.1.6. Ahlaki Liderliğin Boyutları

Ahlaki liderlik kavramının, birisi ahlaki kişilik diğeri ise ahlaki yöneticilik olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Aşağıda, ahlaki liderlik davranışının iki farklı yönünü teşkil eden ahlaki kişiliğe ve ahlaki yöneticiliğe değinilmektedir.

1.1.6.1. Ahlaki Kişilik Boyutu

Bir kişi ancak sergilediği bazı davranışlarla ve sahip olduğu bazı karakteristik özelliklerle kendisini ahlaklı biri olarak kabullendirebilmektedir. Bu karakteristik özelliklerin arasında yer alan *doğruluk*, *dürüstlük* ve *güvenilirlik* ahlak kavramı açısından önemli bir yere sahiptir. Ahlaklı bir kişi olarak algılanmayı sağlayacak davranışlar ise açık sözlülük, başkalarına ilgi gösterme ve -cari ahlak diye adlandırılan- kişisel ahlaki davranışlara sahip olma şeklinde sıralanabilir. Bunların yanı sıra ahlaklı bir kişiden değer yaratacı nitelikte kararlar vermesi ve adil bir tutum sergilemesi de beklenmektedir⁹⁸. Kısacası, ahlaki liderlik kavramının ahlaki kişilik boyutu, kim olduğuyla, ne yapıldığıyla ve neye karar verildiğiyle ilişkilendirilmektedir⁹⁹.

Bazı tutum ve davranışlara yatkın olunması, ahlaki liderliğe soyunulması esnasında adeta bir katalizör işlevi görmektedir. Örneğin, ahlaki liderler samimiyete, şüpheyi mahal vermeyecek şekilde davranmaya, gerçekçiliğe ve yanlış yapmamaya yatkın kişiler olarak tarif edilmektedirler¹⁰⁰. Bu türden yatkınlıklar çalışanlarda oluşması arzu edilen ahlaki liderlik algısı üzerinde hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir. Tıpkı katalizörün aktivasyon enerjisini (bir tepkimenin gerçekleşebilmesi için aşılması gereken enerji değerini) düşürerek bir tepkimenin hızını arttırdığı gibi bahsi geçen türden yatkınlıklar da yöneticilerin ahlaki bir lider olarak kabullenilme eşiğini düşürerek, ahlaki lider olarak algılanma sürecini hızlandırabilmektedir. Bu nedenle, ahlaki liderliğin önemli bir boyutunu bireyin sahip olduğu karakteristik özelliklerin ve –ahlaklı- kişiliğinin teşkil ettiğini öne sürebilmek mümkündür.

⁹⁸ Brown, 141.

⁹⁹ Trevino, Hartman ve Brown, 141.

¹⁰⁰ Trevino, Hartman ve Brown, 131.

1.1.6.1.1. Ahlaki Liderlerin Başlıca Karakteristik Özellikleri

Ahlaki liderlik kavramının genel çerçevesini çizebilmek ve ahlaki liderlik algısını ölçebilecek bir ölçek geliştirebilmek amacı ile yola çıkılan araştırmalarda ahlaki liderlerin sahip olması gereken karakteristik özelliklerin başlıcaları alt kademe yöneticilerince, üst kademe yöneticilerince, yönetim öğrencilerince ve çalışanlarca hep aynı şekilde sıralanmıştır: Güvenilirlik, dürüstlük, doğruluk¹⁰¹.

Araştırmanın bu bölümünde, ahlaki liderlerin sahip olması gereken ve güvenilirlik, dürüstlük ve doğruluk diye nitelendirilen başlıca karakteristik özelliklere kısaca değinilmektedir.

Güvenilirlik: Ahlaki liderlik algısı açısından güvenilirlik, liderin her koşul altında doğru olanı yapacağına dair takipçilerinde oluşan inancı ifade etmektedir. Yöneticiler açısından güvenilirlik son derece önemli bir özelliktir¹⁰². Güvenilir olduğunda işler daha kolay yürütülebilmektedir. Bir kişinin *lider* olarak algılanmasına güvenilir olmaması ya da herhangi bir sebeple bu kişiye güven duyulmaması bir engel teşkil etmemektedir. Örneğin, bir suç örgütünün liderine örgüt üyeleri güven duymayabilmektedir ancak bir kaos yumağı sayılabilecek ilişki ve etken yığını içerisinde bu kişi -ilginç bir şekilde- liderliğini sürdürmektedir. Ahlaki liderler ise mutlak suretle güvenilir kişiler olmalıdırlar ve bu şekilde algılanmalıdırlar. Bu nedenle, ahlaki liderlik algısı güçlü bir şekilde güvenilirlikle ilişkilendirilmektedir¹⁰³.

Dürüstlük: Dürüstlük, meydana gelebilecek en olumsuz koşullar altında dahi, birisinin karşısındakileri aldatmayacağına, kandırmayacağına ve zarar vermeyeceğine samimiyetle inandırdığı zaman ortaya çıkan algı şeklinde tanımlanabilir. Ahlaki liderlik güçlü bir şekilde lider dürüstlüğüyle ilişkilendirilmektedir¹⁰⁴. Üstelik, bu ilişki ampirik olarak da kanıtlanmıştır¹⁰⁵. Ahlaki liderlerin dürüst, içten ve samimi kişiler olarak algılandıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur¹⁰⁶.

¹⁰¹ Trevino, Brown ve Hartman, 15; Trevino ve Brown, 79; Brown, Trevino ve Harrison, 117-134.

¹⁰² Trevino, Hartman ve Brown, 130.

¹⁰³ Trevino, Brown ve Hartman, 18.

¹⁰⁴ Trevino, Brown ve Hartman, 18.

¹⁰⁵ Brown, Trevino ve Harrison, 117.

¹⁰⁶ Trevino, Brown ve Hartman, 15.

Doğruluk: Liderliğin başarılı olabilmesi açısından gerekli olan ahlaki erdemlerin içerisinde doğruluğun özel bir yeri bulunmaktadır¹⁰⁷. Doğruluk *bütüncül* bir karakteristik insan özelliği olarak güvenilirliği ve dürüstlüğü de kapsamaktadır¹⁰⁸. Ahlaki liderlik doğru bir insan olmayı gerektirmektedir¹⁰⁹. Ahlaki liderlerin söyledikleriyle paralel bir şekilde hareket eden, doğrucu kişiler olarak algılandıklarına literatürde sıklıkla değinilmektedir¹¹⁰. Nitekim, ahlaki liderliğin katılımcılar tarafından ne şekilde tanımlandığını sorgulayan bir araştırmada, ahlaki liderlerin söyledikleriyle icraatlarının tutarlı olması gerektiğine dair yanıtlar alınmıştır¹¹¹.

Elbetteki ahlaki liderlerin sahip olması gereken karakteristik özellikler doğrulukla, dürüstlikle ve güvenilirlikle sınırlı değildir. Yukarıda bahsedin başlıca özelliklerin yanı sıra gurur sahibi olma, alçakgönüllülük, samimiyet, açıklıslülük gibi birçok karakteristik özellik daha ahlaki liderlik azısından önem arz etmektedir¹¹².

1.1.6.1.2. Ahlaki Liderlerin Başlıca Tutum ve Davranışları

Ahlaki liderlik özünde tutum ve davranışlarla ilgili bir kavramdır¹¹³. Ahlaki liderlerden daima etik değerlere ve ahlaka uygun davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Ahlaka uygun davranışı belirleyen bireysel, çevresel ve sosyal faktörler ise ahlaki liderlilerin tutum ve davranışlarının temelini teşkil etmeleri açısından büyük önem arz etmektedir.

Ahlaki liderlerin başlıca karakteristik özelliklerinin tespitinde olduğu gibi, ahlaki liderlik kavramının genel çerçevesini çizebilmek ve ahlaki liderlik algısını ölçebilecek bir ölçek geliştirebilmek amacı ile yola çıkılan araştırmada, alt kademe yöneticilerince, üst kademe yöneticilerince, yönetim öğrencilerince ve çalışanlarca ahlaki liderlerin davranış tarzlarının başlıcaları aynı şekilde sıralanmıştır: Ahlaki (etik) açıdan doğru olanı yapma, etrafındakilere ilgi gösterme ve onların haklarını koruma, iletişimde açık olma, tutum ve davranışlarında ahlaki ön plana çıkarma¹¹⁴.

¹⁰⁷ Shelley Kirkpatrick ve Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *The Executive*, 5 (2), 1991, 53.

¹⁰⁸ Trevino, Hartman ve Brown, 130.

¹⁰⁹ Trevino, Brown ve Hartman, 18.

¹¹⁰ Trevino, Brown ve Hartman, 15.

¹¹¹ Anne Kohunke Meda, *The Social Construction of Ethical Leadership*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Benedictine University, Illinois 2005, 78.

¹¹² Trevino, Hartman ve Brown, 131.

¹¹³ Trevino, Brown ve Hartman, 17.

¹¹⁴ Trevino, Brown ve Hartman, 15-16; Trevino ve Brown, 79-80; Brown, Trevino ve Harrison, 117-134.

Araştırmanın bu bölümünde ahlaki liderlerin sergilediği temel davranışlardan kısaca bahsedilecektir.

Her Koşulda Ahlaki Açından Doğru Olanı Ayırt Edebilme ve Yapma: Ahlaki liderler her zaman için ahlaki açıdan doğru olanı ayırt edebilen ve yapan kişiler olarak algılanmaktadırlar¹¹⁵. *Ahlaki açıdan doğru olanı ayırt edebilmek* ise birbiriyle içiçe geçmiş olan -oldukça karmaşık yapıdaki- çok sayıda ahlaki standardın tesiri altında bulunulması ve günlük hayatta -siyahla beyazın bir türlü ayırt edilemediği- sayısız ahlaki ikilemle karşılaşılması nedeniyle oldukça zordur¹¹⁶. Toplumdaki yanlış genel kanının aksine, her zaman doğru olanı yapma -ahlaklı olma- ahlaki liderliğin tamamını ifade etmemektedir, sadece bir boyutunu ifade etmektedir. Ahlaki liderlerin başta gelen ayırt edilebilir nitelikteki davranış farklılığı ise hangi koşul altında olursa olsun doğru olanı yapmalarındır¹¹⁷.

Etrafındakilere İlgi Gösterme ve Onların Haklarını Koruma: Liderlik hem takipçi odaklı olmayı ve insanlara ilgi göstermeyi hem de görev odaklı olmayı ve kurallara önem vermeyi gerektirmektedir¹¹⁸. Sadece görevin başarılmasına ve hedefe ulaşılmasına odaklanan bir lider, takipçilerinin desteğini zaman içerisinde kaybedebilmektedir. Bu nedenle, liderlik algısının sürekliliği açısından başkalarına ilgi gösterilmesi ve onların haklarının korunması oldukça büyük önem arz etmektedir.

Ahlaki liderler tüm paydaş gruplarını kapsayacak şekilde etrafına geniş açıdan bakabilen liderlerdir¹¹⁹. Ahlaki kararlar veren kişiler (ahlaki liderler) insanlara adil bir şekilde davranmaya ve etrafındakilerin kişisel haklarına saygı göstermeye çalışmaktadırlar¹²⁰. Ahlaki liderler, başkalarına herhangi bir şekilde zararı dokunacak hareketlerden kaçınan ve başkalarına faydası olacak tutum ve davranışlar sergilemeye çalışan kişilerdir¹²¹. Ahlaki liderliğin, çalışanlarla yoğun olarak ilgilenilen ve onların haklarını koruyucu davranışları kapsayan düşünceli liderlik tarzıyla (consideration

¹¹⁵ Trevino, Brown ve Hartman, 15.

¹¹⁶ Kang, 15 (Dennis Wilcox ve Glen Cameron, *Public Relations: Strategies and Tactics* (8th Edition), Allyn and Bacon, Boston 2006).

¹¹⁷ Trevino, Hartman ve Brown, 132.

¹¹⁸ Bowers, 24 (Ralph Melvin Stogdill ve Bernard Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (2nd Edition), Free Press, New York 1981).

¹¹⁹ Trevino, Brown ve Hartman, 20.

¹²⁰ Kenneth Strike, *Ethical Leadership in Schools: Creating Community in an Environment of Accountability*, Corwin Press, Thousand Oaks 2007, 5.

¹²¹ Elmore, 131 (Toor ve Ofori, 534-535).

leadership style), –olumlu yönde- ilişkili olduğu ampirik olarak da ortaya konulmuştur¹²².

İletişime Açık Olma: İletişime açık olma, bir tarafın herhangi bir ayırım yapılmaksızın başka bir taraftan gelebilecek olan her türlü iletişim çabalarına karşı duyarlı ve hazır olması şeklinde tanımlanabilir. Ahlaki kararlar veren kişiler olarak ahlaki liderler, kararlarından etkilenebilecek olan tüm bireylere karşı iletişimde açık olan ve gerektiğinde onlarla yapıcı tartışmalara girmekten çekinmeyen insanlardır¹²³.

Bir Başarı Kriteri Olarak Ahlakı Ön Plana Çıkarma: Ahlaki liderler, başarıyı elde edilen sonuçların yarattığı kazanımlar kadar elde edilme yöntemlerini de hesaba katarak değerlendirmektedirler. Ahlaka ilişkin konuları bilinçli bir şekilde yönetmektedirler ve bizzat kendisi de uygulayarak ahlaki prensipleri ön plana çıkarmaktadırlar¹²⁴. Ahlaki liderler -diğer liderlik tarzlarında da olduğu gibi- finansal hedefler tutturulamadığı zaman başarısız sayılmaktadırlar ancak buna ilave olarak finansal hedefler tutturulduğu halde ahlaki yollardan hedeflere ulaşamadığı durumlarda da başarısız sayılmaktadırlar. Bu nedenle, ahlaki liderlerin hedeflerine ulaşabilmesi, diğer liderlik tarzlarından biraz daha zorlu olabilmektedir.

1.1.6.1.3. Ahlaki Liderlerin Karar Alma Süreci

Ahlaki karar alma süreci ahlaken neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ulaşılabilmesi açısından toplumsal normlara, mitlere, inanışlara, ortamsal, bireysel ve duygusal birtakım değişkenlere, ortaya çıkan fırsatlara, sahip olunan ahlaki gelişim düzeyine göre bireyin zihninde beliren ahlaki bir farkındalık sonucunda ahlaki muhakeme yeteneğinin kullanılmasıyla birlikte, tutum ve davranışlara yansıtılmak üzere ahlaki bir niyet ortaya koyma süreci olarak tanımlanabilir. Ahlaki karar alma süreci etkileşimsel, bilişsel ve davranışsal olmak üzere çeşitli boyutlara sahiptir¹²⁵. Karar alma sürecinin iyi işletilebilmesi ahlaki liderler açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Çalışanlar üzerinde oluşan ahlaki liderlik algısı büyük ölçüde liderlerinin verdiği

¹²² Brown, Trevino ve Harrison, 121.

¹²³ Strike, 5.

¹²⁴ Elmore, 131 (Toor ve Ofori, 534-535).

¹²⁵ Dana Marie Borchert, *A Meta-Model of Ethical Behavior: An Empirical Examination of Ethical Leadership, Ethical Identity, Ethical Climate and Emotions on Unethical Work Behavior*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), The Graduate Faculty of Saint Louis University, Saint Louis 2011, 2.

kararlar neticesinde şekilleneceği için bir liderin karar alma süreci esnasında ahlaken doğru olanı bulabilmesi ve kararlarını bu doğrultuda verebilmesi gerekmektedir.

Karar Alma Sürecini Ahlaki Yansımayla Kolaylaştırma: Günümüzde yaşanan çevresel kirlenme, küresel ısınma ve sosyal kargaşa gibi yaygın sorunların temelinde, üretim, tüketim ve yeniden dönüştürme ile ilgili kararların alınması esnasında, her kararın ahlaki bir yönünün de olduğunun hesaba katılmaması yatmaktadır¹²⁶. Teknoloji ve bilgi çağı diye nitelendirilebilecek olan günümüzde, ahlaki karar alma sürecinin sonuçları işletmelerin tüm paydaşlarını ve pay sahiplerini ilgilendirmektedir. Ahlak, karar alma eylemi ile bağlantılı bir olgu olarak ele alınmaktadır¹²⁷. Karar alma sürecine yansıtılmadığı sürece, tek başına ahlak kavramı felsefi bir söylemden başka bir anlam ifade etmeyecektir. Ahlak olgusunun liderliğe yansımaları –liderliği etkilemesi- sonucunda ahlaki liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Benzer bir şekilde, ahlak olgusunun karar alma sürecine olan yansımalarına bağlı olarak da ahlaki karar alma süreci ortaya çıkmaktadır.

Karar Alternatiflerinin Ahlaki Değerini Normatif Açıdan Belirleme: Hangi örgütün lideri olursa olsun, bir lider vereceği kararı bazı kriterleri göz önünde bulunduracak şekilde, diğer alternatifleri eleyerek vermektedir. Bu durum liderliğin doğasında yer almaktadır çünkü takipçileri etkileyebilmenin ve vizyona ulaşabilmenin yolu bu noktadan geçmektedir. Ahlaki liderleri diğer liderlerden ayıran en önemli özellik de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderler mevcut karar alternatiflerini eleerken ve onları teke indirgeyip karar haline dönüştürürken en fazla ‘ahlaki kriterleri’ ön plana çıkarmaktadırlar.

Karar Verme Süreci Esnasında Topluma Karşı İlgili Olma: Bireysel kararların ahlaki yönü sadece bireyin kendi vicdanına göre şekillenmemektedir, aynı zamanda o günün koşulları altında ortaya çıkmış olan örgütsel, toplumsal ve mesleki normlara göre de şekillenmektedir¹²⁸. Hiçbir hukuki zorunluluk bulunmadığı halde toplumsal gereksinimleri karşılayacak ya da topluma zarar verebilecek olan hususları erkenden tespit ederek önleyecek şekilde karar verilmesi ahlaki bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Ahlaki liderlerin karar verme süreci esnasında toplumsal

¹²⁶ Doppelt, 128.

¹²⁷ Richard Daft, *Management* (7th Edition), Cengage Learning, Ohio 2007, 141.

¹²⁸ Kang, 14.

ihtiyaçlara ve hassasiyetlere karşı duyarlı olması günümüzde *sosyal sorumluluk* kavramı olarak adlandırılmaktadır.

Adil ve Dengeli Kararlar Alma: Adaletsizlik birilerini hak ettiği şeyden mahrum etme, birilerine hayal kırıklığına uğratici muamele etme, birilerine haksızlık etme, ortada haklı gerekçeler olmadığı halde birilerine emsallerinden kötü muamele etme ya da haklı gerekçelere dayanmaksızın birilerine diğerlerinden daha iyi muamele etme şeklinde ortaya çıkabilmektedir¹²⁹. Johnson'a göre ahlaki liderlerin en belirgin karakteristik özellikleri arasında adil olma yer almaktadır. Araştırmacıya göre, ahlaki liderler bu karakteristik özelliklerinden faydalanacak şekilde, akıllıca karar almaktadırlar ve karşılaştıkları ahlaki ikilemlerle başarılı bir şekilde başa çıkabilmektedirler¹³⁰.

1.1.6.2. Ahlaki Yöneticilik Boyutu

Ahlaki bir lider olabilmek için ahlaklı bir kişi olmak gereklidir ancak yeterli değildir. Ahlaki bir lider olarak algılanabilmek için kendisiyle az seviyede iletişim kurma fırsatı bulabilen ya da bu konuda en çok zafiyeti olan çalışana bile ulaşabilsin diye, etiği ve işletme değerlerini liderlik tarzının kalıcı bir parçası haline getirmek de gerekmektedir¹³¹. Bunu sağlayabilmek için çalışanlara örnek olmak, yeri geldikçe etik ve işletme değerleri konusunda söylemlerde bulunmak, örnekler vermek, açıklamalar yapmak ve gerekirse ödül ve ceza sistemini kullanarak çalışanlara yön vermek gerekmektedir. Neredeyse bir beyin yıkama programı uyguluyormuşçasına ahlaki değerleri çalışanlara aktarmak, toplum nezdinde işletmenin ahlaki şöhretinin artmasını da sağlayabilmektedir. Gerekli olduğu taktirde, ahlaki hedefler işletmenin finansal hedeflerinin de üzerinde tutulmalıdır.

Ahlaki liderliğin ahlaki yöneticilik boyutuna ilişkin literatür *yönetsel etik* alanındaki düşüncelerden beslenmektedir. Kişisel etik, meslek etiği, iş etiği, toplumsal etik, global etik şeklinde detaylandırılabilen etik uygulama alanlarının tümü, az ya da çok, ahlaki liderleri ilgilendirmektedir. Büyük ölçüde iş etiğinden ve kişisel etikten etkilenen yönetsel etik, ahlaki liderlerin işyerindeki her tutum, davranış ve

¹²⁹ John Stuart Mill, *Utilitarianism* (2nd Edition), Longman, Green, Longman, Roberts, and Green, Londra 1864, 74.

¹³⁰ Elmore, 132 (Johnson, 2009).

¹³¹ Trevino, Hartman ve Brown, 133.

kararını önemli ölçüde belirlemektedir. Son yıllarda yöneticiliğin hızla meslekleşmesi¹³² karşısında, meslek etiğinin yönetsel etiğe olan katkısının arttığını da vurgulamak gerekmektedir.

Resick ve meslektaşlarına göre, ahlaki liderliğin özünü teşkil eden altı özellikten birisi takipçileri güçlendirmektir¹³³. Takipçilerin güçlendirilmesi ise ahlaki liderliğin ahlaki yöneticilik boyutunun en az ahlaki kişilik boyutu kadar güçlü kılınmasıyla sağlanabilmektedir. Ahlaki liderlik kavramının ahlaki yöneticilik boyutu, ahlaki rol modeli olabilmeye, iş ahlakı ve etik değerler konusunda çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurabilmeye ve ahlaki iklimi sağlayabilmek amacıyla ödül ve ceza sistemini etkin bir şekilde kullanabilmeye ortaya çıkmaktadır¹³⁴. Başarıyı sadece finansal standartlara göre değerlendirmek gibi etik değerler harici göstergelere dayalı olarak belirleyen bir yöneticinin, (ahlaki bir kişinin bütün vasıflarına sahip olsa dahi) ahlaki liderlik vasıflarına sahip olup olmadığı hakkında kararsız kalılabilmektedir ve ahlaken nötr bir lider olarak algılanabilmektedir¹³⁵. Sadece bu durum bile ahlaki bir yönetici olmanın ne kadar zor olduğunun bir göstergesidir.

Günümüzde işletmenin tanımı büyük ölçüde ‘kar amacı gütmek, hissedarlarına ve paydaşlarına getiri sağlamak’ gibi ifadeler kullanılarak yapılmaktadır. Hatta, kar amacı gütmeyen dernek, yardım kuruluşu, vakıf gibi kurumlar dahi finansal hedeflerini ön plana çıkarabilmektedir. Rekabetin ve değişimin yüksek derecede etkilediği günümüz iş dünyasında, liderlerin başarıyı finansal göstergeler haricindeki değerlere göre belirleyebilmesi ve işletmenin çıkar çevrelerine finansal başarıyı geri planda tutmayı kabullendirebilmesi ise oldukça zordur. Oysa ki, bir liderin etiği ve işletme değerlerini işletmenin içine nüfuz edecek şekilde yayabilmesi işletmenin bekası açısından önem arz etmektedir. Bu işlevi yerine getirebilmeye dayanak teşkil eden ahlaki liderlik boyutu ise ahlaki yöneticilik olarak adlandırılmaktadır.

¹³² Yöneticiliğin giderek meslekleştiğinin en büyük kanıtı olarak, işyerinden ayrılan bir yöneticinin farklı iş kollarında dahi olsa da yönetici kadrolarında iş araması ve şirketlerin farklı iş kollarından yaptığı yönetici transferleri gösterilebilir.

¹³³ Mcmanus, 27 (Christian Resick, Paul Hanges, Marcus Dickson ve Jacqueline Mitchelson, "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63 (4), 2006, 345-359).

¹³⁴ Trevino, Hartman ve Brown, 141.

¹³⁵ Trevino, Hartman ve Brown, 133.

1.1.6.2.1. Ahlaki Açıdan Rol Modeli Olma

Sosyal öğrenme teorisi, takipçilerin liderlerini bir rol modeli olarak dikkate almasını ve onları taklit etmesini bünyesinde barındırması dolayısıyla uygulamaya dökülebilir nitelikteki bir kuramı teşkil etmektedir¹³⁶. Örgüt içerisinde önemli görevler ve sorumluluklar üstlenen yönericiler, diğerleri açısından olumlu ya da olumsuz davranışları ile bir rol modeli teşkil edebilmektedirler¹³⁷. Ahlaki liderler ahlaki yöneticilik vasıflarının bir gereği olarak, ahlaka ilişkin konularda rol modeli teşkil edecek şekilde davranarak, (dolaylı yoldan da olsa) bilinçli bir yöntemle ahlakın önemini takipçilerine aktarmaktadırlar¹³⁸.

1.1.6.2.2. Ahlaka İlişkin Davranışları Ödüllendirme ve Cezalandırma

Ahlaki liderlerin takipçilerini arzulanan normatif davranışlara sevk etme yöntemlerinden birisi de ödül ve ceza sistemini etkili ve etkin bir şekilde kullanmalarıdır¹³⁹. Doğuştan gelen karakteristik özelliklerinin yanı sıra kendilerine verilen bu gücün (yetkinin) kullanımı, liderlerin örgüt içerisinde ahlaki otoriteyi sağlamasını oldukça kolaylaştırabilmektedir.

Başkalarına gerekli cezaların tereddütsüzce verilebildiğini gören çalışanlar, liderin onaylamadığı tutum ve davranışlardan kaçınmaya çalışmaktadırlar ve onayladıklarını kolayca benimsemektedirler. Bu nedenle, ahlaki liderler ahlaki değerlerden sapılması durumunda ceza sistemini kullanarak çalışanların disiplinini sağlamaktadırlar ve gerekli cezayı tereddütsüz bir şekilde vermektedirler¹⁴⁰.

1.1.6.2.3. İş Ahlakını ve İşletme Değerlerini Çalışanlara İletme

Ahlaki liderlerin takipçilerini arzulanan normatif davranışlara sevk etme yöntemlerinden birisi de ahlaki standartları onlara aktarmalarıdır¹⁴¹. Bu aktarımın en etkili yöntemi ise, liderin kendi tutum ve davranışlarını yansıtan, ahlaki söylemleridir. Bir işletmenin çalışma ahlakı ve etik değerleri büyük ölçüde biçimsel eğitim yöntemleriyle ve ahlak hakkında sürekli konuşulmasıyla öğrenilebilmektedir¹⁴². Ahlaki

¹³⁶ Elmore, 133 (Johnson, 2009).

¹³⁷ Daft, 124.

¹³⁸ Elmore, 131.

¹³⁹ Trevino ve Brown, 70 (Trevino, Hartman ve Brown, 2000).

¹⁴⁰ Trevino, Brown ve Hartman, 15.

¹⁴¹ Trevino ve Brown, 70 (Trevino, Hartman ve Brown, 2000).

¹⁴² Kieth Kriewaldt, *Ethical Leadership in Highly-Recognized Superintendents*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Cardinal Stritch University, Milwaukee 2007, 30.

liderler söylemleri aracılığı ile işletmenin hangi ahlaki değerlere sahip olduğunu ve hangilerini reddettiğini tereddüte mahal vermeyecek kadar açık ve net bir şekilde çalışanlara iletmektedirler.

1.1.7. Ahlaki Liderlik Konusundaki Güncel Yaklaşımlar ve Modeller

Ahlaki liderlik kavramının günümüzdeki haline dönüşüm süreci oldukça yakın zamanlara denk düşmektedir çünkü literatürde kabul gören ahlaki liderlik modellerinin büyük bölümü yakın zamanda ortaya atılmıştır. Aşağıda bu modellerin başlıcalarına değinilmektedir.

1.1.7.1. Aronson'un Ahlaki Liderlik Modeli

Etik ve ahlak olguları tarihi süreç içerisinde genellikle felsefi açıdan, farklı yönleriyle ele alınmıştır. Etik ve ahlak kavramlarının liderlik teorileri içerisinde önemli bir yeri olmasına rağmen birkaç yıl öncesine kadar liderlik teorileri içerisinde nereye konulacağı ve ahlaki bir liderin ne şekilde tanımlanacağı somut bir şekilde ele alınamamıştır. Aronson, literatürdeki diğer liderlik teorilerini ve onlarla olan bağlantısını da göz önüne alarak bir ahlaki liderlik modeli ortaya koymuştur¹⁴³. Aronson ahlaki liderlik kavramının içini doldurabilmek için modeline ahlaki gelişim kuramını ve felsefi etik yaklaşımları da dahil etmiştir. Şekil 1.4'teki model uyarınca ahlaki gelişim seviyesi arttıkça ahlaki liderliğin ortaya çıktığı ve ahlaki liderlerin faydacı, bireysel ahlakçı, deontolojik (niyete dayalı) etik akımları doğrultusunda liderlik özelliği gösterdiği sonucuna ulaşabilmek mümkündür. Buna göre; ahlaki liderliğin ortaya çıktığı aşamada lider belirli bir seviyenin üzerinde ahlaki gelişime sahiptir ve faydacı yaklaşımı benimsemiştir. Ahlaki bireyci yaklaşımı benimseyen ve biraz daha yüksek seviyede ahlaki gelişime sahip lider ise daha güçlü ahlaki bir lider olarak algılanmaktadır. Sonuçlara odaklanmak yerine niyete odaklanan ve üst seviyede ahlaki gelişime sahip lider ise en üst seviyede ahlaki bir lider olarak algılanmaktadır.

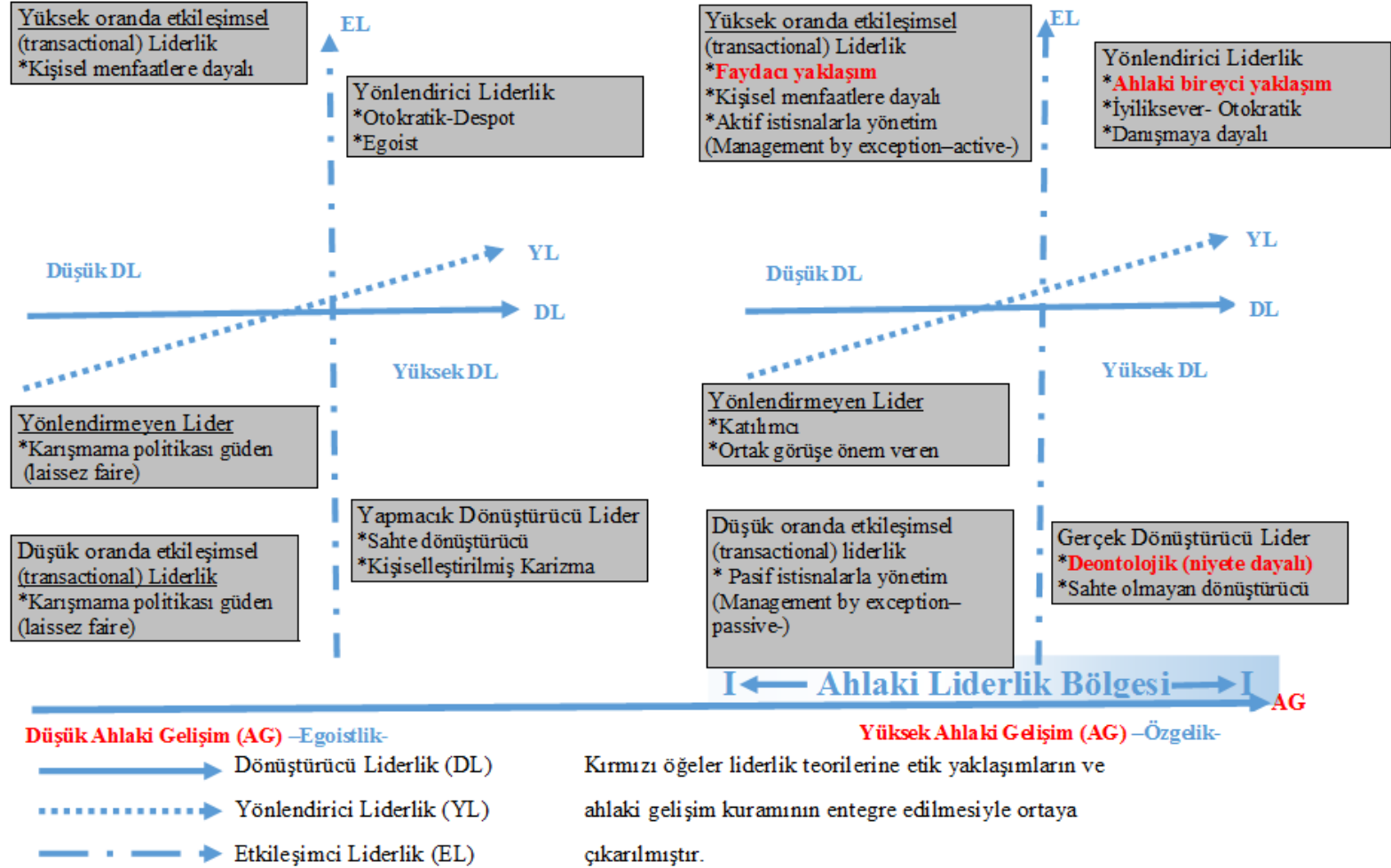
Aronson'un ahlaki liderlik modelinde dikkat çeken husus ise ahlaki liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayrılan bir liderlik tarzı olarak ele alınmaması, aksine diğer liderlik tarzlarıyla iç içe olan, diğer liderlik tarzlarını tamamlayan bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmasıdır.

¹⁴³ Edward Aronson, "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18 (4), 2001, 250.

1.1.7.2. Zhu, May ve Avolio'nun Gerçekçi Ahlaki Liderlik Algısı Modeli

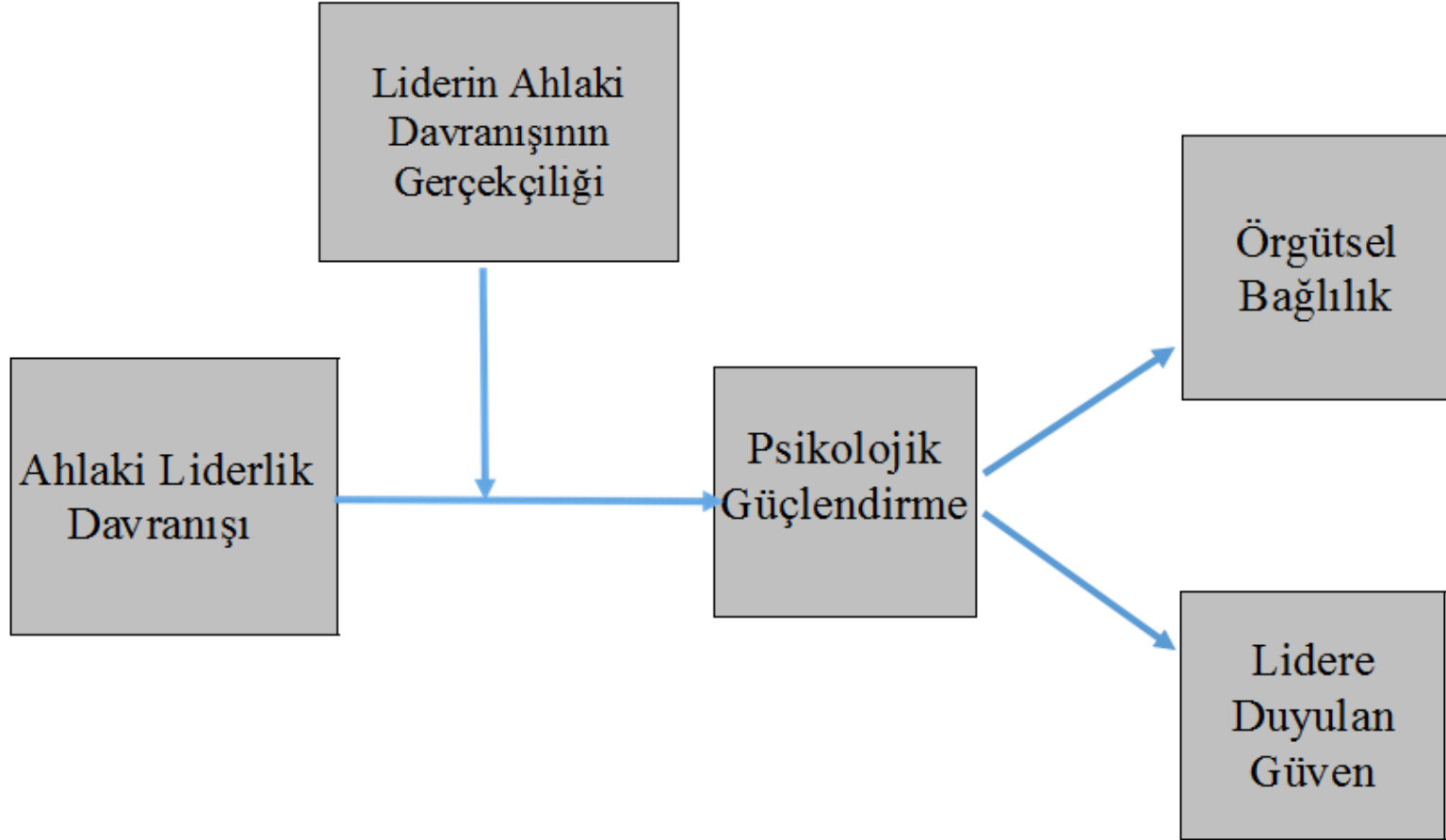
Zhu ve meslektaşları ahlaki liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve lidere duyulan güven üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin tam aracılık rolü olduğu görüşünü öne sürmüştür¹⁴⁴. Araştırmacılar, bu aracılık rolünü ahlaki liderlik davranışının yapmacık olup olmadığı hususunun farklılaştırdığı görüşündedir. Şekil 1.5'te görülebileceği üzere, ahlaki liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayrı tutularak ele alınması ve takipçiler üzerinde oluşan ahlaki liderlik algısının örgüte ve lidere ilişkin bazı tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılmış olması açısından çalışma, literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Zhu ve meslektaşlarının araştırmasından faydalanan (ve ilerleyen bölümlerde değinilecek olan) farklı araştırmacılar, ahlaki liderlik davranışının çalışanların çeşitli örgütsel tutumlarına olan etkilerini irdelemiştir.

¹⁴⁴ Zhu, May ve Avolio, 2004.



Şekil 1.4. Aronson'un Ahlakî Liderlik Modeli¹⁴⁵

¹⁴⁵ Aronson, 250.

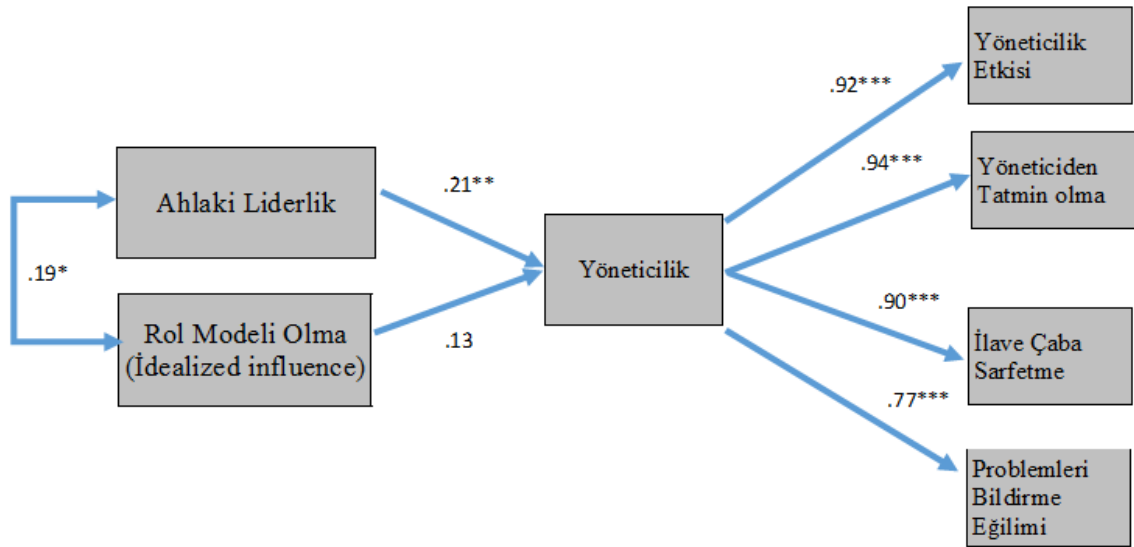


Şekil 1.5. Zhu ve Meslektaşlarının Gerçekçi (Yapmacık Olmayan) Ahlaki Liderlik Modeli¹⁴⁶

¹⁴⁶ Zhu, May ve Avolio, 22.

1.1.7.3. Brown, Trevino ve Harrison'un Ahlaki Liderlik Modeli

Kısa süre öncesine kadar ahlaki liderliğin dönüştürücü liderliğin bir boyutu olan rol modeli olma (idealized influence) boyutuyla sıkı ilişki içerisinde olduğu ve hatta rol modeli olma boyutunun ahlaki liderliğin bizzat kendisi olduğu görüşü yönetim literatürüne hakim olmuştur. Brown ve meslektaşları ahlaki liderliğin dönüştürücü liderliğin rol modeli boyutundan daha farklı bir kavram olduğunu ve takipçilerin liderine, işine ve örgütüne ilişkin tutum ve algılarını da farklı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur¹⁴⁷. Şekil 1.6'ya göre, ahlaki liderlik davranışı liderin etkinliğini, liderden duyulan memnuniyet derecesini, ilave çaba sarf etme arzusunı ve problemleri bildirme eğilimini olumlu yönde etkilemektedir. Rol modeli olma boyutu ise biraraya getirilmiş olan bu yönetsel değişkenleri anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu sonuçlar ahlaki liderliğin dönüştürücü liderlik kavramının rol modeli olma boyutundan farklı bir liderlik tarzı olduğunu ancak rol modeli olma boyutuyla anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, ahlaki liderliğin takipçiler üzerindeki etkilerinin rol modeli olmaktan daha fazlasını kapsayan farklı bir boyutla da meydana getirilmiş olabileceğini ve bu boyutun da ahlaki yöneticilik olabileceğini akla getirmektedir.



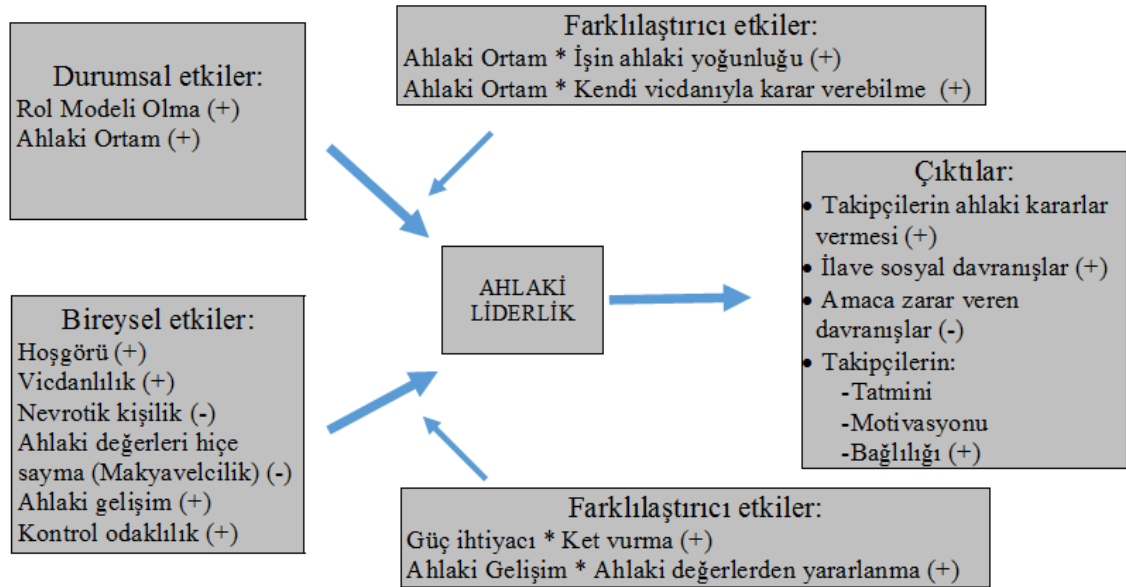
Şekil 1.6. Brown ve Meslektaşlarının Ahlaki Liderlik Modeli¹⁴⁸

¹⁴⁷ Brown, Trevino ve Harrison, 129.

¹⁴⁸ Brown, Trevino ve Harrison, 129.

1.1.7.4. Brown ve Trevino'nun 360° Ahlaki Liderlik Modeli

Brown ve Trevino, ahlaki liderliğin öncüllerini ve ardıllarını ortaya koymayı hedefledikleri çalışmalarında ahlaki liderliği etkileyen kişisel ve durumsal faktörlerden, farklılaştırıcı değişkenlerden ve birtakım işe ve örgüte ilişkin çıktılardan bahsetmektedir¹⁴⁹. Şekil 1.7'ye göre, ahlaki liderliğin öncülleri arasında rol modeli olabilmek, ahlaki koşulların etkisini değerlendirebilmek, hoşgörü olabilmek, vicdanlılık, nevrotik kişilik (olumsuz yönlü), ahlaki değerleri önemseme derecesi, ahlaki gelişim seviyesi, kontrol odaklılık düzeyi gibi faktörler yer almaktadır. Bu öncüllerin ahlaki liderliğe olan etkisini ise görevin ahlaki yoğunluğu (ahlaki ikilemlerle karşılaşma sıklığı), vicdani karar verebilme serbestisi, güç ihtiyacına ket vurabilme düzeyi ve ahlaki değerlerden yararlanabilme seviyesi farklılaştırmaktadır. Modelde, ahlaki liderliğin ardılları ise takipçilerin ahlaka uygun kararlar verebilmesi, ilave sosyal davranışlar sergilemesi, amaca zarar veren davranışlarının azalması, tatmininin, motivasyonunun ve bağlılığının artması şeklinde sıralanmaktadır.



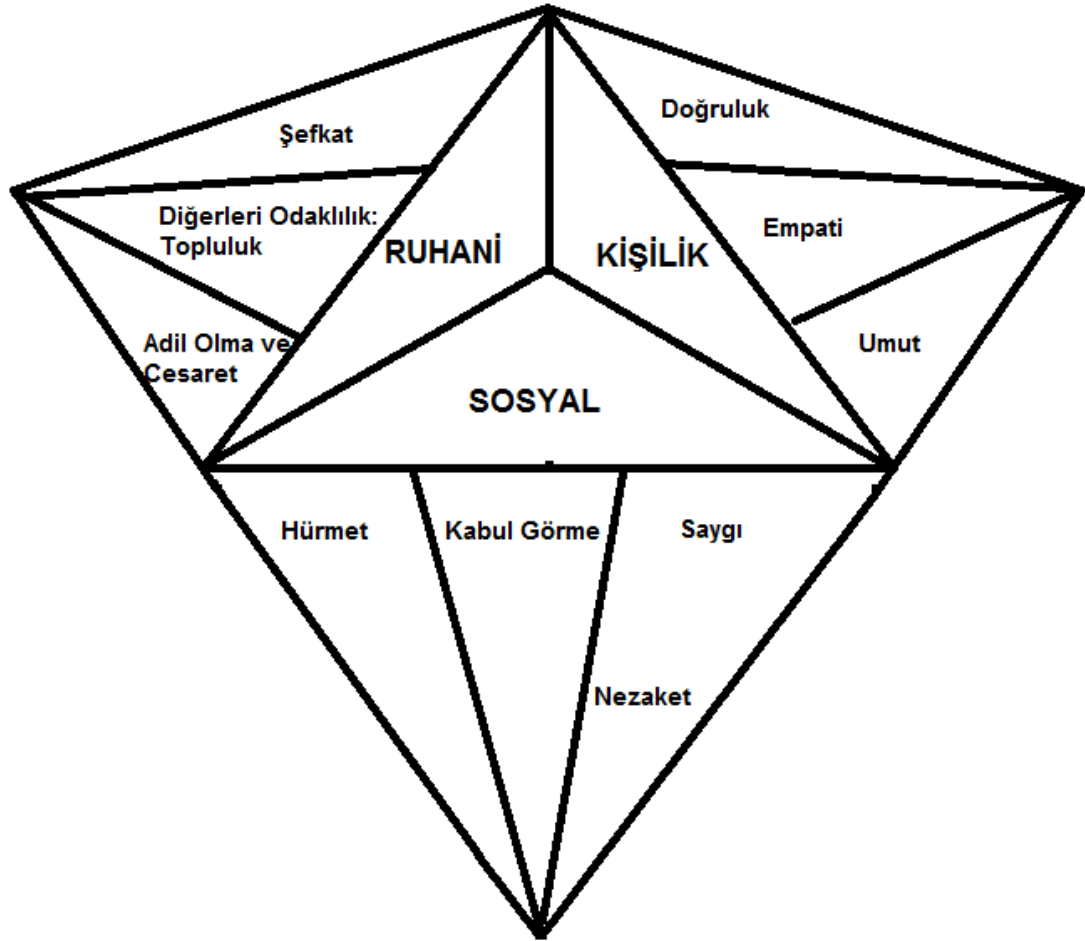
Şekil 1.7. Brown ve Trevino'nun Ahlaki Liderlik Modeli¹⁵⁰

¹⁴⁹ Brown ve Trevino, 596.

¹⁵⁰ Brown ve Trevino, 596.

1.1.7.5. Üç Boyutlu Ahlaki Liderlik Modeli

Fluker ahlaki liderliği içsel, karakteristik ve sosyal olmak üzere üç boyut altında ele almıştır¹⁵¹. Şekil 1.8'e göre, bu boyutlar biraraya geldiğinde ahlaki liderlik algısı ortaya çıkmaktadır. *İçsel boyut* adil ve cesur olmayı, şefkatli olmayı, başkaları odaklı olmayı; *karakteristik boyut* umutlu olmayı, empati yapabilmeyi, doğrucu olmayı; *sosyal boyut* ise hürmet görmeyi, kabul görmeyi, saygı görmeyi ve nezaketi içermektedir. Fluker'ın modeli ahlaki liderlik davranışını bulunduğu çevrenin etkilerinden ayrı tutacak şekilde ele almaktadır ve takipçiler üzerinde ahlaki liderlik algısının ne şekilde ortaya çıkabildiğini açıklaması nedeniyle önem arz etmektedir.



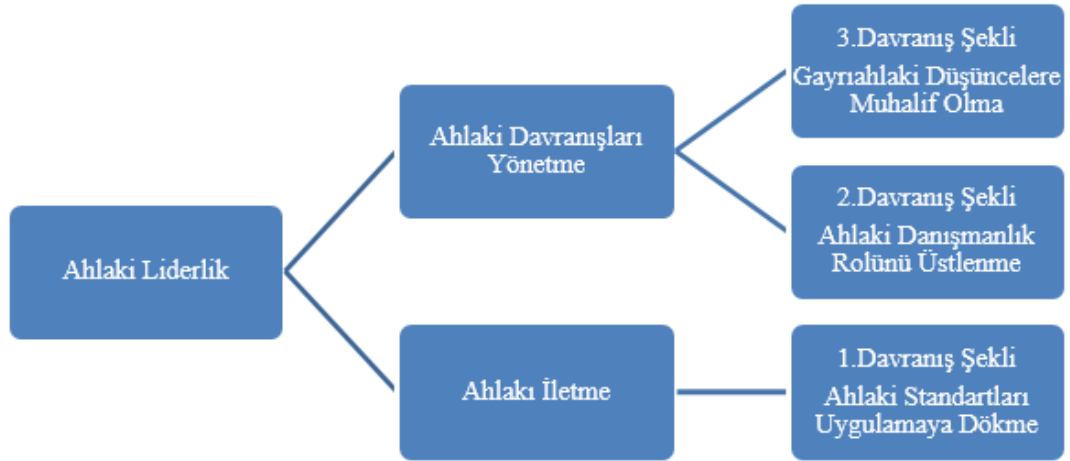
Şekil 1.8. Üç Boyutlu Ahlaki Liderlik Modeli¹⁵²

¹⁵¹ Jean-Baptiste Ntagengwa, *Overcoming Cycles of Oppression and Violence: A Proposal for Ethical Leadership in Rwanda*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Boston University School of Theology, Boston 2008 (Walter Fluker, *The Stones That the Builders Rejected: The Development of Ethical Leadership from the Black Church Tradition*, Trinity Press International, Harrisburg 1998).

¹⁵² Fluker, 123.

1.1.7.6. Kang'ın Ahlaki Liderlik Modeli

Fluker'in aksine, Kang ahlaki liderliği davranışsal bir liderlik tarzı olarak ele almıştır¹⁵³. Bu suretle de ahlaki liderlik davranışına kuramsal bir çerçeve çizmeye çalışmıştır. Şekil 1.9'da görüldüğü üzere, ahlaki liderlerin davranış tarzlarını ahlaki davranışları yönetme ve ahlaki değerleri iletme diye adlandırdığı iki farklı gruba ayırmıştır. Gayriahlaki düşüncelere karşı çıkma ile ahlaki danışmanlık rolünü ahlaki davranışları yönetme boyutuna, ahlaki standartları uygulamayı ise ahlaki değerleri iletme boyutuna dahil etmiştir. Kang'ın modeli ahlaki liderliğin günümüzde kabul gören ikili boyut yapısı olan ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik boyutlarına temel teşkil etmesi itibariyle önem arz etmektedir.



Şekil 1.9. Ahlaki Liderlik Davranışının Kuramsal Yapısı¹⁵⁴

¹⁵³ Kang, 26.

¹⁵⁴ Kang, 26.

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde güven kavramı, örgütsel güven algısı, güven deneyimlerinin dağılımı ve önemi, güven algısının boyutları, örgütsel güvenin oluşum aşamaları ve güven modelleri açıklanmaktadır.

1.2.1. Güven Kavramı

Güven olgusu insanlık açısından vazgeçilemez bir algı niteliğindedir. Bu kadar önemli bir kavram olan güvenlik ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de kendisine yer bulmuştur¹⁵⁵. Buna göre, insanoğlu çevresindeki herkese ve olup biten herşeye karşı güven duyma gereksinimi hissetmektedir. Güven kavramı uzunca bir süre felsefe, ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve siyaset gibi alanlarda detaylıca ele alındıktan sonra yönetim biliminin ilgi alanını son yıllarda fazlaca meşgul etmeye başlamıştır. Sosyologlar güveni toplumsal ve sistemsel açıdan, psikologlar bireylerin iç dünyası açısından, ekonomistler ise daha çok kurumsal ve hesaba dayalı olacak şekilde konu edinmişlerdir¹⁵⁶. Yönetim bilimciler ise güven duygusunu ağırlıklı olarak örgütsel açıdan değerlendirmeye almaktadırlar.

Güven geniş anlamda, "başkalarının niyet ya da davranışlarının olumlu olacağı beklentisine dayalı olacak şekilde, zarar görebilecek derecede savunmasız kalma halinin kabullenilmesini kapsayan psikolojik bir durum" şeklinde tanımlanabilir¹⁵⁷. Güvensizlik ise karşı tarafın niyetinin ne olduğundan ya da karşı tarafın güvenilecek kadar yeterli olup olmadığından emin olamama nedeniyle olumsuz beklentiler içerisinde olma halidir¹⁵⁸.

Ellis ve Schockley-Zalabak güveni, 'mevcut rollere, ilişkilere, deneyimlere ve dayanışma seviyesine bağlı olarak başkaları hakkında hissedilen olumlu beklentiler' şeklinde tanımlamaktadır¹⁵⁹. Diğer bir ifadeyle güven, önceki ilişkisel deneyimlere

¹⁵⁵ Maslow, 370-396.

¹⁵⁶ Roy Lewicki ve Barbara Benedict Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 114-139), Sage Publications, Thousand Oaks 1996, 115-116.

¹⁵⁷ Denise Rousseau, Sim Sitkin, Ronal Burt ve Colin Camerer, "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 395.

¹⁵⁸ Ferda Erdem, "Örgütsel Yaşamda Güven", Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, (ss. 153-182), Vadi Yayınları, Ankara 2003, 160.

¹⁵⁹ Kathleen Ellis ve Pamela Shockley-Zalabak, "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", *Communication Quarterly*, 49 (4), 2001, 383.

dayanan psikolojik bir olguyu ya da güvenilen kişinin -en azından- olumlu yönde davranacağına olan inancı ifade etmektedir¹⁶⁰.

Güven kavramı içerisinde fayda görüleceği -ya da en azından zarar görülmeyeceği- yönündeki olumlu beklentileri barındırmaktadır¹⁶¹. Mayer ve meslektaşları bu doğrultuda güveni, 'güven duyan kişinin gözlemlene ya da kontrol etme imkanı olmadığı halde, karşı tarafın -güven duyulan taraf- hareketlerine karşı zarar görebilecek şekilde savunmasız kalmayı kabullenmesi' şeklinde tanımlamaktadır¹⁶². Hosmer'e göre güven, (birisine bağımlı olunması ve zarar görebilecek durumda olunması koşulları altında) bir tarafın nasıl hareket edeceği yönünde karar verilmesi gerektiği zamanlarda karşı tarafın davranışları hakkında sahip olunan olumlu beklentilerdir¹⁶³. Güven duygusu bir bağlanma sonucunda ve göreve, duruma ve karşıdaki kişiye göre değişebilecek şekilde kişinin kendi iç dünyasında oluşturulmaktadır¹⁶⁴.

Whitener ve meslektaşlarının güven kavramsallaştırması ise güvenin temel gereksinimlerini ve öncüllerini kapsayacak şekilde üç farklı husus üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna göre, (*karşılıklı bağlılık* koşulu çerçevesinde) güven duygusu ilk olarak karşı tarafın iyi niyetli olacağı beklentisine dayanmaktadır. İkinci olarak, (*belirsizlik* koşulu çerçevesinde) karşı tarafın ne şekilde davranacağını kesin bir şekilde bilinmemesi ve hatta kontrol etme imkanının da bulunmaması hali ön plana çıkmaktadır. Üçüncü olarak ise (*tehlike/risk alma* koşulu çerçevesinde) karşı tarafın güvenilen konuda aksi yönde hareket etmesi halinde zarar görülebilecek şekilde – gönüllü olarak ya da rasyonel bir karar süreci sonrasında- savunmasız kalınmasının kabullenmesi halinin mevcut olması gerekmektedir¹⁶⁵.

İnsanlar güven sınırını belirlerken pek çok karmaşık aşamadan sonra kalıcı bir kanaate ulaşabilmektedirler. Literatürde yer alan ve güven oluşumunu inceleyen

¹⁶⁰ Anne Hubbell ve Rebecca Chory-Assad, "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies*, 56 (1), 2005, 51.

¹⁶¹ Helen Perks ve Sue Vaux Halliday, "Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships", *European Management Journal*, 21 (3), 2003, 339.

¹⁶² Roger Mayer, James Davis ve David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20 (3), 1995, 712.

¹⁶³ Larue Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20 (2), 1995, 393.

¹⁶⁴ Dale Zand, "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 1972, 230.

¹⁶⁵ Ellen Whitener, Susan Brodt, Audrey Korsgaard ve Jon Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 513.

çalışmalar güveni (farklı disiplinler açısından konu edinen araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmeleri nedeniyle) her biri güvene dayalı ilişkinin bir boyutuna vurgu yapan üç yaklaşım altında ele almaktadırlar. Bu yaklaşımların ana temaları ise *güven duyan kişinin tutumları* -mizaca dayalı yaklaşım “dispositional-based approach”-, *güven duyulan kişinin karakteri* –güvenilirliğe dayalı yaklaşım “credibility-based approach”- ve *güven duyan kişi ile güven duyulan kişi arasındaki mevcut ilişkilerin özellikleri* – ilişkiye dayalı yaklaşım “relationship-based approach”- olacak şekilde ifade edilebilir¹⁶⁶.

1.2.2. Örgütsel Güven

Güven kavramını açıklığa kavuşturduktan sonra örgütsel güven kavramına da değinilmesi gerekmektedir. Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel güven karlılıkla, yenilikçilikle, başarılı uluslar arası ticaretle, örgütün bekasıyla ve çalışanların algılamalarıyla ilişkilendirilmektedir¹⁶⁷. Örgütsel güven, rollere, ilişkilere, deneyimlere ve karşılıklı bağlılığa dayalı olacak şekilde, örgüt üyelerinin çoğunluğunun birbirlerinin niyet ve davranışları hakkında sahip olduğu olumlu beklentilerin meydana getirdiği ortamsal bir algı olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁸. Bazıları tarafından ise örgütsel güven çalışanların risk unsuru barındıran ve neticeleri kestirilemeyen bir durumla karşılaştıklarında örgütsel uygulamaların tutarlı olacağına ve örgütün kendisinin arkasında duracağına dair duyduğu inanç olarak ya da örgüt üyelerinin karşılıklı iyi niyet içerisinde hareket edecek şekilde davranmaları sonucunda kazanılan örgütsel bir algı olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁹. Örgütsel güven tanımlarına dayanarak örgütsel güven kavramının -yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve hatta rakip işletmeler de dahil olmak üzere- tüm paydaş gruplarını ve pay sahiplerini kapsadığını söyleyebilmek mümkündür.

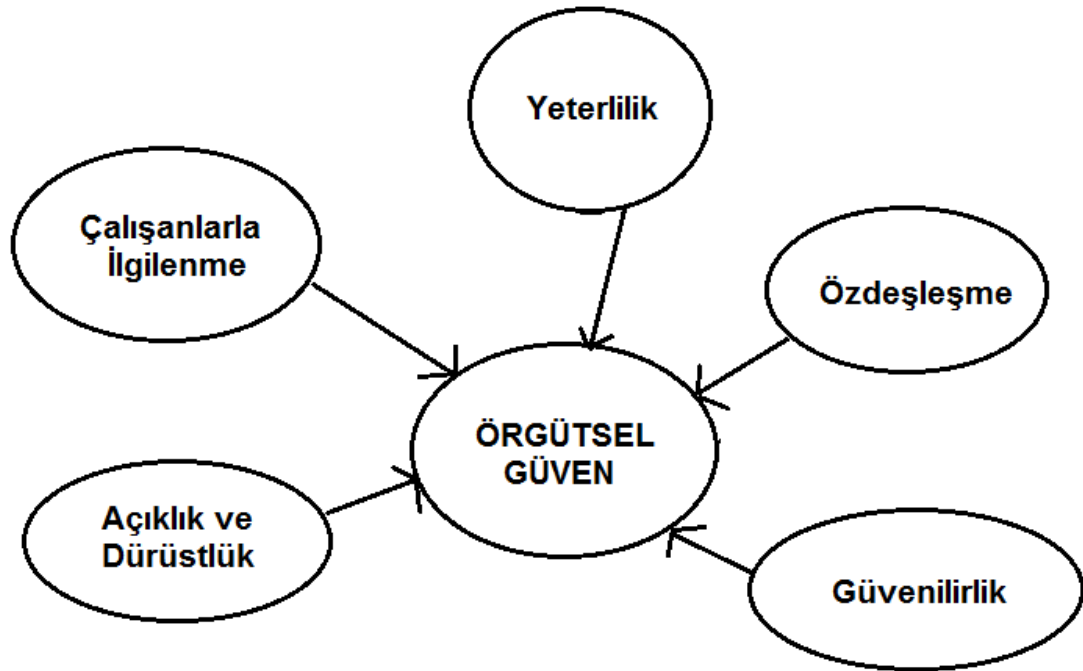
¹⁶⁶ Behnam Behnia, "Trust Development: A Discussion of Three Approaches and a Proposed Alternative", *British Journal of Social Work*, 38 (7), 2008, 1425-1441.

¹⁶⁷ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis ve Ruggero Cesaria, "Measuring Organizational Trust: Cross-Cultural Survey and Index", *IABC Research Foundation*, 2000, 7.

¹⁶⁸ Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, 37.

¹⁶⁹ Raymond Taylor, "The Role of Trust in Labor-Management Relations", *Organizational Development Journal*, 7, 1989, 85-89; Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 2003, 142 (Jenny Matthai, *Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*, (Published Ph. D. Dissertation), George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, Nashville 1989).

Örgütsel güven algısı örgüt içerisinde bir sosyal sermayeyi ve taklit edilemeyen örtük bir bilgiyi (know-how) teşkil etmektedir¹⁷⁰. Örgüt içerisinde güven duygusunun sağlanması ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi başarıyı yakalayabilmek adına önemli bir unsurdur. İşletmeler kendi içerisinde güveni kurumsallaştırabildikleri takdirde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmiş olacaklardır. Doğal koşulların varlığı altında ve soyut bir şekilde meydana gelse dahi örgütsel güvenin tesadüfen ya da kendiliğinden ortaya çıkamayacağı aşınadır¹⁷¹. Güven duygusunu yaymak için çaba göstermek ve sabırlı olmak gerekmektedir. Börü, Türk toplumunun sahip olduğu kültürel değerler göz önüne alındığında örgütsel güven algısını geliştirebilme adına önem verilmesi gereken faktörleri araştırdığı çalışmada dokuz faktörün ülkemiz işletmeleri açısından örgütsel güven duygusu yaratmada önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır¹⁷². Araştırmacı bu faktörleri özgüven, özgecilik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodudan kaçınmak şeklinde sıralamaktadır.



Şekil 1.10. Örgütsel Güvenin Bileşenleri¹⁷³

¹⁷⁰ Erdem, 165.

¹⁷¹ İpek Kalemci Tüzün, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 2007, 107.

¹⁷² Deniz Börü, "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul 2001.

¹⁷³ Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, 8.

Şekil 1.10 örgütsel güvenin bileşenlerini ortaya koymaktadır. Buna göre örgütsel güven algısını tesis edebilmek için güvenilirlik, özdeşleme, açıklık ve dürüstlük, yeterlilik ve çalışanlarla ilgilenme şeklinde ifade edilen çeşitlik bileşenlerin bir araya gelmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde çalışanların sosyal etkileşime dayalı ilişkilerde bulunduğu, birisi örgütün kendisi diğeri ise hiyerarşik düzendeki en yakın yöneticisi olmak üzere, iki farklı muhatabı bulunmaktadır¹⁷⁴. Örgütsel güven algısı genellikle yöneticiye duyulan güven ve örgütün kurumsal kimliğine karşı duyulan güven olmak üzere iki farklı boyut altında ele alınmaktadır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven algısı ise kurumsal güven boyutu içerisinde değerlendirilmektedir. Örgüt içerisindeki güven duygusunun örgütsel faktörlere olan etkisi araştırılırken sadece yöneticiye duyulan güvenin ya da sadece örgüte duyulan güvenin ölçülmesi hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Çalışanların yöneticilerine güvendiği ancak örgütlerinin kurumsal kimliğine karşı güven duymadığı durumlar da mevcuttur¹⁷⁵. Örgütsel güvenin boyutlarını teşkil eden yöneticiye güvenin ve örgüte güvenin birbiriyle etkileşim içinde olduğu da göz önüne alındığında, örgütsel güveni konu edinen araştırmaların her iki boyutu bir arada değerlendirmesinin daha doğru olacağı değerlendirilmektedir.

1.2.3. Örgüt İçi Güven Deneyimlerinin Dağılımı ve Önemi

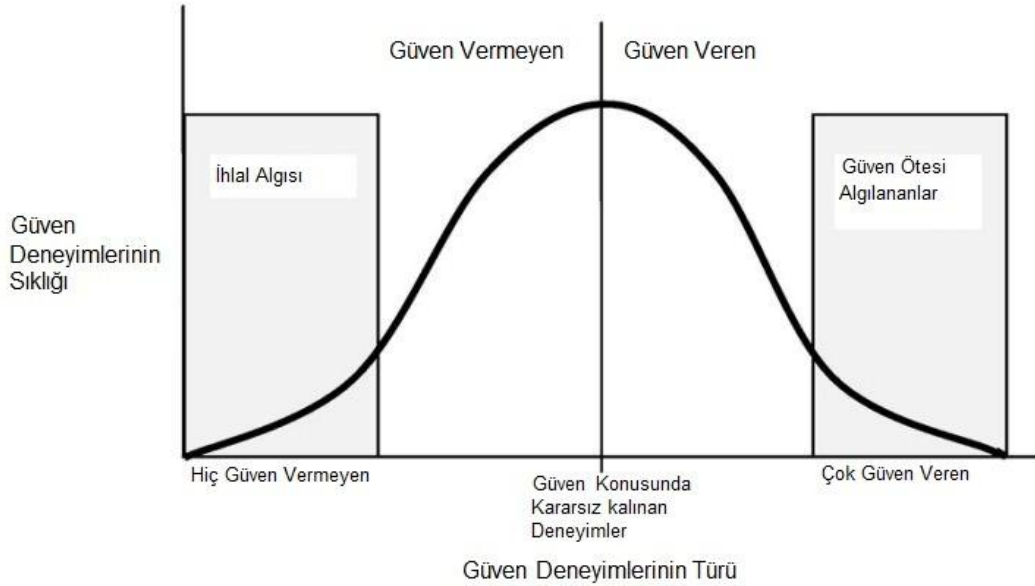
Örgüt içerisindeki güven deneyimlerinin dağılımı ve taraflarca bu deneyimlere verilen önem örgütsel güven algısının oluşumu açısından büyük öneme sahiptir. Bu kapsamda, araştırmacı örgütsel adalet algısının örgütsel güvenin önemli bir belirleyicisi olduğu düşüncesinden yola çıkarak bir uyarlamada bulunmaktadır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde detaylıca açıklanacak olan Gilliland'ın¹⁷⁶ ortaya koyduğu adalet deneyimlerinin türleri ile adalet deneyimlerinin sıklığı arasındaki ilişkiler ve adalet deneyimlerinin türleri ile adalet deneyimlerinin önemi arasındaki ilişkiler örgütsel güven algısına uyarlanmıştır. Bu uyarlama esnasında, Gilliland'ın ortaya attığı ilişkilere dayanak olarak gösterdiği teorilerin ve atıf yaptığı kaynakların da aktarılması

¹⁷⁴ Wong, Wong ve Ngo, 280.

¹⁷⁵ Güler İslamoğlu, Deniz Börü ve Melek Birsnel, *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*, İnkılap kitabevi, İstanbul 2007, 30.

¹⁷⁶ Stephen Gilliland, "The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs", *Human Resource Management Review*, 18 (4), 2008, 273-276.

amaçlanmaktadır. Şekil 1.11 örgütsel güven deneyimlerinin türleri ile örgütsel güven deneyimlerinin sıklığı arasındaki ilişkileri ifade etmektedir.



Şekil 1.11. Güven Deneyimlerinin Dağılımı

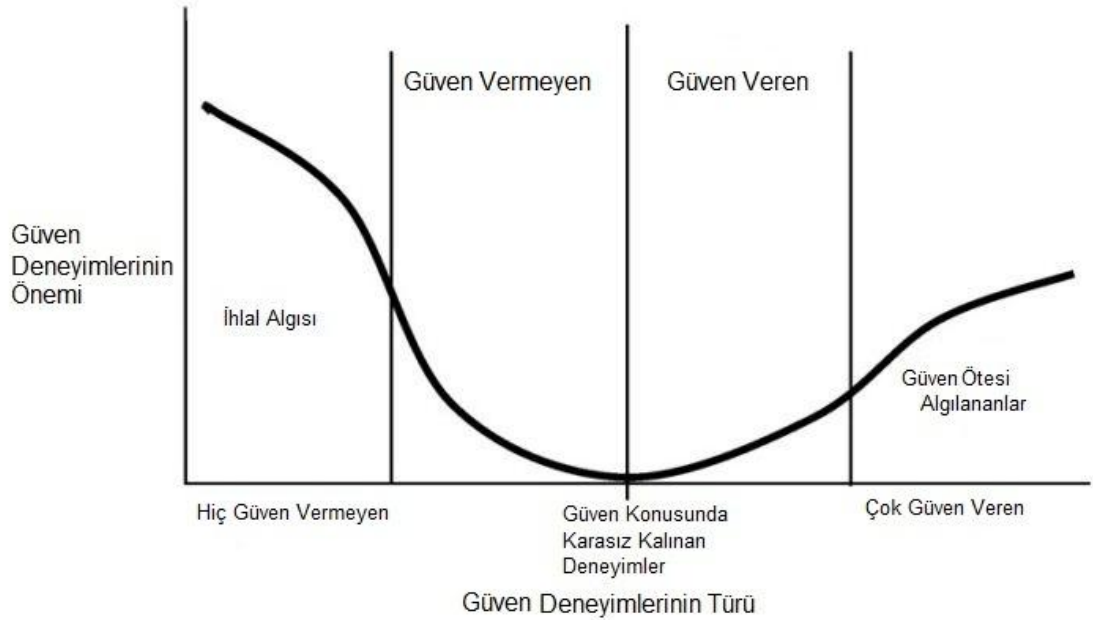
Sosyal hayat içerisindeki birçok olgu normal dağılıma uygun bir şekilde gerçekleşmektedir¹⁷⁷. Aksi takdirde, normal olmayan bir yaşantıyla karşı karşıya kalınacaktır. Bu kapsamda, örgüt içerisindeki güven deneyimlerinin de normal dağılıma uygun bir şekilde ortaya çıktığı öngörülmektedir. Zira, literatürde farklı bir dağılıma uygun olduğuna dair herhangi bir görüş ya da kanıt da bulunmamaktadır. Buna göre, örgüt içerisindeki güven deneyimleri çok güven verici, güven verici, güven vermeyen ve güven zedeleyici (hiç güven vermeyen) şeklindeki dört deneyimi ifade etmektedir. En sık karşılaşılan deneyim türleri ise (aşırıya kaçmayan) güven verici ve güven vermeyen deneyimlerdir. Gilliland'ın örgütsel adalet algısıyla ilgili çıkarımlarını¹⁷⁸ göz önüne alarak, örgüt içerisindeki güven deneyimlerinin üçte ikisinin (bir standart sapmayla) bu alanda yer almakta olduğunu ve iki standart sapma ile örgüt içerisindeki güven deneyimlerinin % 95'inin bu alana düştüğünü söyleyebilmek mümkündür.

Bu alandaki deneyimler çalışanlara mevcut örgütsel güven seviyesi hakkında önemli bir fikir vermemektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerinin/yöneticilerinin güvenilirliği hakkında kararsız kalmasının en büyük nedenidir. Çalışanların

¹⁷⁷ Leonard Mlodinow, *The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives*, Random House LLC, New York 2008.

¹⁷⁸ Gilliland, 273-276.

örgütlerini/yöneticilerini güvenilir ya da güvenilmez bir örgüt/yönetici şeklinde ifade etmesi hali ancak yaşadığı deneyimlerin çoğunlukla hiç güven vermeyen veya çok güven veren nitelikte olmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Bu tür algılar ise tek standart sapma ile üçte birlik alana, iki standart sapma ile % 5'lik alana düşmektedir.



Şekil 1.12. Güven Deneyimlerinin Önemi

Örgütsel güven algısı türlerinin önemi ise örgütsel güven algısı türlerinin sıklığının tam tersine denk gelecek şekilde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, normal dağılımın -kuyruk kısmında- uç kısımlarında yer alan güven algısı türleri, ortasında yer alanlardan daha büyük önem arz etmektedirler. Buna göre; çalışan bir olayın güven verip vermediği konusunda kararsız kaldığında önemsiz bir olay olarak algılayacaktır. Bir olay aşırı güven verici bir şekilde ya da aşırı derecede güven zedeleyici bir şekilde algılandığında ise çalışan açısından önemli hale gelecektir. Netice itibariyle, örgüt içerisinde sıklıkla meydana gelen olaylar çalışanlar tarafından önemsenmezken, çalışanları motive eden ve çalışan tutumlarını en çok etkileyen olaylar az sayıdaki kritik olaylar olacaktır. Bu görüşe paralel bir şekilde, sosyal belirginlik üzerine yapılan araştırma sonuçları da, uç bölgelerde yer alan aşırıya kaçan ve sıradan olmayan olayların daha belirgin etki bırakabileceğine işaret etmektedir¹⁷⁹. Bu durum da

¹⁷⁹ Susan Fiske ve Shelley Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013.

Çalışanların rgtlerini/ yöneticilerini güvenilir ya da güvenilir olmayan bir örgüt/ yönetici şeklinde tanımlarken büyük lde bu olayları baz aldıklarına işaret etmektedir.

Dikkat edilecek olunursa, uç bölgede yer alan ve güven ötesi olaylar olarak algılanan olaylar, çalışanlar tarafından yine uç bölgede yer alan ve güven ihlali yarattıkları için güven zedeleyici olarak algılanan olaylardan daha önemsiz bir şekilde algılanmaktadırlar. Bu durumu destekleyecek şekilde, Rozin ve Royzman olumsuz olayların olumlu olaylara nazaran insanlar üzerinde daha belirgin etki yarattığını ortaya koymuřtur¹⁸⁰. Buradan şu sonuca kolayca ulaşılabilir: Güven tesi –uç- davranışlarla çok zor bir şekilde inşaa edilebilecek olan örgütsel/yöneticiye güven duygusu, -yine uç noktada yer alacak şekilde- hiç güven vermeyen davranışlarla çok kolay bir şekilde yıkılabilir.

1.2.4. Güven Algısının Boyutları

Güven algısı genellikle bilişsel ve duygusal güven olacak şekilde iki boyut altında ele alınmaktadır¹⁸¹. McAllister, rgt içi güven oluşumu üzerine yaptığı araştırmasında bilişsel güven ile duygusal güvenin birbiriyle ilişkili ancak farklı kavramlar olduğu, duygusal güvenin oluşması için belirli seviyelerde bilişsel güvene de sahip olunması gerektiği sonucuna ulařmıřtır¹⁸². Güven oluşumunun sadece bilişsel ve duygusal boyutlar altında incelenmesi, literatürde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bazı araştırmacılar ise güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyut altında ele almaktadır¹⁸³. Bu şekilde, güvenin içsel yönünün yanı sıra davranışsal yönünün de ön plana çıkarılmasının gerekliliği savunulmaktadır. Güven duygusunun boyutları birbirinden farklılaşan ancak birbirleriyle derin ilişki içerisinde olan boyutlardır¹⁸⁴. Bu nedenle, birbirinden tamamen ayrıştırılarak ele alınması hatalı olacaktır. Aşağıda rgtsel güvenin boyutlarına değinilmektedir.

¹⁸⁰ Paul Rozin ve Edward Royzman, "Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion", *Personality and Social Psychology Review*, 5 (4), 2001.

¹⁸¹ Daniel McAllister, "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 1995, 24-59.

¹⁸² McAllister, 51.

¹⁸³ David Lewis ve Andrew Weigert, "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63 (4), 1985, 970-971.

¹⁸⁴ Jeong-Ho Jeon, *The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management*, (Published Ph. D. Dissertation), Minnesota University, Minnesota 2009, 36.

1.2.4.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven (cognitive-based trust) büyük ölçüde **yeterlilik** ve **sorumluluk** kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir¹⁸⁵. Birey, hiç tanımasa dahi, karşı tarafı *güvenilecek kadar yeterli bulunduğu* ve *sorumlulukları güvenmesini gerektirdiğinde* ona karşı bilişsel güven duyabilmektedir. Bilişsel güven, karşı taraf hakkında yeterli bilgiye sahip olunmadığı ve yeterli ilişki tecrübesi bulunmadığı durumlarda, güven duygusunun yeşertilebilmesi açısından rasyonel bir neden arama arayışına başvurulmasına dayalı olacak şekilde gelişen güven algısı olarak tanımlanmaktadır¹⁸⁶.

Her ne kadar yakın ilişkiye sahip olunmadığı için karşı tarafla geçmişte yaşanan tecrübelerle fazlaca dayandırılmasa da zaman içerisinde bilişsel güvenin seviyesi değişim gösterebilmektedir. Bu değişim ise daha çok güven duyan kişinin yaşantılarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bilişsel güvenin öncülleri arasında güvenen tarafın geçmişteki faaliyetlerine ve yaşantılarına da yer verilmektedir¹⁸⁷.

Bilişsel güven örgütsel koşullardan, sosyal benzerlikten, geçmiş tecrübelerden ve yakın ilişkilerden etkilenen içsel bir sınıflandırma olarak inanışları ve tutumları da etkilemektedir¹⁸⁸. Bu bağlamda, bilişsel güven daha çok karşıdaki kişinin güven duyulabilir bir kişi olmadaki yeterliliğine dair güvenen kişide oluşan algılamayla ilişkilendirilmektedir¹⁸⁹. Geçmişteki yaşantılar –bilişsel- güven duygusunu törpülemiş ise bireyler güven ilişkilerinde daha temkinli olacaklardır. Bu yönüyle, bilişsel güvenin duygusal güvene oranla daha zor tamir edilebilir bir özellik arz ettiği iddiası öne sürülebilir¹⁹⁰.

1.2.4.2. Duygusal Güven

Duygusal güven (affective-based trust) taraflar arasındaki duygusal bağlarla bir arada ifade edilmektedir¹⁹¹. Bu bağlamda, duygusal güvenin güvenilen kişiye karşı hissedilen duygularla paralel nitelikte olduğu söylenebilir¹⁹². Ortamsal faktörlerden

¹⁸⁵ Constant Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, California 1998, 81.

¹⁸⁶ Erdem, 164.

¹⁸⁷ Jeon, 36.

¹⁸⁸ McAllister, 26-28.

¹⁸⁹ Jeon, 36.

¹⁹⁰ Jeon, 37 (Eugene Webb, "Trust and Crisis", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 288-311), Sage Publications, Thousand Oaks 1996).

¹⁹¹ Beugré, 81.

¹⁹² Jeon, 36.

yoğun bir şekilde etkilenen bilişsel güvenin aksine, duygusal güven büyük ölçüde içsel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır¹⁹³.

Duygusal güvenin bilişsel güvene nazaran örgütsel güven algısı üzerinde çok daha büyük etkileri bulunmaktadır¹⁹⁴. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi ve iletişim sıklığı duygusal güvenin öncülleri arasında yer almaktadır¹⁹⁵. Örgütsel vatandaşlık davranışı zorunlu olmadığı ve örgütün formal ödül sistemi içerisinde yer verilmediği halde kendiliğinden gelişen üst düzey işbirlikçi ve olumlu çalışan davranışı olarak tanımlanmaktadır¹⁹⁶. Bu yönüyle, örgütsel vatandaşlık davranışı geçmişteki tecrübelerle dayalı olacak şekilde ve örgüt ile duygusal bir bağ kurulmasıyla ortaya çıkan ve bu bağın zaman içerisinde duygusal bir güvene dönüşmesiyle neticelenen bir çalışan davranışını ifade etmektedir. Bir davranışın elde edilebilmesi için öncelikle o davranışa yönelik tutumların kazanılmış olması gerekmektedir. Bu görüşe dayanarak, duygusal güvenin sağlandığı bir örgütte, çalışan tutumlarının da istenilen seviyeye ulaşacağını ileri sürebilmek mümkündür. Örgütsel açıdan ulaşılması zor olan duygusal güven algısı örgütün performansını, maliyetlerini, itibarını, çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgüte olan bağlılığı gibi tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

1.2.4.3. Davranışsal Güven

Güvenin davranışsal boyutunu bilişsel ve duygusal güven boyutundan ayıran en önemli özellik risk üstlenmeye istekli olunması ile riskin bizzat üstlenilmesi arasındaki farkla ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bilişsel ve duygusal güven risk üstlenilmeye istekli olunmasını ifade ederken, davranışsal güven riskin bizzat üstlenilmesini ifade etmektedir¹⁹⁷. Karşı tarafın güvenildiğini anlamasının en etkili yöntemi güvenin davranışlara dökülmesinden geçmektedir. ‘Ben sana çok güveniyorum’ diyen bir yöneticinin riskli bir kararı çalışanına verdirtmekte tereddüt etmesi güvenin davranışlara dökülmediğinin, sözde kaldığının bir göstergesi olacaktır. Bu nedenle, bilişsel ve duygusal güvenin büyük ölçüde kişinin iç dünyasında gizlendiğini, davranışsal güvenin ise güven algısının dış dünyaya açılan penceresi olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

¹⁹³ McAllister, 29.

¹⁹⁴ Erdem, 164-166.

¹⁹⁵ Jeon, 36.

¹⁹⁶ Deniz Börü, "Güven: Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi", Aşkın Keser (Ed.), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*, (ss. 301-329), Nobel Yayınları, İstanbul 2005, 323.

¹⁹⁷ Mayer, Davis ve Schoorman, 724.

Davranışsal boyut kişinin iç dünyasında şekillenen diğer iki boyutun dışa vurulmuş hali¹⁹⁸ olarak değerlendirilebileceği için bazı araştırmacılar güvenin davranışsal boyutunu göz ardı ederek diğer iki boyutu ele alacak şekilde çeşitli araştırmalar ortaya koymuşlardır¹⁹⁹. Liderlik algısının araştırma konusu edildiği araştırmalarda ise lidere duyulan güvenin davranışsal boyutu mevcut güven düzeyi hakkında önemli ipuçları verebilmektedir.

1.2.5. Örgütsel Güvenin Oluşum Aşamaları (Güven Sınıflandırmaları)

Güven kavramının tanımındaki güçlükler güvenin sınıflandırılmasına da yansımaktadır. Çeşitli güven sınıflandırmalarıyla karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu sınıflandırmalar ise gerçekte güvenin oluşum aşamalarını ifade etmektedir. Bechman güveni kişilerarası güven ve kişilerarası olmayan güven şeklinde sınıflandırmaktadır²⁰⁰. Bechman'ın sınıflandırması göz önüne alındığında, örgütsel güven kavramının kişilerarası güven kapsamında ast-üst ilişkilerini, kişilerarası olmayan güven kapsamında ise örgütün kurumsal kimliğine karşı duyulan güveni temsil ettiği ifade edilebilir.

Güven sınıflandırmalarının içerisinde simgesel etkileşim yaklaşımına dayalı olarak ortaya konulmuş bir ayrım ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda, Jones ve George güveni, koşullu ve koşulsuz güven olacak şekilde ikiye ayırarak kavramsallaştırmaktadır. Güvene ilişkin algıları ise güvensizlik, koşullu güven ve (kayıtsız) koşulsuz güven diye sıralamaktadır²⁰¹. Barutçugil ise kayıtlı-kosullu güven, görerek güven, deneyerek güven ve kayıtsız-kosulsuz güven olacak şekilde birbirini izleyen dört aşamalı bir görüşü savunmaktadır²⁰². Son aşamada kullanılan kayıtsız-kosulsuz terimi, güven duyulacak olan kişiyle geçmişteki ilişkilere, sosyal benzerliğe²⁰³ ve yakınlık durumuna göre duyulabilecek en üst seviyedeki güveni ifade etmektedir.

¹⁹⁸ John Cook ve Toby Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), 1980, 39.

¹⁹⁹ McAllister, 24-59; Robert Costigan, Selim İter ve Jason Berman, "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 1998, 304; Arslantaş ve Dursun, 117.

²⁰⁰ Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökgez ve Özlem Yaşar, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 2007, 190.

²⁰¹ Gareth Jones ve Jennifer George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 535.

²⁰² İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002, 98-99.

²⁰³ McAllister, 28.

Örgüt içerisindeki güven algısı önemli bir sosyal sermaye olarak nitelendirilmektedir²⁰⁴. Bu nedenle örgüt içi güvenin oluşum aşamaları ve mevcut güven seviyesinin muhafazası ile geliştirilmesi yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmesi gereken önemli bir hususu teşkil etmektedir. Butler güven algısının oluşabilmesi için gerekli olan ön koşulları hazır olma (ulaşılabilir olma), yeterlilik, tutarlılık, adil olma, doğruluk, sadakat, açıklık, her açıdan güvenilirlik, sözünü tutma, algılama yeteneği olarak sıralamaktadır²⁰⁵.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin ise iş ilişkilerinin oluşumuna güvenin üç türünün etki ettiğini öne sürmektedir: *Caydırıcılığa dayalı güven* (deterrence-based trust), *bilgiye dayalı güven* (knowledge-based trust) ve *özdeşleşmeye dayalı güven* (identification-based trust)²⁰⁶. Lewicki ve Bunker ise güven duygusunun başlangıç aşamasında caydırıcılığa dayalı güvenin yerine hesaba dayalı güven kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir²⁰⁷. Bunun en büyük nedenleri arasında caydırıcılığa dayalı güvenin sadece zarar unsurunu barındırıyor iken hesaba dayalı güvenin hem zarar hem de fayda unsurlarını içeriyor olması gösterilmektedir. Hesaba dayalı güven ilişkilerinde bireyler güven duygusunu muhtemel fayda ve zararlarını birarada hesaba kattıktan sonra karşı tarafa güvenebilmektedirler.

Şekil 1.13'te açıkça görülebildiği gibi birbirleriyle iç içe geçmiş üç güven türü de zaman içerisinde gelişen iş ilişkilerine bağlı olarak -yukarıda belirtilen sırayla- bazı ilişkiler açısından birbirine dönüşebilmektedir. Bu dönüşüm süreci ise güvenin oluşum aşamalarını ifade etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir güven türünün aşama şeklinde atlatılıp tüm hususlarda diğer güven türüne ulaşılmadığı, zaman içerisinde bazı ilişkiler açısından daha ileri seviyede güven duygusuna erişilebildiğidir. Daha başka bir ifadeyle, bazı ilişkiler açısından özdeşleşmeye dayalı güven türüne ulaşmış ve güven duygusunu en üst seviyeye taşımış olan taraflar, geriye kalan ilişkilerinde bilgiye veya caydırıcılığa dayalı güvene sahip olabilmektedirler.

²⁰⁴ Jeon, 30 (Michele Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, 26 (3), 2001, 377-396).

²⁰⁵ - Beugré, 81 (John Butler, "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, 17 (3), 1991, 660-663).

²⁰⁶ Debra Shapiro, Blair Sheppard ve Lisa Cheraskin, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, 8 (4), 1992, 365-377.

²⁰⁷ Lewicki ve Bunker, 119- 124.



Şekil 1.13. Lewicki ve Bunker'in Güven Gelişimi Aşamaları²⁰⁸

1.2.5.1. Hesaba Dayalı Güven

Güven, hesaba dayalı (calculus-based) ve ilişkiye dayalı (relational) güven olmak üzere iki sınıfa ayrılarak ele alınabilmektedir. Hesaba dayalı güven, hesaba dayalı etkileşimlerin (economic exchange) bir sonucu olarak ve karşıdaki kişiyle kurulan ilişkilerden fayda sağlanacağı beklentisi doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Hesaba dayalı güven, güvenin duygusal ve algısal yönünden ziyade fayda ve zararlarını ele alacak şekilde *muhtemel maliyeti* üzerine odaklanmaktadır²⁰⁹. Hesaba dayalı güven ilişkisinin sona erme ihtimalinin dahi bireyleri korkuya sürükleyebileceği göz önüne alındığında²¹⁰, bu güven türünün taraflar açısından vazgeçilmez nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

İlişkiye dayalı güven türü ise süregelen –sosyal- etkileşimlerin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Tıpkı, ahlak felsefesi kapsamındaki teleoljik-deontolojik yaklaşımların birbirinden farklılaşmasında olduğu gibi iki güven türünden birisi

²⁰⁸ Lewicki ve Bunker, 119.

²⁰⁹ Halis, Gökgöz ve Yaşar, 190.

²¹⁰ Lewicki ve Bunker, 114-139.

sonuçlara (hesaba dayalı güven) diğeri ise niyete (ilişkiye dayalı güven) odaklanmaktadır²¹¹.

1.2.5.2. Caydırıcılığa Dayalı Güven

Caydırıcılığa dayalı güven türü “deterrence-based trust” genellikle birlikte çalışmaya yeni başlayan kişiler arasındaki ilişkilerde hüküm sürmektedir. Bu seviyede algılanan güvenin özünde caydırıcılık ve bu caydırıcılık sayesinde güven duygusunun devamlılığının sağlanması yer almaktadır. Bu aşamada iki taraf da birbirine karşı güven duymaya başlamıştır ancak birbirlerini kontrol altında da tutmaktadırlar. Bu yönüyle caydırıcılığa dayalı güveni, tam anlamıyla bir güven oluşumu olarak değil de düşük seviyeli bir güvensizlik durumu olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır²¹².

Caydırıcılığa dayalı güven, güvenin kötüye kullanılması durumunda uygulanacak olan yaptırımların üzerine odaklanırken; hesaba dayalı güven, olumlu dürtülerin ve cezaların önceden hesap edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, güvenin devamlılığının sağlanabilmesi açısından bazı (caydırıcı) yaptırımların ve (hesaba katılmaya değer) faydaların bulunması büyük önem arz etmektedir²¹³.

Aşırı seviyelerdeki caydırıcılığa dayalı güvenin olumsuz etkileri göz önüne alındığında, çalışma hayatındaki ilişkilere caydırıcılığa dayalı güvenden ziyade hesaba dayalı güvenin hakim kılınması için çabalanmasının gerektiği söylenebilir. Lewincki ve Bunker, caydırıcılığa dayalı güvenin sadece güvenin kötüye kullanılması durumunda uygulanacak olan cezaların korkusuyla meydana gelmeyeceğini, aynı zamanda güven duygusunun korunmasıyla elde edilebilecek olan muhtemel ödüllerin olumlu etkisiyle de oluşacağını savunduğu için iş ilişkilerinin oluşumunda caydırıcılığa dayalı güven yerine, hesaba dayalı güven kavramını kullanmayı uygun görmektedir²¹⁴.

1.2.5.3. Bilgiye Dayalı Güven

İnsanoğlu önceden tecrübe ettiği ya da bildiği şeylere karşı daha az güvensizlik duyma eğilimindedir. Doğal olarak, bildiği bir mekana, bildiği bir ortama ya da bildiği bir işe daha fazla güven duyabilmektedir. Bu durum, güven ilişkilerinde bilgiye dayalı olan ikinci bir aşamanın belirginleşmesine neden olmaktadır.

²¹¹ Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 393-404; Jeon, 38 (McAllister, 24-59).

²¹² Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 399.

²¹³ Behnia, 1431.

²¹⁴ Lewicki ve Bunker, 120.

Bilgiye dayalı güven yaklaşımına göre güven, bir kişinin deneyimlerle elde ettiği güvene ilişkin bilgileri biriktirmesi sonucunda ve belirli bir zaman içerisinde meydana gelmektedir²¹⁵. Bilgiye dayalı güvenin ilerleyen safhalarında taraflar birbirlerine hangi konularda güven duyabileceklerini tam anlamıyla bilmektedirler. İlk aşamadaki belirsizlikler ile risk ve tehlike unsuru ilerleyen süreçte oldukça azalmaktadır. Bireyler yaşanan tecrübelerle bağlı olacak şekilde kendilerini güven duymaya daha yakın görmektedirler. Bu aşamada güç dengeleri de büyük ölçüde sağlanmıştır. Bu nedenle, güven ilişkileri tehdit ya da korkutma temelinde değil, birbirini karşılıklı olarak tanıma temelinde sürdürülebilmektedir²¹⁶.

1.2.5.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven türünde ise taraflar birbirlerinin niyet ve isteklerinin de farkına varmaya başlamaktadır²¹⁷. Bu suretle, taraflar arasında kalıplaşmış bir güven duygusunun oluşumu söz konusu olmaktadır. Her iki tarafta da karşısındakine hangi konularda ve hangi seviyelerde güvenmesi gerektiğini bilmektedir. Aynı zamanda da karşısındakinin güvenini nasıl kazanacağını da öğrenmiştir. Bir anlamda, güven temelli bir özdeşleşme gerçekleşmiştir.

Güven ilişkisinin tarafları birbirlerinin tutum ve davranışlarını uygun bulduklarında daha çok özdeşleşmeye dayalı ilişki türü ön plana çıkmaktadır. Karşılıklı iyi niyet hissedildiğinde bireyler birbirine daha fazla kenetlenmektedirler²¹⁸. Bu kenetlenme zaman içerisinde tarafların güvene dayalı özdeşleşmesine dönüşmektedir. Bu seviyede güven duyan kişiler birbirine karşı, sırtını dayayıp iş yapabilecek kadar özdeşlik hissetmektedirler. Karşı tarafın muhtemel zarar ve faydalarını sanki kendisinin başına gelecekmiş gibi algılayacaklarından dolayı onun güvenini kıracak herhangi bir davranışa bilinçli bir şekilde yönelmeleri hayatın olağan akışına ters düşecektir.

1.2.6. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde yer alan örgütsel güvene ilişkin modeller ile örgütsel güven kavramının açıklığa kavuşturulması amaçlanırken, büyük ölçüde diğer örgüt içi

²¹⁵ Harrison McKnight, Larry Cummings ve Norman Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 473.

²¹⁶ Martyn Rademakers, "Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems", *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3 (2), 2000, 140.

²¹⁷ Lewicki ve Bunker, 122.

²¹⁸ Tüzün, 103.

faktörlerden yararlanılması yoluna gidilmiştir. Bu durum, örgütsel güven kavramının soyut bir yapıya sahip olmasının yanı sıra, diğer örgüt içi faktörlerden ayrıştırıldığında anlamını ve önemini yitirmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven modellerinin başlıcaları ele alınmıştır.

1.2.6.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra'ya göre güven duygusu, bir tarafın yeterli, şeffaf, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dair karşı taraf hakkında duyduğu inanca bağlı olarak, zarar görebilecek şekilde kendisini savunmasız bırakmayı gönüllü olarak kabullenmesidir²¹⁹. Mishra'nın modeli literatürde en fazla kabul gören model konumundadır ve hem bir kişiler arası güven modeli, hem de bir örgütsel güven modeli teşkil etmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Mishra örgütsel güveni, bir örgütün, başka bir kişinin, grubun ya da organizasyonun yeterli, açık, dürüst, ilgili, itimat edilebilir olduğuna, karşı tarafla ortak hedeflere, normlara ve değerlere sahip olduğuna inanması, kendi kültürüne ve iletişimle ilgili davranışlarına dayalı olarak gönüllü bir şekilde savunmasızlık halini kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır²²⁰. Tanımdan da anlaşılabileceği üzere Mishra açısından örgütsel güvenin dört boyutu bulunmaktadır: *yeterlilik* (competence), *açıklık ve dürüstlük* (openness and honesty), *ilgililik* (concern for employees), *itimat edilebilirlik* (reliability)²²¹.

Yeterlilik boyutu karşı tarafın güven duyulabilir olma konusundaki başarısını ifade etmektedir. Güven duyulabilecek niteliklere sahip olunması için gerekli çaba gösterilmediğinde ya da gerekli sosyal-fiziksel donanım elde edilmediğinde yeterlilikten bahsedebilmek mümkün değildir. Açıklık ve dürüstlük boyutu ise geçmişteki tutum ve davranışlarda gizli-saklı veya güven duygusuna zarar verici bir üslup takınılmamış olunmasıyla ilişkilidir. İlgili olma ise etrafındakilerin haklarını koruma ve onları her konuda bilgilendirmeye ortaya çıkmaktadır. İtimat edilebilir olunabilmesi ise diğer tüm boyutların yanı sıra, güven verici nitelikteki karakteristik özelliklerin ve tutarlılığın ön plana çıkarılmasıyla başarılabilmektedir. Mishra'ya göre bir örgüt güven duyulabilecek

²¹⁹ Aneil Mishra, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 261-288), Sage Publications, Thousand Oaks 1996, 265.

²²⁰ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis ve Ruggero Cesaria, "Iabc Research Foundation Unveils New Study on Trust", *Communication World*, 17 (6), 2000; Shockley-Zalabak, Ellis ve Cesaria, *Measuring Organizational Trust: Cross-Cultural Survey and Index*, 2000.

²²¹ Mishra, 261-287.

seviyede sosyal-fiziki donanımlara sahip olduğunda, uygulamalarında gizli-saklı ve güven duygusuna zarar verici bir üsluptan kaçındığında, tüm paydaşlarının haklarını gerektiği ölçüde korumaya çalıştığında ve itimat edilebilir olma adına belirli karakteristik özellikleri ve tutarlılığı bünyesinde kemikleştirdiğinde örgütsel güven duygusunu sağlamış olacaktır²²².

1.2.6.2. Bromiley ve Commings'in Güven Modeli

Bromiley ve Commings örgütsel güveni *duygusal* (affect), *bilişsel* (cognitive) ve *davranışsal niyet* (behavioral intention) olacak şekilde, hem örgüt içerisindeki bölümler arasında, hem de örgütler arasında hüküm süren, üç boyutlu bir yapı olarak değerlendirmektedir²²³. Araştırmacılara göre güven, güven duyan tarafın güven duyulan tarafın taahhütlerinde ve sorumluluklarında iyi niyetli olacağına, dürüst davranacağına ve çıkarlarını geri planda bırakacağına dair duyduğu inançtır²²⁴.

Bromiley ve Commings'in ortaya koyduğu bilişsel boyut, güvenin taraflarına mantık kuralları çerçevesinde güven duyulmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bilişsel boyut, güven duygusu olmadığında daha olumsuz bir durum ortaya çıkabileceği düşüncesi temelinde güven duyulmasıyla ilişkilendirilmektedir. Araştırmacıların ortaya koyduğu duygusal boyut geçmişteki örgütsel ilişkilere dayanarak güven duyulmasını, davranışsal niyet boyutu ise örgüt içerisindeki davranışların neticelerinden ziyade bu davranışların niyetlerine bakılarak güven duyulmasını ifade etmektedir. Bu boyutlardan birisi eksik kaldığında örgütsel güven algısı tam anlamıyla gelişmemektedir. Bu nedenle, başta yöneticiler olmak üzere örgütle ilişkisi olan her kesimin örgütsel güven algısının boyutlarından herhangi birisini zedeleyecek tutum ve davranışlardan kaçınması gerekmektedir.

1.2.6.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

Shockley-Zalabak ve meslektaşları Mishra'nın modeline beşinci bir boyut olarak özdeşleşmeyi (identification) eklemiştir²²⁵. Araştırmacılara göre örgütsel güven kavramı yeterlilik, açıklık-dürüslük, ilgililik, itimat edilebilirlik ve özdeşleşme olmak üzere dört

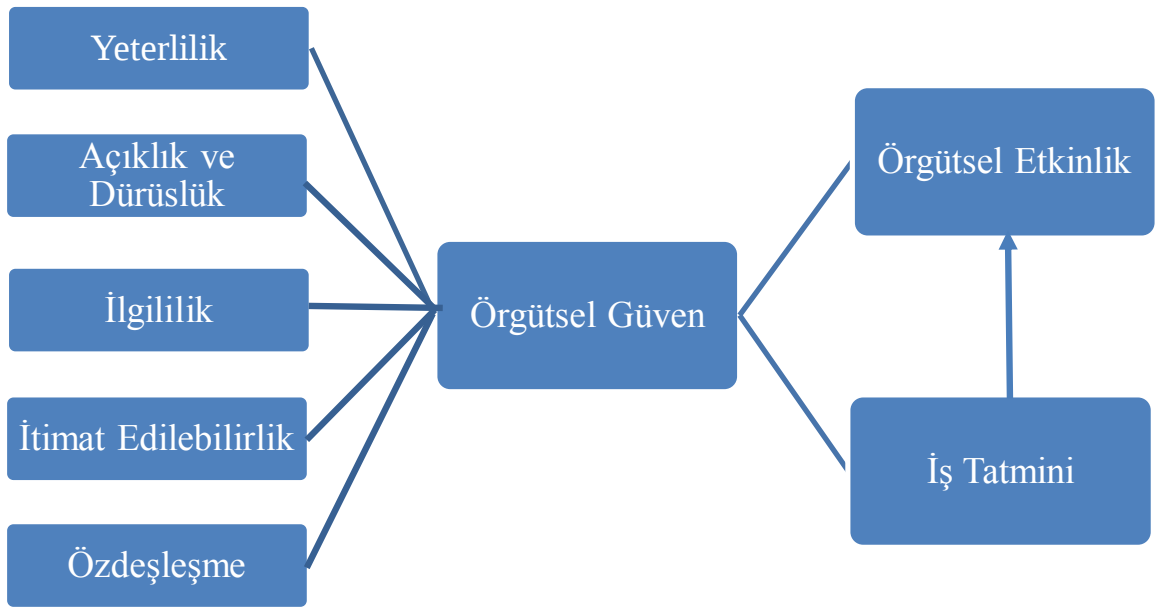
²²² Mishra, 261-288.

²²³ Larry Cummings ve Phillip Bromiley, "The Organizational Trust Inventory (OTI)", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 302-319), Sage Publications, Thousand Oaks 1996, 306.

²²⁴ Cummings ve Bromiley, 303.

²²⁵ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis ve Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 18 (4), 2000, 35-48.

boyutlu bir yapıyı teşkil etmektedir. Güven duygusu zamanla ileri seviyeli bazı duygulara dönüşebilmektedir. Araştırmacılar tarafından modele sonradan eklenen özdeşleşme boyutu, güvenin -iş tatminini de kapsayan- ileri seviyedeki bir algıya dönüşümünü temsil etmesi nedeniyle bu araştırma açısından büyük önem arz etmektedir. Örgütsel güven algısının boyutlarından birisinin çalışan tutumlarından olan iş tatminini kapsayacak şekilde dönüşüme uğrayabilmesi, örgütsel güven algısının çalışan tutumlarına olan etkilerine dair önemli bir dayanak teşkil etmektedir.



Şekil 1.14. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli²²⁶

Özdeşleşme örgütün kural ve politikalarına uyum sağlamayı, örgütsel kararları samimiyetle desteklemeyi, örgütün sahip olduğu yegane özelliklerin farkında olmayı ve bu özelliklerle bütünleşmeyi içermektedir²²⁷. Bu yönüyle özdeşleşme sadece iş tatminini değil, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok çalışan tutumunu ve örgütün genel anlamdaki etkinliğini de belirleyebilmektedir.

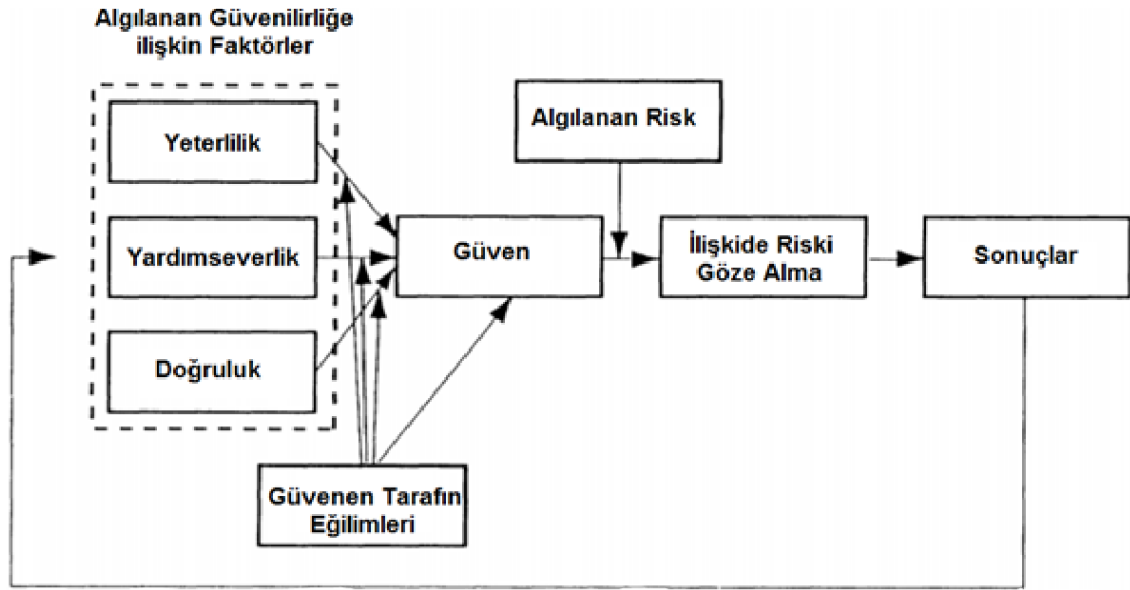
1.2.6.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve meslektaşları, güvenen tarafın eğilimlerine bağlı olacak şekilde, örgütsel güven kavramının bileşenlerini teşkil eden yeterlilik, yardımseverlik ve doğruluk gibi güvenilirliğe ilişkin algılamaların güven duygusuna döneşebileceğini

²²⁶ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 35-48.

²²⁷ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 35-48.

savunmaktadır²²⁸. Araştırmacılar güven duygusunun ilişkilere yansıyabilmesi açısından risk unsurunun bulunması gerektiğine ve bu risk unsurunun mevcut ilişki esnasında güven duyan tarafca göze alınmış olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Araştırmacılara göre bu şekilde gelişen güven duygusunun ardılları bulunmaktadır. Bu ardıllar ise güven duyan taraf açısından adeta bir geri besleme niteliğindedir. Bu ardılları değerlendirmeye alan birey, karşı taraf hakkında sahip olduğu mevcut güveni gözden geçirmektedir ve yeni bir güven seviyesi belirlemektedir.



Şekil 1.15. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli²²⁹

1.2.6.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve meslektaşları çalışanlarda oluşan güven algısının, örgütsel, ilişkisel ve bireysel bazı faktörlerin yöneticilerin güvene ilişkin davranışlarına yansımalarıyla ortaya çıktığını savunmaktadır²³⁰. Whitener ve meslektaşlarının modeli, araştırma genelinde vurgu yapıldığı şekliyle, ahlaki liderlerin örgütün birer temsilcisi olarak görülebilmeleri nedeniyle çalışanların örgütün kurumsal kimliğine karşı duyabilecekleri güven duygusunu da etkileyebileceği görüşüne destek vermektedir.

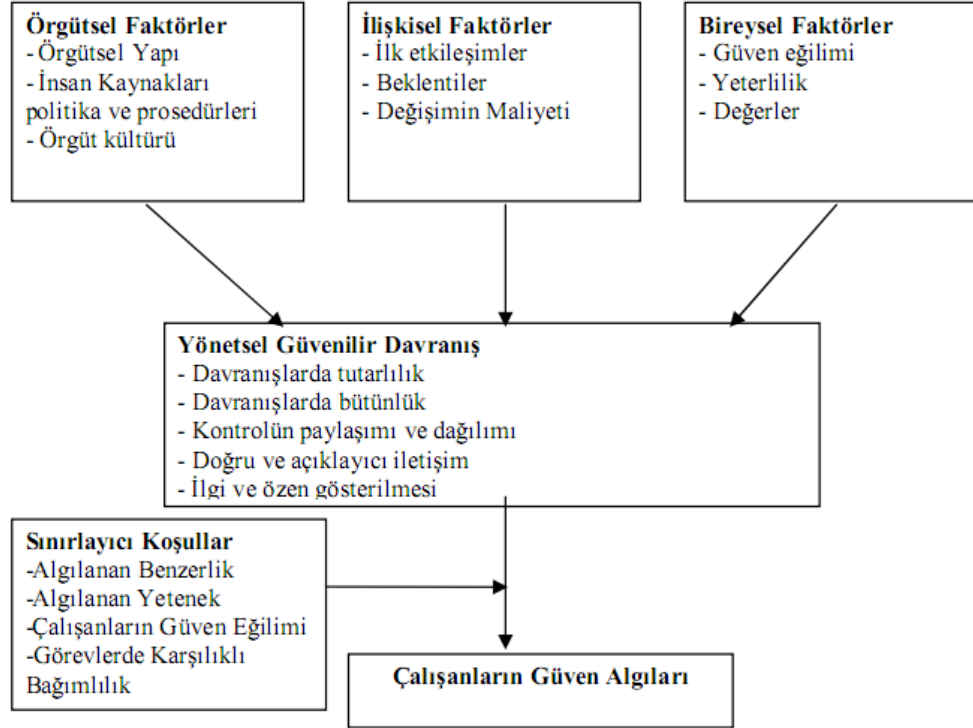
Şekil 1.16'ya göre, örgüt içerisindeki dikey ilişkiler kapsamında, yöneticiler ile çalışanların birbirine güvenmesi örgütsel güven algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bireyin bünyesindeki örgütsel güven algısını büyük ölçüde kendi yöneticisinin tutum ve

²²⁸ Mayer, Davis ve Schoorman, 709-734.

²²⁹ Mayer, Davis ve Schoorman, 715.

²³⁰ Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 513-530.

davranışları şekillendirmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütün kurumsal yapısını ve işleyişini yöneticilerinin davranışlarına göre algılamaya eğilimli olduğu öne sürülmüştür²³¹. Bazı durumlarda çalışanlar, örgütün bir temsilcisi olarak kabul ettiği yöneticisine duyduğu güveni örgüte duyduğu güven şeklinde genelleştirebilmektedir. Bu nedenle, liderliğin konu edinildiği araştırmalarda lidere duyulan güvenin örgüte karşı duyulan güven üzerindeki etkileri de araştırma konusuna dahil edilmelidir.



Şekil 1.16. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli²³²

Yukarıdaki model uyarınca, çalışanlar üzerinde oluşan güven algısını sınırlayabilecek olan algılanan benzerlik, algılanan lider yeteneği, güven eğilimleri ve karşılıklı görevsel bağımlılık gibi birçok yönetsel faktör de bulunmaktadır. Güvenilir liderlik davranışları ise tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı ve dağıtımı, etkili iletişim kurulması ve ilgili olunması şeklinde sıralanmaktadır.

²³¹ Mahfud Sholihin ve Richard Pike, "Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effects of Performance Measures, Procedural Justice and Interpersonal Trust", *Financial Accountability and Management*, 26 (4), 2010, 400 (Chong Lau ve Antony Moser, "Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness", *Behavioral Research in Accounting*, 20 (2), 2008, 55-71).

²³² Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 519.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu başlık altında adalet kavramına, örgütsel adalet kavramına, adalet deneyimlerinin dağılımına ve önemine, örgütsel adaletin boyutlarına değinilmektedir.

1.3.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı modern yaşamın merkezine yerleşmiş durumdadır. Öyle ki; siyasi, sosyal, kültürel, sanatsal, bilimsel, sportif vb. hangi alanda olursa olsun, gerçek anlamda adalet sağlandığında çözülemeyen sorunların çözüme kavuşacağı görüşü toplumda giderek yaygınlaşmaktadır. Sosyal bir olgu olarak yoğun bir şekilde ele alınan adalet kavramı zaman içerisinde yönetsel açıdan da ele alınmaya başlanmıştır. Örgüt içerisindeki adalet algısı, örgütsel adalet adı altında olacak şekilde yönetim biliminin de üzerinde durduğu önemli konulardan birisi haline gelmiştir.

Adalet, ne bir eksik ne bir fazla, tam olarak hak edildiği kadarının elde edilmesi ya da hak edilen muameleye maruz kalınması şeklinde tanımlanabilir. Adalet algısı birey üzerinde muhakeme ve ikna süreci sonucunda gelişen bir etki ile ortaya çıkmaktadır²³³. Buna nedenle, bireyin sahip olduğu bireysel ve karakteristik özellikler ile içerisinde bulunduğu toplumun sosyal ve kültürel yapısı adalet algısının oluşumu üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durum, bir kişi tarafından adil bir şekilde algılanmayan bir hususun diğeri tarafından adil bir şekilde algılanmasına neden olabilmektedir.

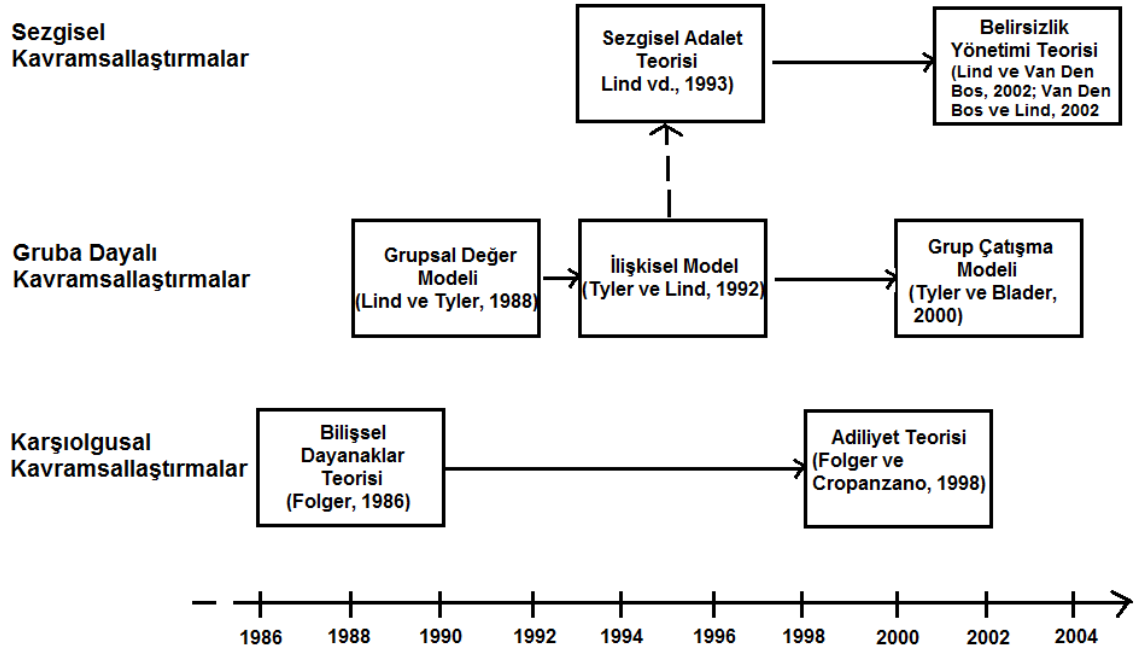
Adalet kurallarını evrensel olarak, uygulanma biçimini ise kültürel özelliklere bağlı bir şekilde göreceli olarak değerlendiren Leung ve Tong, adalet olgusunu kavramsallaştırmada *adalet kuralları*, *adalet kriterleri* ve *adalet uygulamaları* şeklindeki üç yapıdan faydalanmaktadır²³⁴. Adalet kriterlerine dayalı olacak şekilde ortaya konan evrensel nitelikteki adalet kurallarının uygulanması esnasında ortaya çıkan farklılıklar ise adalet kavramının kültürden kültüre değişen göreceli yönünü teşkil etmektedir. Bireylerin sosyo-psikolojik bir gözlük arkasından bakarak oluşturduğu kişisel adalet algısı da evrensel adalet kurallarından farklılaşarak gelişebilir. Bu nedenle,

²³³ Robert Bies, "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage", Larry Cummings ve Barry Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 289-319), JAI Press, Greenwich 1987, 304.

²³⁴ Constant Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, Information Age Publishing, Charlotte 2007 (Kwok Leung ve Kwok-Kit Tong, "Justice across Cultures: A Three-Stage Model for Intercultural Negotiation", Michele J. Gelfand ve Jeanne M. Brett (Eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, (pp. 313-333), Stanford University Press, California 2004, 313-333).

yöneticiler, adaleti sağlamak adına çalışanlara neyin sunulduğundan ziyade, neyin çalışanlarca adil bir şekilde algılanabileceğiyle ilgilenmelidirler. Bazı durumlarda altın tepsi içerisinde sunulan imkanlardan ziyade zarif bir davranış dahi adalet algısını önemli ölçüde arttırabilir.

Adalet ile ahlak kavramları birisi olmadan diğlerinden bahsedilemeyecek kadar yakın ilişki içerisinde olan kavramlardır. Ahlak kavramının adalet ile ilişkisi olduğu gibi adaletsizlik algısı üzerinde de rolü bulunmaktadır. Örneğin, ahlaki ya da haklı gerekçeler bulabilmek, adaletsizliğin zarar görenler üzerindeki etkilerini azaltabilmektedir²³⁵. Benzer bir şekilde, ahlaki gerekçeler bulabilmek adaletsizlik ile başkalarına zarar verenlerin duyabileceği vicdan azabını da azaltabilir.



Şekil 1.17. Adalet Algısının Kavramsallaştırılmasına İlişkin Entegre Süreç²³⁶

Şekil 1.17 Adalet kavramının olgusal, grupsal ve sezgisel çerçevede kavramsallaştırılmasına ilişkin süreci ifade etmektedir. Süreç içerisinde ortaya çıkan bilişsel dayanaklar teorisi ve adiliyet teorisi olgusal çerçevede; grupsal değer modeli, ilişkisel model ile grup çatışma modeli gruba dayalı çerçevede; sezgisel teori ile

²³⁵ Ming Singer, "The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research", *New Zealand Journal of Psychology*, 22, 1993, 39.

²³⁶ Jerald Greenberg ve Jason Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Psychology Press, Abingdon 2013, 37.

belirsizlik yönetimi teorisi ise sezgisel çerçevede değerlendirilmektedir. Adalet kavramı ancak bu kavramsallaştırma çabaları neticesinde günümüzdeki halini almıştır.

1.3.2. Örgütsel Adalet

İşyerindeki adalet algısının sosyo-psikolojik açıdan araştırma konusu edilmesi Stouffer ve meslektaşlarının 1949 yılında, İkinci Dünya Savaşı süresince düşük ücret alan askerlerin ücret tatminleriyle, yüksek ücret alan askeri havacılık işletmesi çalışanlarının ücret tatminlerini adalet kavramı çerçevesinde ele alarak karşılaştırmalarına kadar dayanmaktadır²³⁷. Günümüzdeki haliyle örgütsel adalet algısının ilk kullanımı ise Greenberg'in makalesiyle 1987 yılında gerçekleşmiştir²³⁸.

Örgütsel adalet kavramı, yukarıdaki adalet tanımı içerisinde geçen 'hak edilen' teriminden ne anlaşıldığından ve hak edilenin neye göre belirlenmesi gerektiğinden yola çıkılarak ortaya atılan çeşitli düşünce aşamalarından geçerek gelişim göstermiştir. Örgütsel adalet kavramı literatürdeki üç temel akımın gelişimi neticesinde bugünkü seviyesine ulaşabilmiştir. Bu eğilimler sırasıyla, *göreceli yoksunluk*, *dağıtımsal adalet* ve *işlemsel adalet* olarak adlandırılmaktadır²³⁹.

Göreceli yoksunluk referans alınan bir tarafın haklarına göre bireyin kendi haklarının az –yoksun- olup olmadığını değerlendirmesiyle, dağıtımsal adalet örgütsel çıktıların adilliğiyle ve işlemsel adalet süreçler esnasında adil olunmasıyla ifade edilmektedir. Daha sonraları, yöneticilerin adil bir tutum sergilemesinin örgütsel seviyedeki işlemsel adalet algısından ayrıştırılması neticesinde dördüncü bir eğilim olarak *etkileşimsel adalet* algısı yönetim bilimi çerçevesinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Son eğilim ise etkileşimsel adalet algısının da *bilgisel adalet* ve *kişilerarası adalet* olacak şekilde ayrıştırılması suretiyle yöneticinin **bilgi verme** ve **iletişim kurma** özelliklerine yoğunlaşan araştırmalarla ortaya konulmuştur²⁴⁰. Son eğilimin sadece lidere odaklanan araştırmalarda arzu edilen katkıyı sağlayacağı, liderlik ile örgütsel çaptaki değişkenlerin birarada ele alındığı araştırmalarda ise (etkileşimsel

²³⁷ Zinta Byrne ve Russell Cropanzano, "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, (pp. 3-26), Lawrence Erlbaum, Mahwah 2001, 7.

²³⁸ Byrne ve Cropanzano, 4 (Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12 (1), 1987).

²³⁹ Tom Tyler, Robert Boeckmann, Heather Smith ve Yuen Huo, *Social Justice in a Diverse Society*, Westview Press, Boulder 1997.

²⁴⁰ Jason Colquitt ve Jonathan Shaw, "How Should Organizational Justice Be Measured", Jerald Greenberg ve Jason Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 113-152), Lawrence Erlbaum, Mahwah 2005.

adalet algısını tek boyut altında ele alan) dördüncü akımın arzu edilen katkıyı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Örgüt içerisinde adaleti sağlayabilmek ise kolay bir yönetim faaliyeti değildir. Adaletsizliğin hüküm sürdüğü bir örgütten bu durumun sökülüp atılabilmesi oldukça zordur. Cohen ‘adaletsizlik üretimi’ (fabrications of injustice)²⁴¹ yaklaşımı kapsamında örgüt içerisindeki bireyleri, zarar görenler (victims) ve zarar verenler (harmdoers) olarak gruplandırmaktadır. Buna göre, adaletsiz durum ile diğerlerine zarar verenler mevcut adaletsiz durumun devamını sağlayabilmek için çaba göstermektedirler. Zarar verenler adaletsiz durumun devamı ve zarar görenlerin adaletsiz durumun farkına varamaması açısından söylemsel yöntemleri (voice procedures) yaygınlaştırabilmek için adalet sembollerinden aldatici bir şekilde faydalanmaktadırlar²⁴². Bu nedenle, örgütsel adalet kavramının sağlanabilmesi açısından yöneticilerin adalet duygusuna zarar verenleri ve kullandıkları söylemsel yöntemleri çok iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir.

Singer işe alım sürecinin adiliyeti açısından gerekli olan altı yönetsel faktörden bahsetmektedir²⁴³. Bu faktörleri, dürüst iletişim kurulması-seçim komisyonundakilerin dürüst tercihler yapması, bilgi sağlamaya çalışmak, açık ve objektif rekabet, tutarlılık ve ahlakilik, önyargısızlık ve meslektaşların önceki deneyimleri olarak sıralamaktadır.

Cropanzano ve meslektaşları yöneticilerin örgütlerine adalet algısını yerleştirebilmeleri açısından beş temel faaliyet önermektedir²⁴⁴. Bu faaliyetler Tablo 1.2’de sunulmuştur.

²⁴¹ Ronald Cohen, "Fabrications of Justice", *Social Justice Research*, 3 (1), 1989, 31-46.

²⁴² Cohen, 38.

²⁴³ Ming Singer, "Determinants of Perceived Fairness in Selection Practices: An Organizational Justice Perspective", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1990, 475-494.

²⁴⁴ Russell Cropanzano, David Bowen ve Stephen Gilliland, "The Management of Organizational Justice", *The Academy of Management Perspectives*, 2007, 41.

Tablo 1.2. Yönetim Sistemlerine Adalet Entegrasyonuna İlişkin Faaliyetler²⁴⁵

1. Olumlu iş tutumlarına sahip adayların seçimi: Seçim aşamasında adaletle ilgili değerlendirmeler gerçekleştirme
2. Dengelenmiş adaletle hedefleri ortak kılma: Adil ödüllendirme sistemlerinde dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet algısı arasındaki dengelemeyi ifade eden iki faktörlü modelden yararlanma. (Dağıtımsal adalet algısı düşük ise olumsuz etkileri azaltmak için işlemsel adalet algısından faydalanma ya da etkileşimsel adalet algısına önem verme)
3. Kazanma amaçlı olmayan çatışma yönetimi: Çatışma yönetiminde kaynakların dağıtılmasına ilişkin süreçlerinin adil bir şekilde sürdürülmesinden faydalanma
4. Yaşanabilecek zorlukları hafifletme: işten çıkarmalarda adil süreçler belirleme
5. Değerlendirmeleri adil yapma: Performans değerlendirmede uygun yaklaşım sergileme

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki; örgütsel adalet kavramı, çalışanların işe giriş esnasındaki seçim sürecinden başlayacak şekilde, tüm çalışma hayatını ve hatta emeklilik sonrasında tanınan sosyal haklardaki (dağıtımsal adaleti) ve bunlara ilişkin süreçlerdeki (işlemsel) adaleti kapsamaktadır.

1.3.3. Örgüt İçi Adalet Deneyimlerinin Dağılımı ve Önemi

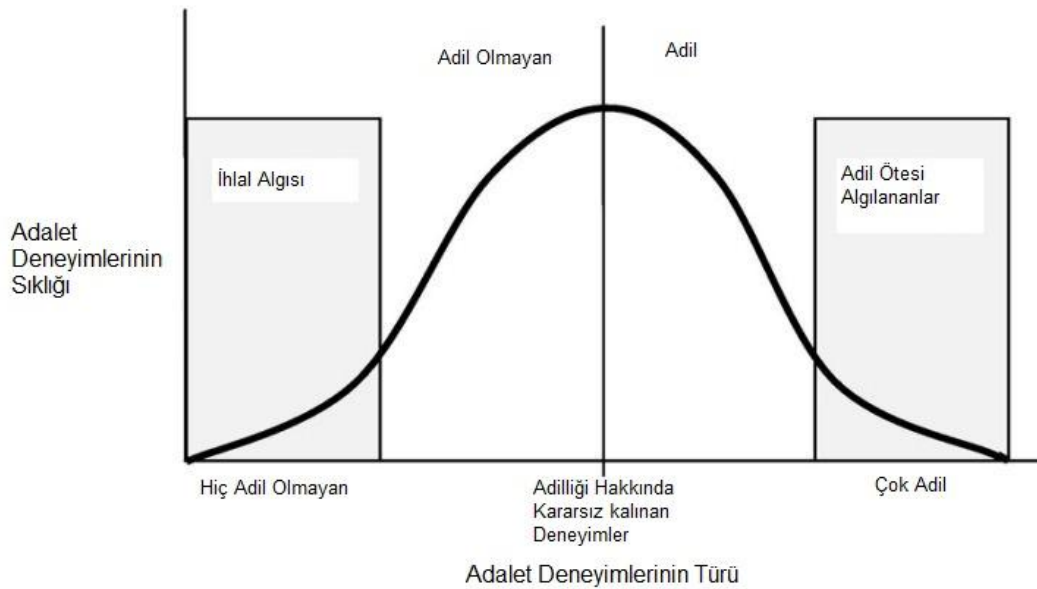
Örgütsel adaletin öneminin anlaşılabilmesi için öncelikle adalet algısının neden önemsenmesi gerektiği hususuna açıklık getirilmesi gerekmektedir. Bu konuya kontrol modeli açıklık getirmektedir. Kontrol modeli'ne göre, çalışanlar örgütsel adaleti örgütten elde edecekleri muhtemel kazanımları tahmin ve kontrol edebilmelerine imkan tanıdığı için tercih etmektedirler²⁴⁶. Muhtemel kazanımların tahmin ve kontrol edilebilmesi ise adalet konusunda deneyim ve tecrübe kazanılmış olunmasını gerektirmektedir.

²⁴⁵ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 41.

²⁴⁶ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 35.

Örgütsel adalet kavramı temelde işyerindeki adalet deneyimleri üzerine odaklanan psikolojik araştırmaların yer aldığı alanı ifade etmektedir²⁴⁷. Gilliland örgüt içerisindeki adalet deneyimlerinin normal dağılımı yansıtacak şekilde gelişim gösterdiğini iddia etmektedir²⁴⁸. Bu görüş uyarınca, örgüt içerisindeki adalet deneyimleri adil, çok adil, adil olmayan, hiç adil olmayan şeklinde adlandırılan dört deneyimi ifade etmektedir.

En sık karşılaşılan deneyim türleri (aşırıya kaçmayan nitelikteki) adil olan ve olmayan deneyimlerdir. Örgüt içerisindeki adalet deneyimlerinin üçte ikisi (bir standart sapmayla) bu alanda yer almaktadır ve iki standart sapma ile örgüt içerisindeki adalet deneyimlerinin % 95'i bu alana düşmektedir. Bu alandaki deneyimler çalışanlara mevcut örgütsel adalet seviyesi hakkında önemli bir fikir vermemektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerinin adilliği hakkında kararsız kalmasının da en büyük nedenidir. Çalışanların örgütlerini adil ya da adaletsiz bir örgüt şeklinde ifade edebilmesi ancak yaşadığı deneyimlerin hiç adil olmamasıyla veya çok adil olmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Bu tür algılar ise tek standart sapma ile üçte birlik alana, iki standart sapma ile % 5'lik alana düşmektedir.



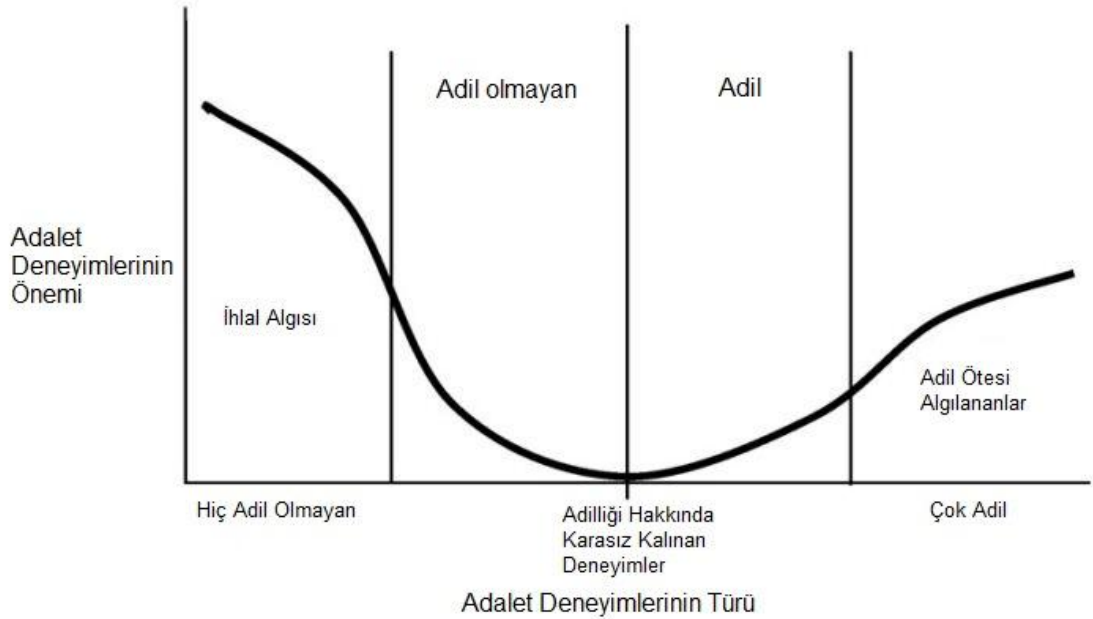
Şekil 1.18. Adalet Deneyimlerinin Dağılımı²⁴⁹

²⁴⁷ Byrne ve Cropanzano, 4 (Greenberg, 9-22).

²⁴⁸ Gilliland, 273.

²⁴⁹ Gilliland, 273.

Örgütsel adalet algısı türlerinin önemi ise örgütsel adalet algısı türlerinin sıklığının tam tersine olacak şekilde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, normal dağılımın -kuyruk kısmında- uç kısımlarında yer alan adalet algısı türleri, çalışanlar açısından ortasında yer alanlardan daha büyük önem arz etmektedir²⁵⁰. Buna göre, çalışanlar bir olayın adil olup olmadığı konusunda kararsız kaldığında, bu olay onlar açısından önemsiz bir olay haline gelmektedir. Bir olay aşırı adil bir şekilde ya da aşırı derecede adil olmayan bir şekilde algılandığında ise çalışan açısından önemli hale gelmektedir. Netice itibarıyla, örgüt içerisinde orta bölgede yer alan (uç bir şekilde değil de ılımlı bir şekilde adil olan ya da adil olmayan) ve sıklıkla meydana gelen olaylar çalışanlar tarafından önemsenmezken çalışanları motive eden ve çalışan tutumlarını en çok etkileyen olaylar aşırı bir şekilde algılanan, az sayıdaki olaylar olacaktır. Bu durum da çalışanların örgütlerini adil ya da adil olmayan bir örgüt şeklinde tanımlamalarında büyük ölçüde bu olayları baz almalarına neden olmaktadır.



Şekil 1.19. Adalet Deneyimlerinin Önemi²⁵¹

Uç bölgede yer alan ve adil ötesi olaylar olarak algılanan olaylar çalışanlar tarafından yine uç bölgede yer alan ve adalet ihlali yaratarak hiç adil bir şekilde algılanmayan olaylardan daha önemsiz bir şekilde algılanmaktadır. Buradan şu sonuca kolayca ulaşılabilir: Adil ötesi –uç- davranışlarla çok zor bir şekilde inşaa edilebilecek

²⁵⁰ Gilliland, 274.

²⁵¹ Gilliland, 274.

olan örgütsel adalet duygusu, -yine uç noktada yer alacak şekilde- hiç adil olmayan davranışlarla çok kolay bir şekilde yıkılabilir.

1.3.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet algısının dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki boyut altında ele alındığı²⁵² araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Tyler ve Lind dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki adalet boyutu tanımlamıştır ve dağıtımsal adaleti bireylerin kazanımlarına ilişkin adalet endişeleriyle, işlemsel adaleti ise kararların nasıl verildiğine ilişkin endişelerle ilişkilendirmiştir²⁵³. Bazı araştırmalarda bu boyutlara işlemsel adalet algısından ayrıştırılan etkileşimsel adalet boyutu da eklenebilmektedir. Bazı araştırmalarda ise, araştırmanın konusuna bağlı olacak şekilde, etkileşimsel adalet boyutu kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Tablo 1.3. Örgütsel Adalet Algısının Boyutlarını Oluşturan Bileşenler²⁵⁴

1. Dağıtımsal Adalet: Kazanımların uygun bulunması
• Eşitlik: Çalışanları örgüte olan katkıları oranında ödüllendirmek
• Denklik: -Denk olan- her çalışana aşağı yukarı benzer karşılık vermek
• İhtiyaç: Şahısların kişisel ihtiyaçlarına uygun kazanımlar sağlamak
2. İşlemsel Adalet: Kazanımların dağıtımına ilişkin süreçlerin uygun bulunması
• Tutarlılık: Tüm çalışanlara eşdeğer davranmak
• Önyargısız olma: Herhangi bir gruba ayrıcalık tanınmaması ya da kötü muamele yapılmaması
• Kesinlik: kararların kesin bilgilere dayanması
• Tüm paydaşları kapsama: Kararları ilgili paydaşları hesaba katarak almak
• Doğrulama: Hataları telafi edebilmek için uygun üst makamın ya da mekanizmanın tesisi
• Ahlak Kuralları: Mesleki koşulların gerektirdiği normların ihlal edilmemesi
3. Etkileşimsel Adalet: Yönetmelik otoritenin muamelelerinin uygun bulunması
• Kişilerarası Adalet: Bir çalışana saygın, nazik ve değerli bir şekilde davranılması
• Bilgisel Adalet: Gerekli bilgilerin çalışanlarla paylaşılması

²⁵² Jerald Greenberg ve Robert Baron, *Behavior in Organizations* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey 2000, 142.

²⁵³ Tom Tyler ve Allan Lind, "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, 122.

²⁵⁴ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 36.

Kavram, literatür genelinde üç farklı boyut altında ele alınmaktadır. Bu boyutlar ise dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde adlandırılmaktadır. Tablo 1.3 örgütsel adalet algısının sahip olduğu boyutların bileşenlerini açıklamaktadır. Araştırmanın bu bölümünde bahsi geçen adalet boyutları ele alınmıştır.

1.3.4.1. Dağıtımsal Adalet

İşletmeler mal veya hizmet üreterek kar elde edebilmek amacıyla girişimci tarafından maddi olan ve olmayan unsurlarla (emeğin, sermayenin, riskin, zamanın vb.) işgücünün bir araya getirilmesi neticesinde faaliyet göstermektedirler. Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi açısından eldeki maddi olan ve olmayan unsurların tahsisinde ve hedeflere ulaşılması halinde de elde edilen kazanımların tüm paydaşlara paylaştırılmasında belirli yöntemlere başvurulmaktadır. Eldeki kıt kaynakların tahsisine ve kazanımların dağıtılmasına esas teşkil eden bu uygulamaların çalışanlar tarafından adil bir şekilde algılanma seviyesi ise dağıtımsal adalet algısını meydana getirmektedir.

Konfiçyüs dağıtımsal adalet algısına, kaynakları tahsis edenlerin –herhangi bir tarafı kayırmaktan ziyade- homojenliği (eşitliği) kayırması gerektiği görüşüyle açıklık getirmektedir²⁵⁵. Dağıtımsal adalet algısı kavramını ilk ortaya atan kişi ise Homans olmuştur. Homans karşılıklı etkileşim ilişkilerinin kalitesini yatırımların ve kazanımların meydana getirdiği (dağıtımsal adalet algısına temel teşkil eden) bir dağıtım konsepti çerçevesinde ele almıştır²⁵⁶. Buna göre, bireyler karşılıklı ilişkilerdeki –maddi ve manevi- yatırımlarıyla doğru orantılı olacak şekilde belirli bir kazanım beklentisine sahip olacaklardır ve elde ettikleri kazanımlar bu beklentinin altında kaldığında dağıtımsal adalet duygusu zarar görebilmektedir. Daha sonraları ise Blau'nun ve Adams'ın eşitlik teorisi vasıtasıyla²⁵⁷ kavram sosyo-psikolojik açıdan derinleştirilerek örgütsel seviyeye uyarlanmıştır.

²⁵⁵ Kwang-Kuo Hwang, "Chinese Relationalism: Theoretical Construction and Methodological Considerations", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30 (2), 2000, 168.

²⁵⁶ Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 14-15 (George Caspar Homans, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Routledge and Kegan Paul, Abingdon 1961, 244).

²⁵⁷ James DeConinck ve Duane Bachmann, "Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers", *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 2011, 89.

Dağıtımsal adalet algısı elde edilen örgütsel kazanımların çalışanlarca adil bir şekilde algılanmasıyla ortaya çıkmaktadır²⁵⁸. Büyük ölçüde örgüt kültürü üzerine kurulu olan²⁵⁹ dağıtımsal adalet kavramı, örgütsel çıktıların ya da örgütsel faydaların paylaşılması konusunda bireyler tarafından hissedilen adalet algısı şeklinde tanımlanmaktadır²⁶⁰. Walker, Lind, ve Thibaut dağıtımsal adaleti 'para, fayda, hizmet ve ayrıcalık gibi herhangi bir örgütsel değerın bireyler ya da gruplar arasında adil veya eşit bir şekilde dağıtılmasına ilişkin kaygılar' olarak tanımlamaktadır²⁶¹.

Dağıtımsal adalet algısı ödöl ve cezaların ortaya konan performansla olan oranına göre değerlendirilmektedir²⁶². Dağıtımsal adalet algısı büyük ölçüde örgütsel adalet algısının yerine de kullanılmaktadır. Özellikle, 1950 ile 1970 yılları arasında örgütsel adalet algısı üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, tam olarak adı konmamış olsa dahi, dağıtımsal adalet algısı üzerinde yoğunlaşmaktadır²⁶³. Bu açıdan yaklaşılarak dağıtımsal adalet algısının ilk adalet algısı boyutu olarak ortaya çıktığı öne sürülmektedir²⁶⁴.

Örgüte sağlanan katkıların ve kazanımların dengeli oluşu dağıtımsal adalet algısının elde edilmesiyle neticelenmektedir²⁶⁵. Dağıtımsal adalet algısı tüm örgütsel çıktıların çalışanlara aynı miktarda ve aynı esaslara göre dağıtılması anlamına gelmemektedir²⁶⁶. Örgüte benzer katkı sağlayan kişilere eşit davranılmasını, farklı katkı

²⁵⁸ Yochi Cohen-Charash ve Paul Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 2001, 280.

²⁵⁹ Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, XV (Stephen Gilliland, Dirk Steiner ve Daniel Skarlicki, *Cultural Influences on Perceptions of Distributive and Procedural Justice: Research in Social Issues in Management*, Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice, Information Age Publishing, Charlotte 2001, 122).

²⁶⁰ Robert Folger ve Russell Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1998, XXI.

²⁶¹ John Thibaut ve Laurens Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, L. Erlbaum Associates, Hillsdale 1975, 3.

²⁶² James Price ve Charles Mueller, *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich 1986, 13.

²⁶³ Jeon, 19 (Jason Colquitt, Jerald Greenberg ve Cindy Zapata-Phelan, "What Is Organizational Justice? A Historical Overview", *Handbook of Organizational Justice*, 1, 2005, 3-56).

²⁶⁴ Hossein Zainalipour, Ali Akbar Sheikhi Fini ve Siyed Mohammad Mirkamali, "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teachers in Bandar Abbas Middle School", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 2010, 1986.

²⁶⁵ Matthew Rutherford ve Daniel Holt, "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 2007, 430-434.

²⁶⁶ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 37.

sağlayanlara da aradaki fark ölçü alınacak şekilde farklı davranılmasını gerektirmektedir²⁶⁷.

Dağıtımsal adalet algısı elde edilen kazanımların ve örgüte sağlanan katkıların oransal olarak ifadesinin başka bir kişi ya da grubun elde ettikleri ile karşılaştırılması sonucunda şekillenmektedir²⁶⁸. Kavram, önceleri, referans kabul edilen **eşdeğer kişilerle aynı muamele edilmesi** kapsamındaki *eşitlik teorisi temelinde* ele alınmaktayken, daha sonraları -istisnasız- **herkese diğerleriyle aynı muamelenin yapılması** kapsamındaki *denklik (eşdeğerlik) teorileri* temelinde ve -başkaları baz alınmaksızın- **kişisel gereksinimlere göre özel muamele edilmesi** kapsamındaki *ihtiyaç teorileri* temelinde de ele alınmaya başlanmıştır²⁶⁹.

Dağıtımsal adalet kavramı gerçekte, Aristo felsefesinden türetilen ve Deutsch ile Leventhal tarafından şekillendirilen²⁷⁰ bu üç kavram –eşitlik, denklik ve ihtiyaç- etrafında örgütlerin günlük işlemlerinin sonuçlarından çıkarım yapılmak suretiyle çalışanlar üzerinde meydana gelen bir algıdan ibarettir. Örgütün her prosedürünün doğuracağı farklı sonuçlar bu üç kavramdan birisinin ön plana çıkması suretiyle dağıtımsal adalet algısını farklı seviyelerde etkileyebilmektedir. Örneğin, çalışanlar aldıkları ücretin adil olup olmadığını –eşitlik teorisi kapsamında- *referans kabul edilen kişilerle karşılaştırdıkları zaman*, izin sürelerinin adil olup olmadığını –denklik teorisi kapsamında- *tüm çalışanlarla karşılaştırdıkları zaman* ve pozitif ayrımcılık gerektiği durumlarda kadın çalışanlara adil davranılıp davranılmadığını –ihtiyaç teorisi kapsamında- *erkek çalışanlarla karşılaştırdıkları zaman* dağıtımsal adalet algısı gelişebilmektedir. Bu üç kavram, günlük çalışma hayatında yöneticilerin sıklıkla karşılaşılabileceği ve birbirinin yerine kullanıldığında –dağıtımsal adalet algısını körelterek- büyük problemlere yol açabilecek kavramlar olduklarından dolayı özel ilgi gerektirmektedir.

Gilliland, eşitlik teorisinden yola çıkarak, elde edilen kazanımların örgütsel adalet algısı ile asimtotik (sonuşmaz, kavuşmaz) bir ilişki içerisinde olduğunu öne

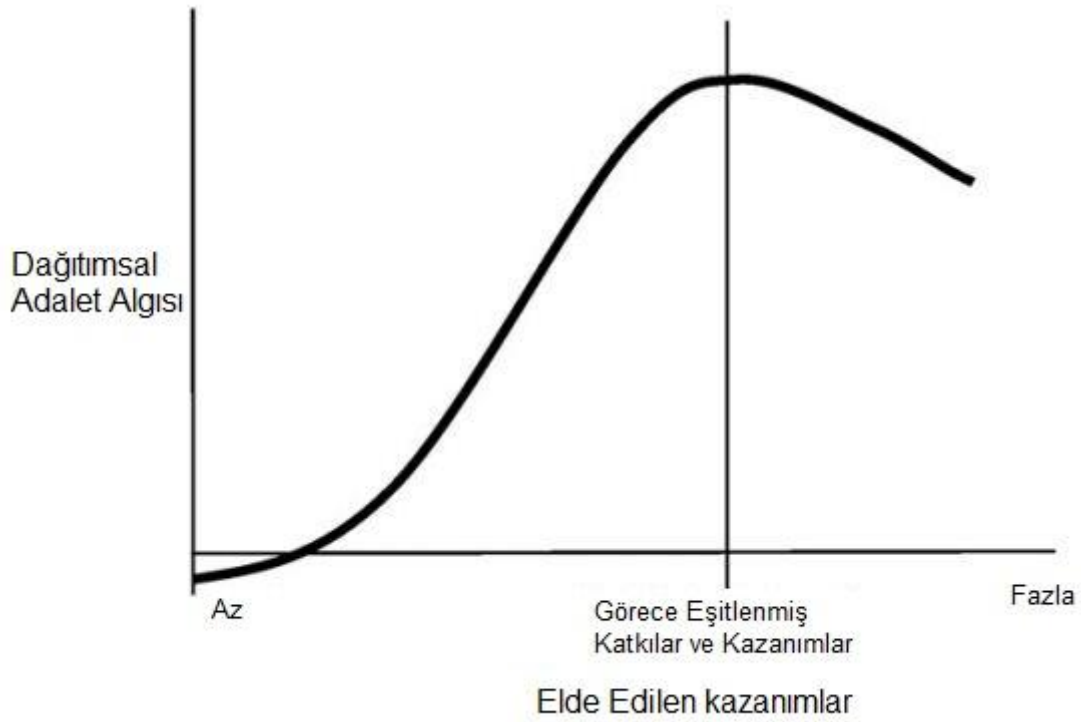
²⁶⁷ Sharon Foley, Deborah Kidder ve Gary Powell, "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, 28 (4), 2002, 474.

²⁶⁸ Janice Paterson, Andrea Green ve Jane Cary, "The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 2002, 393-394.

²⁶⁹ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 37.

²⁷⁰ Morton Deutsch, *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, Yale University Press, New Haven 1985.

sürmektedir²⁷¹. Şekil 1.20 bu ilişkiyi ifade etmektedir. Şekile göre, elde edilen kazanımların zamanla artarak örgüte sağlanan katkılarla eşitlendiği noktaya değin çalışanlar üzerinde oluşan adalet algısı hızla tepeye yaklaşmaktadır. Kazanımlarla katkılar eşitlendiğinde ise tepe noktasına gelinmiş olunacaktır. Elde edilen kazanımlar örgüte sağlanan katkılarını aştığında ise artış hızından daha yavaş olmak üzere, örgütsel adalet algısı giderek azalmaktadır. Bu durum örgüte katkısından görece fazlasını elde eden çalışanların da adaletsizliğin farkında olduğunun ve örgütünü adaletsiz bir örgüt olarak niteleyebileceğinin bir göstergesidir.



Şekil 1.20. Elde Edilen Kazanımların Dağıtımsal Adaletle ilişkisi²⁷²

İlk ortaya atıldığı yıllarda büyük ilgi çeken ve büyük ölçüde örgütsel adalet algısı yerine kullanılan dağıtımsal adalet algısı zamanla örgüt içerisindeki adaletle ilişkin tüm faktörleri açıklayamadığı gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmıştır. Dağıtımsal adalet algısına yönlendirilen en büyük eleştiriler, çalışanların örgüte katkılarının nasıl doğru bir şekilde belirlenebileceğini netleştirememesi, örgütsel kaynakların dağıtımının aynı zamanda çalışan katkılarını da etkileyeceği gerçeğinin kavramı karmaşılaştırması, adaletin nasıl sağlanabileceğine cevap ararken adalet algısına ya da adaletsizlik algısına

²⁷¹ Gilliland, 275.

²⁷² Gilliland, 275.

verilebilecek olan çalışan tepkilerinin ihmal edilmesi, adaleti sağlama adına sadece kaynak/kazanım dağıtımını gibi ekonomik kavramların ele alınmasının kavramın gerektirdiği eşitliğin sağlanması halinde dahi insan ilişkilerine (etkileşimlerine) ve yaşantılarına (süreçlerine) bağlı olarak ortaya çıkan adaletsizlik algısını açıklamada yetersiz kalması olarak sıralanabilir. Nitekim, dağıtımsal adalet kavramının bu yetersizliklerinin farkına varan bilim çevreleri ilerleyen zaman içerisinde işlemsel²⁷³ ve etkileşimsel²⁷⁴ adalet algılarını sorgulamaya başlamıştır.

1.3.4.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet algısının yönetim literatürüne dahil edilmesi çok uzun zaman öncesine gitmese de sosyal ilişkiler açısından irdelenmesi çok eskilere dayanmaktadır. Bu kapsamda, Konfüçyüs sosyal ilişkilerdeki işlemsel adaletin ancak üst düzey saygı duyulması prensibiyle sağlanabileceği görüşünü öne sürmüştür²⁷⁵. İşlemsel adalet kavramını bugünkü anlamıyla ilk ortaya atan araştırmacılar ise Thibaut ve Walker olmuştur²⁷⁶. Folger ve Greenberg de kavramı, çalışan sistemlerinin yorumlayıcı analizi başlığı altında değerlendirmiştir²⁷⁷. Bu suretle, işlemsel adalet kavramına örgüt içi sistemlerin analiziyle ulaşılabileceği görüşlerini ortaya atmışlardır. Lind ve Tyler ise kavramın sosyo-psikolojik yönüne dikkat çekmiştir²⁷⁸. Böylece kavramsallaştırma çabaları, örgüt içi sistemlerin işleyişinin adaleti belirleyen sosyo-psikolojik bir yönünün olduğu şeklinde gelişim göstermiştir. Örgütsel sistemlerin birarada işleyişi de bazı süreçlerle ifade edilebildiğinden dolayı kavramın ele alınma şekli de büyük ölçüde örgütsel süreçler çerçevesinde değerlendirilmeye başlanmıştır.

İşlemsel adalet kavramı dağıtımsal adalet kavramına konu teşkil eden örgütsel kazanımların elde edilebilmesi için yaşanan –örgütsel- süreçlerin adil bir şekilde algılanmasıyla ifade edilmektedir²⁷⁹. Colquitt ve meslektaşları işlemsel adalet kavramı kapsamında olacak şekilde ortaya konan adil süreçlerin örgüt açısından önemine

²⁷³ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2), 1990, 404.

²⁷⁴ Robert Bies ve Joseph Moag, "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1 (1), 1986, 43-55.

²⁷⁵ Hwang, 168.

²⁷⁶ Thibaut ve Walker, 1975.

²⁷⁷ Robert Folger ve Jerald Greenberg, "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", K. M. Rowland ve G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (pp. 141-183), JAI, Greenwich 1985, 141-183.

²⁷⁸ Allan Lind ve Tom Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Pres, New York 1988.

²⁷⁹ Karin Proost, Adriana Pavlinská, Elfi Baillien, Lieven Brebels ve Anja Van Den Broeck, "Employees' Intention to Blow the Whistle: The Role of Fairness and Moral Identity", *Psihologia Resurselor Umane*, 11 (2), 2013, 18.

değirmektedir²⁸⁰. Bu açıdan yaklaşıldığında, işlemsel adalet algısının çoğu zaman süreç adaleti şeklinde ele alındığı da söylenebilir²⁸¹. İşlemsel adalet kavramı, örgüt içerisinde kullanılan metodlara, mekanizmalara ve örgütsel çıktıları belirlemede kullanılan süreçlere ilişkin konularda hissedilen adalet, şeklinde tanımlanmaktadır²⁸². Walker, Lind, ve Thibaut ise işlemsel adaleti 'bir problemin çözümü esnasında kullanılan tekniklerin adil ve tatminkar olduğuna dair duyulan inanç' olarak tanımlamaktadır²⁸³. Leventhal'e göre işlemsel adalet, bireylerin dağıtımsal süreçleri düzenleyici sosyal sistemlerin işlemsel bileşenlerini adil bir şekilde algılamasıdır²⁸⁴. Greenberg ise işlemsel adaleti, karar verme sürecinde kullanılan süreç ve politikaların algılanan adiliyeti şeklinde tanımlamaktadır²⁸⁵.

İşlemsel adalet algısının temeli, sadece bireylerin elde ettikleri kazanımlara göre değil, aynı zamanda planlama aşamasında ve alınan kararların uygulanmasında kullanılan süreçlerde adil davranılmasına bağlı olarak da şekillenmektedir²⁸⁶. İşlemsel adalet algısına konu teşkil eden süreçler genel anlamda terfileri, performans değerlendirmelerini, ödüllendirmeleri ve paylaştırılması gereken diğer kazanımları içermektedir²⁸⁷. Colquitt ve Chertkoff ise bu süreçlerde takınılması gereken başlıca tutumları kararlara katılımın sağlanması, eksik ya da fazla ücret belirlenmemesi ve çalışanların sonuçlardan haberdar edilmesi şeklinde sıralamaktadır²⁸⁸.

Süreçlerdeki adaletin önemine değinen Jeon'un vurguladığı şekliyle, dağıtımsal adalet kavramı 'kişisel adalet' olarak, işlemsel adalet kavramı ise 'sosyal adalet' olarak adlandırılabilir²⁸⁹. Adalet algılarının boyutları üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların kazanımların elde edilmesine ilişkin süreçlerde adil olunması hususuna

²⁸⁰ Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Wesson, Christopher Porter ve K Yee Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 2001, 426.

²⁸¹ Jaclyn Nowakowski ve Donald Conlon, "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 2005, 6.

²⁸² Folger ve Cropanzano, 26.

²⁸³ Laurens Walker, Allan Lind ve John Thibaut, "Relation between Procedural and Distributive Justice, The", *Virginia Law Review*, 65, 1979, 1402.

²⁸⁴ Gerald Leventhal, "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", K.J. Gergen, M.S. Greenberg ve R.H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, (pp. 27-55), Plenum Press, New York 1980, 35.

²⁸⁵ Greenberg, *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*, 402.

²⁸⁶ Jeon, 20.

²⁸⁷ Yaser Mansour Almansour, "The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction", *Global Journal of Management And Business Research*, 12 (20), 2012, 76.

²⁸⁸ Jason Colquitt ve Jerome Chertkoff, "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", *Journal of Management*, 28 (5), 2002, 595.

²⁸⁹ Jeon, 20.

kaynakların dağıtılması esnasında adil olunmasından daha fazla önem verdiğini ortaya koymaktadır²⁹⁰. Bireyler yaşanan süreçlerde adalet algıladıkları zaman süreçler neticesinde ortaya çıkan sonucun adillliğini çok fazla önemsememektedirler²⁹¹.

İşlemsel adalet algısının örgüt, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemli çıktıları bulunmaktadır. İşlemsel adalet algısı çalışanların örgütün bütününe karşı olan inanışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. İşlemler adil bir şekilde algılandığında çalışanlar daha fazla sadakat duygusu besleyebilmektedir ve örgütün faydasına olacak şekilde davranmaya daha fazla istekli olabilmektedir. Ayrıca, bu tür algılara sahip çalışanlar örgütlerine ve liderlerine ihanet etmeye daha az eğilim göstermektedirler²⁹². Örgüt içerisindeki süreçleri ise -büyük ölçüde- liderler şekillendirmektedir²⁹³. Bu nedenle, -ahlaki- liderlerin örgüt içerisindeki süreçleri adil bir şekilde yönetmesi, çalışanlar üzerinde oluşması arzu edilen örgütsel adalet algısının gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir.

Leventhal ve meslektaşları, Şekil 1.21'de görüldüğü üzere, örgüt içerisindeki herhangi bir süreç hakkında işlemsel adalet algısının varlığından bahsedebilmek için gerekli olan altı bileşen tanımlamıştır²⁹⁴. Buna göre işlemsel adalet algısı, süreçlerin tutarlı olmasıyla, süreçlerin önyargısız yürütülmesiyle, süreçlerin kesin bilgilere dayandırılmasıyla, süreçlerin doğrulanmaya olanak tanınmasıyla, süreçlerin ilgili tüm paydaşların haklarını bir araya getirmesiyle ve ahlak kurallarına uygun olmasıyla elde edilebilmektedir. Son bileşen olan ahlaklı olma, işlemsel adalet algısının bu araştırmanın konusunu teşkil eden ahlaki liderlik davranışı ile ilişkisini ortaya koyması bakımından özellikle vurgulanmıştır.

²⁹⁰ Proost, Pavlinská, Baillien, Brebels ve Van Den Broeck, 19.

²⁹¹ Robert Bies ve Debra Shapiro, "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 1988, 676.

²⁹² Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 38.

²⁹³ Proost, Pavlinská, Baillien, Brebels ve Van Den Broeck, 19.

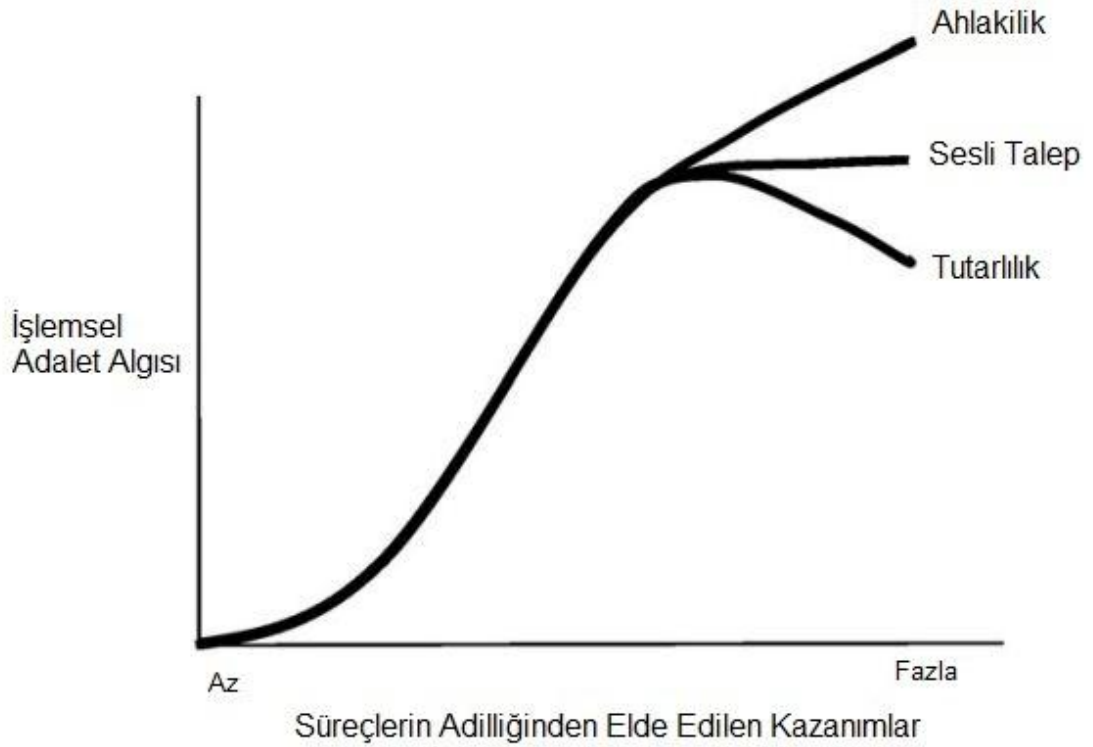
²⁹⁴ Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 15 (Gerald Leventhal, "Justice in Social Relationships", J. W. Thibaut, J. T. Spence ve R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology* (pp. 211-240), General Learning Press, Morristown 1976, 91-131).



Şekil 1.21. İşlemsel Adalet Kavramının Bileşenleri

İşlemsel adalet algısı bileşiminde bulunan bazı faktörlere göre süreçlerin adilliğiyle değişkenlik gösteren bir takım ilişki içerisinde bulunmaktadır²⁹⁵. Şekil 1.22 bu ilişkileri ifade etmektedir. Buna göre çok fazla tutarlılık esnekliği ortadan kaldıracağı için çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir ve örgütsel işlemlerde belirginleşen tutarlılık belirli bir noktadan sonra işlemsel adalet algısını azaltıcı yönde etki yaratabilmektedir. Taleplere bağlı olarak artan kazanımlar, belirli bir noktadan sonra işlemsel adalet algısını arttıramayabilmektedir. Elde edilen kazanımların ahlaki değeri arttıkça işlemsel adalet algısı da artmaya devam etmektedir.

²⁹⁵ Gilliland, 275.



Şekil 1.22. Adil Süreçlerin Kazanımları ile İşlemsel Adalet İlişkisi²⁹⁶

1.3.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kavramı işlemsel adalet algısının özel bir türü olarak değerlendirilmektedir²⁹⁷. Büyük ölçüde yönetici-çalışan ilişkilerinde ön plana çıkan etkileşimsel adalet algısı yöneticinin çalışanına verdiği değer de bir göstergesidir²⁹⁸. Bireyler arası ilişkilerin kalitesini ifade eden etkileşimsel adalet algısı, literatürde işlemsel adalet kavramının sosyal yönünü teşkil edecek şekilde ele alınmaktadır²⁹⁹. Bies ve Moag gibi adalet algısını üçüncü bir adalet boyutu olarak ele alan araştırmacılar da bulunmaktadır³⁰⁰.

Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar üzerinde adalet algısı sağlayıcı bazı önemli etkilere sahiptir³⁰¹. Karar alma süreci sonucunda dağıtılan kazanımların

²⁹⁶ Gilliland, 276.

²⁹⁷ Singer, *The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research*, 34.

²⁹⁸ Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 35.

²⁹⁹ Maureen Ambrose, Mark Seabright ve Marshall Schminke, "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 2002, 950.

³⁰⁰ Bies ve Moag, 43-55.

³⁰¹ Singer, *The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research*, 35.

Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 2001, 60.

eşitliğinin ve bu kazanımların dağıtılmasına ilişkin süreçlerin adillığının yanı sıra bu kararları uygulayan ve çalışanlara aktaran yöneticilerin tutum ve davranışlarının da örgütsel adaleti etkileyebileceği düşüncesi, etkileşimsel adalet kavramının temelini oluşturmaktadır³⁰². Diğer bir ifadeyle, dağıtım usulü ne kadar eşit olursa olsun, örgüt içerisindeki süreçler ne kadar adil olursa olsun, bunların çalışanlara aktarılması ve uygulanması safhası çalışanlarca adil bir şekilde algılanmadığı sürece örgütsel adalet algısının varlığından bahsedebilmek mümkün olmayacaktır.

Örgüt üyelerinin yöneticileriyle olan ilişkileri diğer kişilerle olan ilişkilerinden çok daha karmaşık yapıdadır ve takipçilerin örgüte karşı olan tutumlarını birçok faktörden daha fazla belirleyici özelliktedir. Bu nedenle, lider-takipçi ilişkilerinin işlemsel adalet kavramından ayrıştırılarak, etkileşimsel adalet kavramı çerçevesinde ele alınması daha doğru olacaktır. Unutmamak gerekmektedir ki; örgüt içerisinde çalışanların sosyal etkileşime dayalı ilişkiler içerisinde bulunduğu iki farklı partneri bulunmaktadır. Bunlardan birisi örgütün kendisidir diğeri ise en yakın amiridir³⁰³.

Etkileşimsel adalet algısı, örgütsel adalet katkısı bulunan kişilerarası ilişkilerden doğan bazı faktörleri açıklığa kavuşturmada dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının yetersiz kaldığı durumlarda ön plana çıkmaktadır³⁰⁴. Bireyler örgütsel süreçler esnasında alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olmaya ve amirleri ile samimi ve saygılı bir ilişki içerisinde bulunmaya isteklidirler³⁰⁵. Bu nedenle, etkileşimsel adalet örgüt içi prosedürlerin sergilenmesi esnasında karşılaşılan kişilerarası muamelelerin –adiliyet açısından- kalitesine yönelik olarak hissedilen algıyla ifade edilebilmektedir³⁰⁶. Etkileşimsel adalet algısının çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmesi açısından önemi ise algının çalışanların diğerlerinin gözündeki saygınlığını ve çalışanın kendisine olan saygısını artırma potansiyelinde saklıdır³⁰⁷.

Etkileşim adaletine ilişkin bireysel yargılamaların temeli **açıklamalarda bulunma ve kişilerarası hassasiyet** olacak şekilde iki boyuta dayanmaktadır³⁰⁸. Karar verme süreci esnasında saygılı, kibar ve hassas davranılması *kişilerarası adalet*te fayda

³⁰² Greenberg, *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*, 411.

³⁰³ Wong, Wong ve Ngo, 280.

³⁰⁴ Greenberg, *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*, 411.

³⁰⁵ Robert Bies ve Debra Shapiro, "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, 1 (2), 1987, 201.

³⁰⁶ Jeon, 17 (Bies ve Moag, 43-55).

³⁰⁷ Lind ve Tyler, 1988.

³⁰⁸ Ambrose, Seabright ve Schminke, 950.

sağlarken, karar verme süreci esnasında gerekli izahların ve bilgilerin sunulması ise *bilgisel adalet* fayda sağlamaktadır³⁰⁹. Bu nedenle, etkileşimsel adalet algısının birisi *kişilerarası adalet* diğeri ise *bilgisel adalet* olmak üzere iki yönü bulunmaktadır³¹⁰. Bilgisel adalet kavramı işler kötü gitse dahi çalışanlara doğru ve yeterli bilginin verilmesini, kişilerarası adalet kavramı ise işiyle ilgili konularda karar verirken çalışanlara saygın ve itibarlı davranılmasını kapsamaktadır. Çalışanlara adil, saygın ve itibarlı bir şekilde davranılması onların kendilerine olan saygılarını da arttırabilmektedir³¹¹ ve çalışanların işine ve örgütüne olan tutumlarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Cropanzano ve meslektaşları ile Rupp ve Cropanzano etkileşim adaletini yüksek seviyede sağlayabilen liderlerin, etkileşim adaletini yüksek seviyede sağlayamayan liderlere göre çalışanların iş performansını daha fazla arttırabildiği sonucuna ulaşmıştır³¹². Etkileşimsel adalet algısı örgütler açısından öylesine önemli bir olgudur ki; etkileşimsel adalet algısı yüksek olduğunda dağıtımsal adalet algısının ve işlemsel adalet algısının olumsuz etkileri örgüt içerisinde daha hafif hissedilebilmektedir³¹³.

Dağıtımsal adalet algısına ve işlemsel adalet algısına ilişkin hususlar liderin dışındaki faktörlerden de önemli ölçüde etkilenebilmektedir ancak etkileşim adaleti neredeyse tamamen liderin kontrolü altında ve onun davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Lider, etkileşim adaletini sağladığı takdirde dağıtımsal adalet algısının ve işlemsel adalet algısının eksikliklerini kapatabilmektedir.

Singer, örgüt içerisinde adil bir etkileşim sağlanabilmesi için gerekli olan kilit unsurları açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurulması, samimiyet, önemli bilgilerin verilmesi ve beklentilerin ortaya konulması ile tutum ve davranışlardaki ciddiyet olarak sıralamaktadır³¹⁴. Bies ve Moag ise örgüt içerisindeki kişilerarası ilişkilerden

³⁰⁹ Nowakowski ve Conlon, 7.

³¹⁰ Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 38.

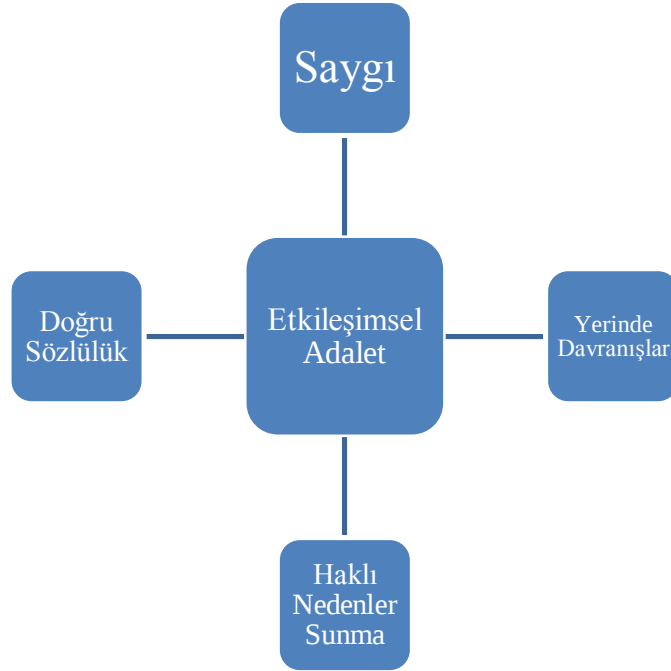
³¹¹ Robert Lane, "The Social Psychology of Procedural Justice: Book Review of Lind and Tyler", *Social Justice Research*, 2, 1988, 316.

³¹² Russell Cropanzano, Cynthia Prehar ve Peter Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group and Organization Management*, 27 (3), 2002, 324-351; Deborah Rupp ve Russell Cropanzano, "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 2002, 925-946.

³¹³ Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 39.

³¹⁴ Singer, *The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research*, 35.

kaynaklanan etkileşimsel adalet algısını geliştirebilmek için gerekli olan dört tutumdan bahsetmektedir³¹⁵. Şekil 1.23 bu dört tutumu ifade etmektedir.



Şekil 1.23. Etkileşimsel Adalet Algısının Bileşenleri³¹⁶

Gilliland'ın ortaya koyduğu dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarının elde edilen kazanımlarla ilişkilerine³¹⁷ dair görüşlerine dayalı olacak şekilde, araştırmacı bir uyarlamada bulunmaktadır. Araştırmacı, ilişkilerin adilliğinden elde edilen kazanımların etkileşimsel adaletle olan ilişkisinin Şekil 1.24'deki gibi ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Buna göre, kişilerarası ilişkilerin kalitesi nedeniyle elde edilen kazanımlar arttıkça etkileşim adaleti artmaya devam etmektedir. Elde edilen bilgilerden kaynaklanan kazanımların etkileşimsel adaletle ilişkisi ise farklılık arz etmektedir. Belirli bir noktadan sonra yöneticiden bilgi elde edilmesi çalışanlar üzerinde ilave bir olumlu etki yaratamayacağından dolayı etkileşim adaleti artış göstermeyecektir.

³¹⁵ Bies ve Moag, 43-55.

³¹⁶ Bies ve Moag, 43-55.

³¹⁷ Gilliland, 274-276.



Şekil 1.24. Adil İlişkilerin Kazanımları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisi³¹⁸

1.3.5. Örgütsel Adalet Kuramları

Dağıtımsal adalet kavramını açıklamaya çalışan kuramlar genel anlamda katkı modeline (investment model) dayalı olacak şekilde ortaya atılmıştır. Katkı modeline göre kişiyi örgütün bir üyesi haline getiren olgulardan birisi örgüte yaptığı maddi ve manevi yatırımlardır. Bu yatırımların sonucunda meydana gelen beklentilerin karşılanıp karşılanamaması hali ise adalet algısının belirleyicisi olmaktadır. Bu görüşe bağlı olarak çeşitli dağıtımsal adalet kuramları ortaya atılmıştır. Adaletin kaynağına yönelik bu kuramlar literatürde kaynak temelli kuramlar olarak da ele alınmaktadır. Bu kapsamda sınıflandırılan kuramlar ise eşitlik, göreceli yoksunluk, bilişsel dayanaklar, adil motivasyon, adil yargılama, Deutsch'un ve Jasso'nun dağıtımsal adalet kuramları şeklinde sıralanabilir³¹⁹. İşlemsel adalet kavramının gelişimine katkıda bulunan başlıca

³¹⁸ Gilliland, 276.

³¹⁹ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 1998; Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 2007.

kuramları ise kişisel menfaat (araçsal) kuramı, Grupsal değer (ilişkisel) kuramı, sezgisel adalet kuramı ve çoklu yaklaşımlar kuramı teşkil etmektedir³²⁰.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılığı açıklayıcı yaklaşımlara, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına, örgütsel bağlılığın boyutlarına ve örgütsel bağlılığın öncülleri ile ardıllarına yer verilmiştir.

1.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı 1990'lı yıllarda yapılan bilimsel araştırmaların ana konularından birisini teşkil etmektedir³²¹. Kavramın önemi ve tam olarak aydınlatılamaması nedeniyle bu ilgi günümüze kadar yoğun bir şekilde sürmüştür.

Bir örgütün üyeleri örgütüne ne kadar bağlıysa o kadar güçlü bir örgüt yapısından bahsedilebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın işlevi insan vücudundaki eklemlerin işlevine benzetilebilir. Kemikler ve kas yapısı gibi iskelet sisteminin parçaları ne kadar sağlam olursa olsun, ayakta durabilmek için onları birbirine bağlayan güçlü bir eklem yapısına da ihtiyaç duyulmaktadır. Tek başına kemikler ve kaslar insanoğlunun bir bütün halinde ayakta durmasına yetmemektedir. Benzer bir şekilde, çalışanlarını birbirine ve örgütüne bağlayan duygusal bir sermayesi olmadığında, üstün nitelikli çalışanlara sahip olan ve kurumsal altyapı açısından mükemmeli yakalamış olan bir örgütün dahi ayakta kalabilmesi güç olacaktır. Bu nedenle, küreselleşen dünya düzenine uyum sağlamaya çalışan günümüz örgütleri tüm stratejilerini kendisine bağlı çalışanları istihdam edebilme yönünde revize etmektedirler³²².

Bağlılık, herhangi bir örgüt, bir örgütün alt birimi veya meslek grubu gibi sosyal bir birlikteliğe³²³ ya da herhangi bir bireye karşı duyulan sadakattir. Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışanların istihdam edildikleri işletmenin karakteristik özelliklerine karşı gösterdikleri, (örgütsel hedefleri ve değerleri uygun bulmasını, örgüt içerisinde

³²⁰ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 1998; Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 2007.

³²¹ John Meyer, David Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 2002, 21.

³²² John Benson ve Michelle Brown, "Knowledge Workers: What Keeps Them Committed; What Turns Them Away", *Work, Employment and Society*, 21 (1), 2007, 122.

³²³ James Price, "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 1997, 335.

üstlendiği rolü kabullenmesini, zorlayıcı faktörlerin etkisinden ziyade kendi iradesiyle örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesini de kapsayan) olumlu duygusal reaksiyonları ifade etmektedir³²⁴. Örgütsel bağlılık aynı zamanda bireyin bir örgüte aidiyetinin belirginleşmesiyle ortaya çıkan gücü meydana getirmektedir. Örgütsel bağlılığın derecesi ise örgütle bütünleşme ve örgüte katılım neticesinde ortaya çıkan güce göre tespit edilebilmektedir³²⁵.

DeCotiis ve Summers örgütsel bağlılığı, bir çalışanın örgütsel hedefleri ve değerleri kabullenmesi ile bu hedeflere ve değerlere katkıda bulunması için kendisine biçilen örgütsel rolü kabul etmesinin ve içselleştirmesinin uzantısı olan bir tutum olarak tanımlamaktadır³²⁶. Mowday ve meslektaşları örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgüte karşı beslediği sadakat ve aidiyet duygularından kaynaklanan güç olarak tanımlamaktadır³²⁷. Mowday ve meslektaşlarının tanımlamasında üç unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar, örgütsel değerleri ve hedefleri yüksek seviyede *kabullenme*, örgütün faydasına olacak şekilde *çaba sarf etmeye gönüllülük* ve *örgütün bir üyesi olarak kalma* yönünde hissedilen güçlü arzu olarak ifade edilebilir³²⁸. Porter ve meslektaşları ise örgütsel bağlılığı, 'bireyin belirli bir örgüte olan üyeliğiyle ve örgütle özdeşleşmesiyle ilgili olarak ortaya çıkan güç' olarak tanımlamaktadır³²⁹.

Örgütsel bağlılık aynı zamanda bir çalışanın istihdam edildiği işletmeyle olan duygusal uyum derecesini de ifade etmektedir. Örgütsel değerlerin ve hedeflerin önemsenmesini, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi açısından istekli olunmasını ve örgüt üyeliği konusunda güçlü bir arzu duyulmasını içermektedir³³⁰. Decotiis ve Summers örgütsel bağlılığın ortaya çıkabilmesi açısından gerekli olan dört hususa değinmektedir. Bunlar, bireyin örgütsel değerleri ve hedefleri kabullenmesi, kendisine biçilen örgütsel rolü benimsemesi, örgütte kalma yönünde istekli olması ve örgütün faydasını kendi çıkarlarından üstün tutması olarak ifade edilmektedir³³¹.

³²⁴ Cook ve Wall, 40.

³²⁵ Lyman Porter, Richard Steers, Richard Mowday ve Paul Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 1974, 604.

³²⁶ Thomas DeCotiis ve Timothy Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, 40 (7), 1987, 448.

³²⁷ Richard Mowday, Richard Steers ve Lyman Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 1979, 226-227.

³²⁸ Mowday, Steers ve Porter, 227.

³²⁹ Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 604.

³³⁰ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 82; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 604.

³³¹ DeCotiis ve Summers, 447-448.

Örgütsel bağlılığın türleri konusunda birden fazla görüş bulunmaktadır. Örneğin, Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığın, birisi hesaba dayalı diğeri ise tutumsal olmak üzere iki türünün olduğunu vurgulamaktadır³³². Cohen ise örgütsel bağlılığın, dört ayrı bileşenin oranına göre farklılık gösterebileceği görüşündedir. Tablo 1.4 bahsi geçen bağlılık türlerini ortaya koymaktadır.

Tablo 1.4. Cohen'in Bağlılık Türlerine İlişkin Modeli³³³

Bağlılık Türleri		Bağlılığın Temelleri	
		Araçsal	Psikolojik
Zaman	Örgüt üyeliğinden önce	Araçsal bağlılığa eğilim	Normatif bağlılığa eğilim
	Örgüt üyeliğinden sonra	Araçsal bağlılık	Duygusal bağlılık

1.4.2. Örgütsel Bağlılığı Açıklayıcı Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramının tam anlamıyla açıklığa kavuşturulabilmesi oldukça güçtür. Bu güçlük kavramın tanımlanması, bileşenlere ayrılması ve kavramla ilgili olguların ortak noktalarının aydınlatılması aşamalarından itibaren kendini hissettirmektedir. Bahsi geçen zorluklara rağmen, kavram literatürdeki çeşitli yaklaşımlarla detaylıca irdelenmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı 1980'li yıllarda örgütsel değerlere bağlılık ve örgütte kalma yönünde bağlılık olacak şekilde ikiye ayrılarak ele alınmıştır³³⁴. 1980'li yılların sonlarına doğru ise bağlılığın psikolojik yönü daha fazla ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Bu çerçevede örgütsel bağlılık uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olacak şekilde kavramsallaştırılmıştır³³⁵. Daha sonraları ise bağlılığın morale (ruhani duygulara) dayalı, hesaba dayalı ve yabancılaştırmaya dayalı bileşenleri ortaya

³³² John Mathieu ve Dennis Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 1990, 171-194.

³³³ Aaron Cohen, "Commitment before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17 (3), 2007, 337.

³³⁴ Harold Angle ve James Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1981, 1-14.

³³⁵ Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 1986, 492-499.

atılmıştır³³⁶. 1990'lı yıllarda ise aktif bağlılık ve pasif bağlılık olacak şekilde ikili bir ayrıma gidilmiştir³³⁷. İlerleyen süreçte ise kavram, değerlere bağlılık ve devam bağlılığı olacak şekilde ele alınmaya başlanmıştır³³⁸. Örgütsel bağlılık kavramının üç bileşenli modeli (aynı zamanda günümüzde de genel kabul gören hali olan model) ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık diye adlandırılan bileşenlerden meydana getirilmiştir³³⁹. Sonraları, normatif boyutun yerine -morale dayalı- ruhani bir boyutun kullanması gerektiğine inanan bazı araştırmacılar, üç bileşenli modeli bu değişikliklerle ele almaya başlamışlardır³⁴⁰.

Çalışanların örgütlerine neden bağlandıklarını ve bu bağlanma sürecinin nasıl geliştiğini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramının farklı boyutlara ayrılarak ele alınmasına ve çeşitli türlere ayrılmasına da temel teşkil ettiği için önem arz etmektedir. Literatür genelinde örgütsel bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır³⁴¹. Örgütsel bağlılığın tutumsal yönü çalışanları örgüte ait kılan bilişsel ve duygusal tepkilerle, davranışsal yönü ise çalışanların örgüte bağlı olduğunu ortaya koyan hareketlerle birbirinden ayrıştırılmaktadır³⁴². Tutumsal bağlılık bireyin örgütsel kimlik kazanmasına ve örgütle bütünleşmesine, davranışsal bağlılık ise örgütte kalma isteğine işaret etmektedir.³⁴³

Davranışsal ve tutumsal bağlılık yönetim biliminin üzerinde önemle durduğu iki araştırma konusunu teşkil etmektedir³⁴⁴. Mowday ve meslektaşlarının yukarıda ifade edilen tanımlaması daha çok örgütsel bağlılığın tutumsal yönüne değinmektedir. Becker ise çalışanların bağlılık duygusunun yoğunluğuna göre örgütte kalıp kalmama

³³⁶ Larry Penley ve Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 1988, 43-59.

³³⁷ Aviad Bar-Hayim ve Gerald Berman, "The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), 1992, 379-381.

³³⁸ Roger Mayer ve David Schoorman, "Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35 (3), 1992, 671-685.

³³⁹ Natalie Allen ve John Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1990, 1-18; John Meyer ve Natalie Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1997.

³⁴⁰ Stephen Jaros, John Jermier, Jerry Koehler ve Terry Sincich, "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1993, 951-995.

³⁴¹ Mowday, Steers ve Porter, 224-247; DeConinck ve Bachmann, 87.

³⁴² Roderick Iverson ve Donna Buttigieg, "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?", *Journal of Management Studies*, 36 (3), 1999, 308.

³⁴³ Roderick Iverson, "Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 1996, 122-149.

³⁴⁴ Çalışanların başlıca örgütsel tutumlarına odaklanan bu çalışmada ise -büyük ölçüde- örgütsel bağlılık kavramının tutumsal yönü ele alınacaktır.

konusunda tercih yaptığına, bazen de bu konuda bir nevi kumar oynamak zorunda kaldığına (side bets) değinerek örgütsel bağlılığın davranışsal yönünü ele almıştır³⁴⁵.

Davranışsal yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığın bu araştırmanın bir diğer değişkenini teşkil eden işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini vurgulaması açısından da önem arz etmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgütte kalmaya niyetli olma sonucunda ortaya çıkan duygular aynı zamanda örgütsel bağlılık algısını da yansıtmaktadırlar³⁴⁶. Örgütten ayrılmaya niyetlenilmesi ise örgütsel bağlılığın zayıflama seviyesinin önemli bir dönüm noktasına –kopma noktasına- ulaştığının bir göstergesidir. Bu seviyeden sonra artık örgütsel bağlılıktan değil, örgütten elini ayağını çekme halinden bahsedilmesi gerekmektedir.

Tutumsal yaklaşım uyarınca çalışanların işe ve örgüte ilişkin bazı tutumlarının gelişimine örgütsel bağlılıkları dayanak teşkil etmektedir³⁴⁷. Bu kapsamda, iş tatmini gibi bazı tutumların örgütsel bağlılık duygusunun gelişiminde belirleyici olduğu öne sürülmektedir.

Becker ise örgütsel bağlılığı açıklamada çoklu bağlantılar yaklaşımının önemini vurgulamaktadır³⁴⁸. Becker'a göre, örgüt birçok bireyden ve birçok alt sistemden oluşmaktadır ve bunlara karşı hissedilen bağlılıklar arasındaki bağlantılar bir bütün olarak örgütsel bağlılığı meydana getirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tekdüze bir algı olarak ele alan araştırmalar hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir.

1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili oldukça farklı değerlendirmeler mevcuttur. Tablo 1.5 bu sınıflandırmaları ortaya koymaktadır.

³⁴⁵ Howard Becker, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 1960, 32-40.

³⁴⁶ O'Reilly ve Chatman, 492-499.

³⁴⁷ Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 603-609; John Meyer ve Natalie Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 (1), 1991, 61-89.

³⁴⁸ Thomas Becker, "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", *Academy of Management Journal*, 35 (1), 1992, 232-244.

Tablo 1.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Kapsam	Savunucuları	Sınıflandırmanın Özellikleri
Tutumsal	Etzioni (1961)	Yatırımların kazanımlarla orantılı olmadığı ancak çevresel baskılarla örgüt üyeliğine devam edildiği- <i>yabancılaşmış bağlılık</i> (alienative) , -düşük yoğunluklu- <i>hesaba dayalı bağlılık</i> (calculative) ve -yüksek yoğunluklu- <i>ruhani (moral) bağlılık</i> .
Tutumsal	Kanter (1968)	Sosyal sistem: Sosyal kontrol, birliktelik, devamlılık Kişisel sistem: Bilişsel, duygusal, normatif alanlar Bağlılık Türleri: <i>Devam bağlılığı</i> (ayrılmanın getireceği kar-zarar hesabına dayalı), <i>kenetlenme bağlılığı</i> (kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan yoğun bağlılık), <i>kontrol bağlılığı</i> (normlara ve kurallara uyma yönündeki bağlılık)
Tutumsal	Buchanan (1974)	<i>Özdeşleşme, sadakat ve içselleştirme</i> örgütsel bağlılığın bileşenlerini teşkil etmektedir
Tutumsal	Katz ve Kahn (1977)	Bireyleri örgüte bağlayan unsurlar <i>ödül temelli, açıklayıcı ve araçsal</i> unsurlardır.
Tutumsal	Wiener (1982)	Bağlılık normatif unsurlar doğrultusunda sınıflandırılmaktadır. Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına normatif unsurlar da eklenmiştir.
Tutumsal	O'Reilly ve Chatman (1986)	Uyuma dayalı bağlılık (Compliance based), özdeşleşmeye dayalı bağlılık (Identification based), içselleştirmeye dayalı bağlılık (Internalization)
Tutumsal	Penley ve Gould (1988)	Ruhani (moral) bağlılık, hesaba dayalı bağlılık, yabancılaşmış bağlılık
Tutumsal	Allen ve Meyer (1990)	<i>Duygusal bağlılık</i> (İçtenlikle, gönülden bağlanma), <i>normatif bağlılık</i> (normlara dayalı, zorunlu bağlılık), <i>devam bağlılığı</i> (kar-zarar hesabına dayalı bağlılık)

Tablo 1.5.'in Devamı

Tutumsal	Cohen (2007)	Bağlılığın <i>zamanlaması</i> açısından, örgüte kalıtım öncesi ve sonrası boyut; <i>bağlılık temeli</i> açısından, araçsal ve psikolojik boyut
Davranışsal	Becker (1960)	Çalışanlar bağlılık derecelerini göz önünde bulundurarak örgütte kalıp kalmama konusunda tercih yapmaktadırlar, bazen de bu konuda <i>-bir nevi- kumar</i> oynamak zorunda kalmaktadırlar (side bets).
Davranışsal	Salancik (1977)	Davranışsal bağlılık yaklaşımı ele alınmaktadır. Tutumun (bağlılık) ancak davranışa (işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) yansımalarıyla anlaşılabilirliği savunulmaktadır. Bağlılığı ortaya koyan davranışlar; bireyin bünyesinde gelişen, <i>farkedilebilen ancak müdahale edilemeyen</i> ve <i>müdahale edilebilir olanlar</i> şeklinde sınıflandırılmaktadır.
Tutumsal ve Davranışsal	Mowday, Porter ve Steers (1982)	<i>Tutumsal bağlılık</i> (bireyin örgütsel koşulları ve ilişkileri değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan içsel aidiyet duygusu), <i>davranışsal bağlılık</i> (bireyin örgüte karşı geliştirdiği sadakat duygusunun davranışlarına da yansımaları)

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları aynı zamanda örgütsel bağlılığın boyutlarını açıklamada bir araç olarak da kullanılmaktadır. Örneğin, günümüzde en çok kabul gören örgütsel bağlılık boyutlarını (duygusal, normatif ve devam) ilk ortaya atan kişiler olan Allen ve Meyer bahsi geçen boyutlara ayrıntılı bir sınıflandırma neticesinde ulaşabilmişlerdir.

Allen ve Meyer e göre örgütsel bağlılığın *gönüllülük* (want to), *zorunluluk* (ought to) ve *ihtiyaç* (need to) olmak üzere üç temel bileşeni bulunmaktadır³⁴⁹. Robinson örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmaların gerçekte örgütsel bağlılığın bu üç bileşeninin yeniden değerlendirmesiyle ortaya çıktığını savunmaktadır. Bazı sınıflandırmaların üç temel bileşenin tamamını kapsadığını, bazılarının ise sadece ikisini kapsadığını öne sürmektedir. Araştırmacının bu görüşü Tablo 1.6'da sunulmaktadır.

³⁴⁹ Allen ve Meyer, 4.

Tablo 1.6. Bileşenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları³⁵⁰

	Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri			
	Gönüllülük (want to)		Zorunluluk (ought to)	İhtiyaç (need to)
Etzioni (1961)	Ruhani kapsam		Yabancılaştırıcı kapsam	Hesaba dayalı kapsam
Kanter (1972)	Duygusal/ Kenetlenme		Ruhani / Kontrol	Araçsal / Devam
Buchanan (1974)	Özdeşleşme	Sadakat	İçselleştirme	
O'Reilly ve Chatman (1986)	İçselleştirme	Özdeşleşme	-	Uyum
Allen ve Meyer (1990)	Duygusal		Normatif	Devam

1.4.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutları kavramın bileşenlerini yansıtmaktadır. Buchanan'a göre örgütsel bağlılığın üç bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenleri, örgütsel değerleri ve hedefleri içselleştirmeyi ifade eden *özdeşleşme* (identification), örgüt içerisinde kendisine biçilen rolün gereklerini psikolojik açıdan bünyesine katmayı ifade eden *özümseme* (involvement) ve örgütte kalmayı teşvik edici nitelikteki aidiyet duygusuna sahip olmayı ifade eden *sadakat* (loyalty) teşkil etmektedir³⁵¹. Bu üç bileşenin, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlere dayalı olacak şekilde, farklı oranlarda algılanması ise örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını meydana getirmektedir. Örneğin, bireyin aidiyet duygusu diğer iki bileşene ağır bastığında 'duygu' yoğun bir bağlılıktan, mesleğinin gerekleri ön plana çıktığında 'normlara' dayalı bir bağlılıktan, örgütte kalmaya zorlayıcı unsurlar ağır bastığında ise örgütte kalmaya 'devam' edilmesi yönündeki –mantıksal- bir bağlılıktan söz edilebilmektedir.

³⁵⁰ Kimberly Robinson, *The Relationship between Employee Organizational Commitment and Trust in High-Technology Organizations*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), The University of Alabama in Huntsville, Alabama 2010, 15.

³⁵¹ - Cook ve Wall, 40 (Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1974, 533-546).

Bireyler örgütlerine hem arzu ettikleri için, hem ihtiyaç duydukları için ve hem de zorunluluk hissettikleri için bağlanmaktadır³⁵². Bir örgüte bağlanmak için duyulan bu üç farklı gerekçe örgütsel bağlılığın üç boyutunu temsil etmektedir. Meyer ve Allen'e göre bağlılığın birbirinden farklılaşan üç boyutunun dört ortak özelliği bulunmaktadır. Bu ortak özellikler, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri ifade etmeleri, psikolojik durumu göstermeleri, örgütte kalma niyetini yansıtmaları ve örgütün üye devinimini azaltmaları şeklinde sıralanmaktadır³⁵³. Bu ortak özellikler adeta örgütsel bağlılığın boyutlarını birbirine bağlamaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinin çalışma hayatındaki faktörlerle etkileşimini değerlendirme konusu yapan Allen ve Meyer, önceleri örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyut altında ele almıştır³⁵⁴. Daha sonraları ise bu boyutlara normatif bağlılığın da eklendiği çalışmalar ortaya koymuşlardır³⁵⁵. Günümüzde en çok kabul gören örgütsel bağlılık boyutlarını bu üç boyut teşkil etmektedir.

1.4.4.1. Duygusal Bağlılık

Bağlılık algısının boyutları arasında en az zorunluluk duygusu içeren boyut duygusal boyuttur. Boyut, bir zorunluluktan ziyade bireyin kendisini bir kişiye ya da bir örgüte kaptırmasını ifade etmektedir. Bu nedenle, duygusal bağlılık 'bir örgüte sadakat ve aidiyet hisleriyle tutulma' şeklinde tanımlanmaktadır³⁵⁶. Çalışma hayatındaki duygusal bağlılık daha çok çalışanların *işletmeleriyle özdeşleşmesini, bütünleşmesini ve duygusal olarak kendisini işletmesiyle ilişkilendirmesini* ifade etmektedir³⁵⁷. Bireyin kurumsal bir yapı olan örgütün bütününe karşı sadakat duygusu beslemesine olanak tanımaktadır. Örgütü temsil eden semboller, şekiller, ilişkiler gibi faktörlere olan bağlılık da duygusal bağlılık kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal yönünü ön plana çıkaran duygusal bağlılık, büyük ölçüde örgütsel

³⁵² Allen ve Meyer, 4.

³⁵³ Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 11-25.

³⁵⁴ John Meyer ve Natalie Allen, "Testing the " Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 1984, 372-378.

³⁵⁵ Allen ve Meyer, 1-18; Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment* 61-89; Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997; Kibeom Lee, Natalie Allen, John Meyer ve Kyung-Yong Rhee, "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea", *Applied Psychology*, 50 (4), 2001, 597.

³⁵⁶ Allen ve Meyer, 1.

³⁵⁷ Allen ve Meyer, 1-18.

amaçların benimsenmesi ve örgüt için beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye istekli olunması ile bağdaştırılmaktadır³⁵⁸.

Duygusal bağlılık bireylerin bazı manevi kazanımlar ve menfaatler neticesinde kendilerini örgütlerine bağladıkları bir tür alışveriş ilişkisidir³⁵⁹. Bu nedenle, bireyin çalıştığı işletmeye karşı sadakat, düşkünlük, sıcaklık, aidiyet, sevgi, mutluluk, memnuniyet gibi duygularla psikolojik olarak bağlanma derecesi olarak da tanımlanabilmektedir³⁶⁰. Nitekim, Mowday ve meslektaşları örgütsel bağlılığı büyük ölçüde, 'örgüte duygusal uyum' çerçevesinde değerlendiren kavramın duygusal yönünün ağırlığına işaret etmektedirler³⁶¹.

Bağlılık duygusu çalışma hayatı açıdan ele alınacak olunursa, örgütsel bağlılığın boyutlarından birisi olan duygusal boyutun, örgüte ve yöneticiye gönülden bağlı olmayı ifade ettiği söylenebilir³⁶². Duygusal bağlılık bireysel özelliklerden en fazla etkilenen bağlılık boyutunu teşkil etmektedir. Örneğin, Meyer ve Allen yaşça büyük çalışanların daha genç çalışanlara göre duygusal bağlılık sergilemeye daha fazla eğilimli olduğu sonucuna ulaşmıştır³⁶³. Nitekim, eğitim seviyesi arttıkça ortaya çıkan iş alternatiflerinin de etkisiyle örgütsel bağlılık algısı zayıflayabilmektedir³⁶⁴. Duygusal bağlılık örgütsel faktörlerden de en fazla etkilenen bağlılık boyutudur. *Normatif bağlılık* -düşük seviyede de olsa- bireysel faktörlerden (içsel muhakemelerden), *devam bağlılığı* örgüt dışındaki bazı faktörlerden etkilenirken, *duygusal bağlılık* örgüt içerisindeki liderlik, ödül-ceza sistemi, çalışma ortamı, arkadaşlık ortamı gibi unsurlardan yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Allen ve Meyer duygusal bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri rol açıklığı, yapılan işin zorluğu, yönetimin iletişime açıklığı, belirlenen hedeflere ulaşma zorluğu, örgüte düşkünlük, arkadaşlara bağlılık, geri besleme seviyesi ve örgütsel kararlara katılım olarak sıralamaktadır³⁶⁵.

³⁵⁸ Gail McGee ve Robert Ford, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 1987, 638-642.

³⁵⁹ Mowday, Steers ve Porter, 225.

³⁶⁰ Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich, 951-995 - Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83.

³⁶¹ Richard Mowday, Lyman Porter ve Richard Steers, "Consequences of Employee Commitment, Turnover, and Absenteeism", Richard Steers, Lyman Mowday ve Richard Porter (Eds.), *Employee-Organization Linkages*, (pp. 135-168), Academic Press, New York 1982, 135-168.

³⁶² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 82.

³⁶³ Jeon, 46 (Meyer ve Allen, *Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, 372-378).

³⁶⁴ Jeon, 46 (Mathieu ve Zajac, 171-194).

³⁶⁵ Allen ve Meyer, 17.

Duygusal bağıllık bir çalışanın daha iyi bir iş teklifi alması halinde dahi çalıştığı işletmeden ayrılmaya niyeti olmamasına ‘mantıklı’ bir gerekçe gösteremediği durumlarda hissettiği bağıllığın adıdır. Çalışanlarının sosyal-ötesi davranışlar sergilemesini arzu eden liderlerin üzerinde durması gereken bağıllık boyutu duygusal bağıllıktır. İşletmenin kötü gününde sarılabileceği en önemli bağıllık boyutu da duygusal bağıllıktır. Diğer boyutlar ekonomik koşullar kötüleştiğinde etkisini hızlı bir şekilde kaybedebilecek iken, duygusal bağıllık boyutu ekonomik koşullardan kaynaklanan olumsuzluklara karşı direnç gösterebilmektedir. Bu nedenle, duygusal bağıllığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu öne sürülebilir.

1.4.4.2. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık kavramının anahtar terimi ‘içsel zorunluluk’tur. Normatif bağıllık, örgütün bir üyesi olarak kalınması konusunda –ruhani açıdan³⁶⁶- duyulan zorunluluğu yansıtmaktadır³⁶⁷. Birey, sahip olduğu ahlaki değerler ve içerisinde yetiştiği toplumda hazır bulduğu *normlar vasıtasıyla* örgütüne karşı bir bağıllık hissettiğinde normatif bağıllık boyutu ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle, normatif bağıllık normlara ve değerlere dayalı bir şekilde meydana gelen bağıllık boyutu olarak da ifade edilebilir.

Normatif bağıllık hisseden işgörenler örgütte kalmayı ve örgütsel hedeflere ulaşılması doğrultusunda çabalamayı adeta bir sosyal sorumluluk gibi görmektedirler. Günlük yaşantısı içerisinde yer alan normlar ve değerler örgüte karşı bazı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğu konusunda çalışanları yönlendirmektedir ve doğru olanın örgüte sadakat duygusuyla bağlanma olduğu konusunda onların iç dünyasına etki etmektedir. Geçmiş yaşantılar bir çalışanı örgütüne karşı borçlu hissettirdiğinde yoğun bir şekilde normatif bağıllık duygusu ortaya çıkabilmektedir.

Normatif bağıllık aynı zamanda işten ayrılma niyetini etkileyen önemli değişkenlerden birisini teşkil etmektedir. Bir birey sahip olduğu normlar dolayısıyla işinden ayrılmaya sıcak bakmayacaktır. Bünyesinde hissettiği ancak somut bir şekilde ifade edemediği bir güç, bireyin alışkın olduğu örgütten kopmasını güçleştirecektir. Bu gücü belirleyen unsurlar ise toplumsal etkiler, örgütün kurumsal kimliği, örgüt

³⁶⁶ Bazı araştırmalarda normatif boyutun ruhani (moral) yönü ön planda tutulduğundan dolayı normatif boyut yerine moral boyut ele alınmaktadır.

³⁶⁷ Allen ve Meyer, 1-18.

üyelerinin etkisi ve çalışanın kendisinden kaynaklanan etkiler olarak genellenebilir. Bu gibi unsurlar biraraya gelerek çalışanın örgütüne bağlı kalmasını sağlayabilecek olan normları ve değerleri belirlemektedirler. Allen ve Meyer normatif bağlılığı etkileyen faktörleri bulunan statü, sosyal sınıf, sahip olunan yükümlülükler, olguları kabullenebilme derecesi, görev bilinci ve bireyin karakteristik özellikleri olarak sıralamaktadır³⁶⁸.

Ahlaki liderlik davranışının etkilerinin büyük ölçüde normlara ve değerlere dayalı olarak geliştiği göz önüne alındığında, normatif bağlılığın ahlaki liderler açısından önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderler, sahip olduğu değerleri ve çevresindeki normları ön plana çıkarmak suretiyle işgörenleri etkilemeye çalışmaktadırlar. Normlar ve değerler benimsendiğinde ise normatif bağlılık da aynı doğrultuda gelişebilmektedir.

1.4.4.3. Devam Bağlılığı

Bağlılığın boyutları arasında en fazla dışsal zorunluluk duygusu barındıran boyut devam boyutudur. Kavram, bireyin gönül rızasının neredeyse hiç olmadığı bir boyutu ifade etmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, bireyin örgüte bağlanmasından ziyade koşulların bireyi örgüte bağlamasından bahsedilmesi daha doğru olacaktır. Normatif bağlılık örgütsel normlar ve psikolojik sözleşme maddeleri bireyler tarafından kabul edildiğinde ortaya çıkmakta iken, devam bağlılığı –maddi ve manevi- ***kişisel yatırımların büyüklüğüne ve alternatiflerin azlığına*** bağlı olarak ortaya çıkmaktadır³⁶⁹. Devam bağlılığı (değerlendirmeye alınan faaliyete ilişkin –maddi ve manevi- yatırımların birey tarafından algılanma biçimine dayalı olacak şekilde) örgütte kalıcı bir takım faaliyetlere yönelme eğilimi olarak tanımlanmaktadır³⁷⁰. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımın değerini ve örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı adeta bir ihtiyaç olarak görmesiyle ortaya çıkmaktadır³⁷¹.

³⁶⁸ Cem Harun Meydan, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2010, 97 (Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment* 61-89; Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997).

³⁶⁹ Jeon, 47 (John Meyer ve Lynne Herscovitch, "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11 (3), 2001, 299-326).

³⁷⁰ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83 (Becker, 32-40).

³⁷¹ Mindy Bergman, "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 2006, 646.

Ekonomik -ve rasyonel- düşünceye sahip olması beklenen bireyler olarak çalışanlar, örgütten ayrılmaya karar verdiklerinde ağır maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklarına inandıklarında örgütte kalmak için devam bağlılığı türünden –zorunlu- bir bağlılık hissetmektedirler³⁷². Diğer bir ifadeyle, devam bağlılığı bir tür kar-zarar hesabı neticesinde şekillenmektedir. Allen ve Meyer devam bağlılığını etkileyen faktörleri eğitim, emekli ikramiyesi, yeteneklilik, atama-terfi, kendini geliştirme seviyesi, toplum düzeni ve iş alternatifleri olarak sıralamaktadır³⁷³.

İşinden ayrılmaya niyetli olduğunu defalarca vurgulamasına rağmen bir türlü iş değiştiremeyen kişileri örgütüne bağlayan duygu, büyük ölçüde devam bağlılığı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Birey, kendince kar-zarar hesabı yapmaktadır ve bu hesabın sonucuna göre ya devam bağlılığı hissetmektedir ya da işten ayrılma niyeti geliştirmektedir. Her ne kadar arzu edilmeyen bir bağlılık gibi algılsa da çalışma hayatındaki devamlılığı ve istikrarı sağlama işlevi açısından devam bağlılığı büyük önem arz etmektedir.

1.4.5. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Ardılları

Örgütsel bağlılığın öncülleri bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel faktörler (iş tecrübeleri, iş fırsatları) olacak şekilde gruplandırılabilir³⁷⁴. Araştırmalar yaş, eğitim, iş tatmini, görev süresi, dağıtımsal adalet, iş güvenliği, rol belirsizliği, rol çatışması gibi faktörlerin örgütsel bağlılığın öncülleri arasında yer aldığını ortaya koymaktadır³⁷⁵. Örgütsel bağlılığın ardıllarının başlıcaları ise azalan işten ayrılma niyeti, azalan devamsızlık, yüksek motivasyon ve içselleştirme, yüksek çalışma performansı, değişimi kabullenme, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi ve örgütün ahlaki değerlerini kabullenme olarak sıralanmaktadır³⁷⁶.

Meyer ve meslektaşları örgütsel bağlılığın üç farklı boyutunu teşkil eden faktörlerin (öncüllerinin), örgütsel bağlılığın etkilediği faktörlere (ardıllarına) olan

³⁷² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83.

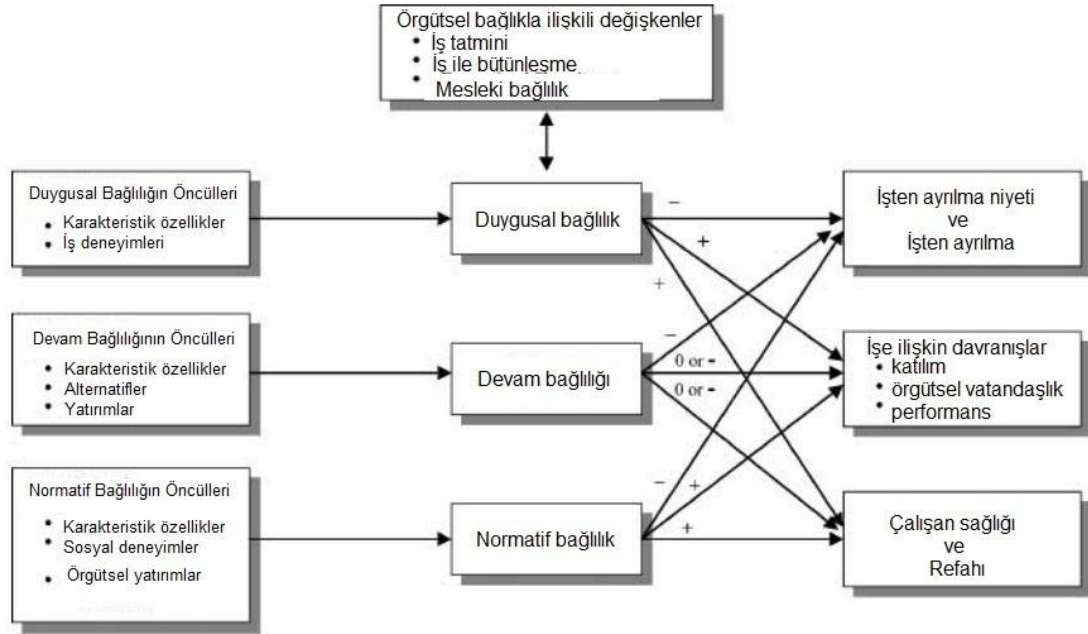
³⁷³ Allen ve Meyer, 18.

³⁷⁴ Jeon, 46 (Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997).

³⁷⁵ Paula Morrow, *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich 1993.

³⁷⁶ Benson ve Brown, 123.

etkilerini ortaya koyacak şekilde, üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modelini savunmaktadır³⁷⁷.



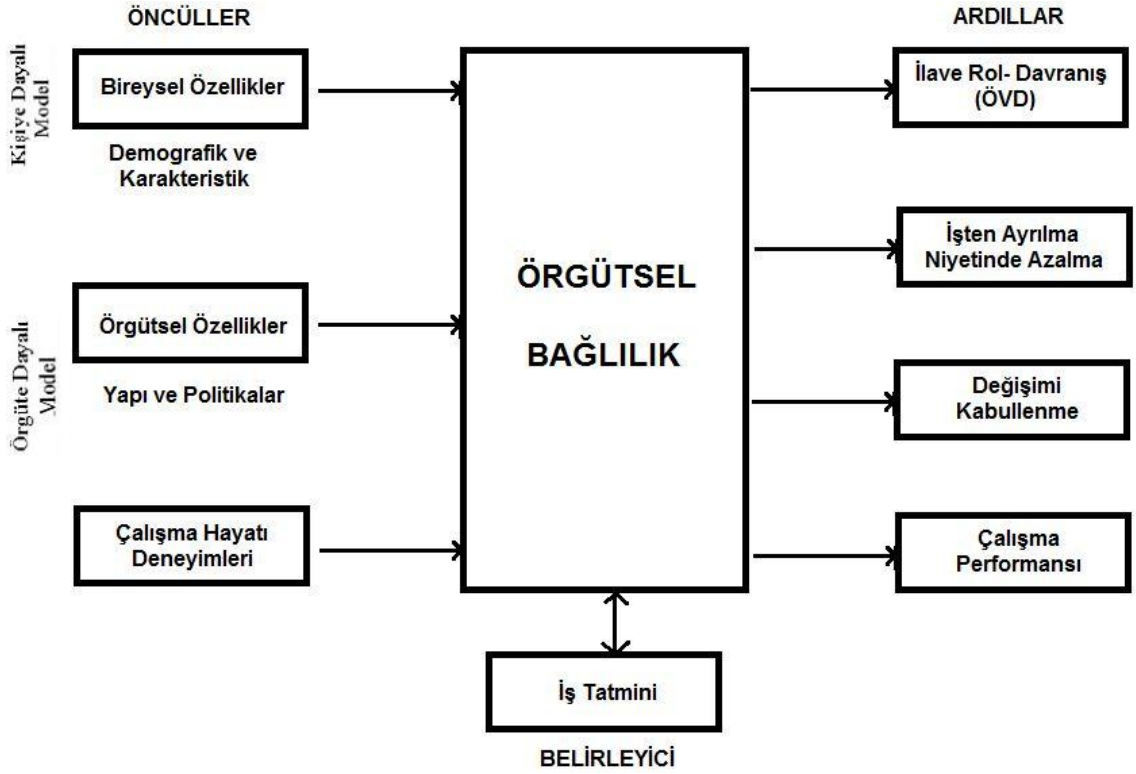
Şekil 1.25. Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli³⁷⁸

Meyer ve meslektaşlarına göre örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Şekil 1.25'e göre, bireyin *karakteristik özellikleri ile iş deneyimleri* duygusal bağlılığın; *bazı karakteristik özellikleri, iş alternatifleri ile kendisine yaptığı yatırımlar* devam bağlılığının; *bazı karakteristik özellikleri, sosyal deneyimleri ile örgütsel yatırımları* ise normatif bağlılığın öncülleri arasındadır. İş tatmini, iş ile bütünleşme ve mesleki bağlılık örgütsel bağlılığı etkilemektedir. *İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma, katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, çalışan sağlığı ve refahı* ise örgütsel bağlılığın ardılları arasında yer almaktadır.

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığın öncüllerini ve ardıllarını sıralarken liderliği de göz önüne almıştır. Liderliğin ve iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülleri arasında, işten ayrılma niyetindeki azalmanın ise çıktıları arasında yer aldığı vurgulanmaktadır³⁷⁹.

³⁷⁷ Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 22 (Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment* 61–89; Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997).

³⁷⁸ Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 22 (Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment* 61–89; Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997).



Şekil 1.26. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri, Belirleyicileri ve Ardılları³⁸⁰

Robinson ise örgütsel bağlılığın öncüllerini bireysel özellikler, örgütsel özellikler, (liderlerin etkilerini de içeren) deneyimler olarak; ardıllarını ilave rol davranışları, işten ayrılma niyetindeki azalma, değişimi kabullenme ve daha yüksek çalışma performansı olarak; belirleyicisini ise iş tatmini olarak değerlendirmektedir (Şekil 1.26).

1.5. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramına, iş tatmininin boyutlarına, öncüllerine, ardıllarına ve örgütlerde iş tatminini arttırabilmek için gerekli olan uygulamalara değinilmiştir.

1.5.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin terimi bireyin beklentilerinin karşılanması sonucunda oluşan memnuniyet hissini ifade etmektedir. İş tatmini ise bir çalışanın beklentileri ile çalışma yaşantısı, işyerindeki ilişkileri ve iş yeri koşulları arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan

³⁷⁹ Mathieu ve Zajac, 174.

³⁸⁰ Robinson, 23.

memnuniyet duygusu dolayısıyla bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır³⁸¹. Beklentilerin karşılanamaması halinde örgüt açısından oldukça zarar verici nitelikteki tatminsizlik duygusu ortaya çıkabilmektedir. Beklentilerin aşılması halinde ise tatmin-ötesi bazı tutumlar (bağlılık ve kendini adama gibi) ortaya çıkabileceği için tatmin olma kavramı boyut değiştirebilmektedir (Şekil 1.27).



Şekil 1.27. İş Tatmini Modeli³⁸²

İş tatmini duygu yoğun bir kavramdır. İş doyumu olarak da ifade edilebilen iş tatmini kavramı büyük ölçüde bireyin çalışma hayatının kalitesine dair algıladığı duygularla ilişkilendirilmektedir³⁸³. Nitekim, Locke iş tatminini, çalışanların işlerini veya iş deneyimlerini değerlendirmeleri sonrasında memnuniyet duyması ya da olumlu duygular içine girmesi şeklinde tanımlamaktadır³⁸⁴. Luthans iş tatmininin üç temel özelliğine işaret etmektedir³⁸⁵. Buna göre, iş tatmini duygu yoğun bir kavram olduğu

³⁸¹ Isaiah Ugboro ve Kofi Obeng, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5 (2), 2000, 254.

³⁸² Justin Field, *Job Satisfaction Model for Retention*, Erişim Tarihi (10.12.2013), <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>

³⁸³ Duane Schultz ve Sydney Ellen Schultz, *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey 1998, 250.

³⁸⁴ Edwin Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349), Rand McNally, Chicago 1976, 1304; Edwin Locke, "What Is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 1969, 316.

³⁸⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, New York 1995, 3.

için sadece bireylerin algılarında yansıyabilmektedir. Kavram her bireyin kendisine özgü beklentilerinin ne derece karşılanabildiğiyle ilişkilidir ve birçok tutumun öncüllüğünü yapmaktadır.

Tatmin bireylerin sahip oldukları birbirinden farklı beklentilere bağlı olarak değişebilen bir algı olduğu için aynı koşullar altında birisi tatmin olabilirken, bir diğeri tatmin olamayabilmektedir. İş tatmini bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilediği için bir motivasyon unsuru olarak, işten ayrılmayı azaltıcı bir etken ve örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden birisi olarak görülmektedir³⁸⁶. Bu nedenle, iş tatmininin çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının gelişimi ve verimlilik artışı üzerine önemli katkılarının bulunduğu öne sürülmektedir³⁸⁷.

İş tatmini yönetim bilimi açısından oldukça büyük önem verilen bir tutumdur ve birçok araştırmada diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi özellikle araştırılmaktadır. Çalışanların işlerine karşı hissettikleri tatmin duygusunun derecesi, aynı zamanda onların icra ettikleri işin karakteristik özelliklerinin tamamına karşı geliştirdikleri özel tepkiyi yansıtmaktadır³⁸⁸. İş tatmininin örgüt genelinde düşük seviyede olması örgüt içerisinde büyük bir sorunun varlığı hakkında sinyallerin ortaya çıktığına işaret etmektedir.

İş tatmininin düşük olması, işin niteliğinden-alınan ücrete, çalışma ortamının fiziksel koşullarından-yönetimin çalışanlara karşı tutumuna kadar geniş kapsamdaki sorunların ya da bunların karışımından meydana gelen bir kaos ortamının varlığından kaynaklanabilmektedir. Benzer bir şekilde, iş tatmininin yüksek olması da aynı anda birçok örgütsel değişkenin çalışan tarafından olumlu bir şekilde algılandığı anlamına gelmektedir. Yüksek iş tatmini için hemen hemen örgüt içerisindeki tüm değişkenlerin olumlu bir şekilde algılanması gerekirken, düşük iş tatmini için çalışan açısından görece fazla önem arz eden sadece bir değişkenin bile olumsuz algılanması yeterli olabilmektedir. Bu nedenle, 'çalışanlarıma ne kadar imkan sağlasam da, onlar için elimden gelen her şeyi yapsam da bir türlü memnun edemiyorum' şeklindeki yakınmalarla çaresizlik içerisinde kalan yöneticilerle karşılaşabilmek mümkündür. Bu

³⁸⁶ Ömer Faruk İşcan, "Yönetimsel Değerler ve Örgütsel Siyasetin Ahlakiliği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 2005, 313.

³⁸⁷ Ömer Faruk İşcan ve M Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 2007, 125.

³⁸⁸ Daniel Hamermesh, "The Changing Distribution of Job Satisfaction", *The Journal of Human Resources*, 36 (1), 2001, 2.

tür problemler yaşayan yöneticilerin iş tatminini olumsuz bir şekilde etkileyen ve görece önemli olan değişkeni ya da değişkenleri tespit etmesi ve olumlu bir şekilde algılanacak hale getirmesi gerekmektedir. İşte, araştırmanın temel konusunu teşkil eden ahlaki liderlik davranışının örgüt için önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderlik iş tatminini doğrudan doğruya olumlu bir şekilde etkileyebilecek olan örgüt içi etkenlerin başlarında gelmektedir. Ahlaki değerlere sahip olmayan yöneticilerden memnun olunabilmesi oldukça zordur. İşgörenlerin işlerinden tatmin olmasını sağlayamayan işverenlerin problemi sorgularken ilk incelemesi gereken hususların başında örgüt içerisinde ahlaki liderliğin var olup olmadığı gelmektedir.

Tatmin duygusu açısından beklenti eşiğinin aşılması büyük önem arz etmektedir. Bireyin sahip olduğu beklenti eşiği aşılmadıkça tam anlamıyla tatmin olması mümkün olmayacaktır. Beklenti eşiğinden aşağı doğru uzaklaştıkça çalışanlar işten ayrılma noktasına doğru ilerleyebilecek iken, yukarı doğru uzaklaştıkça bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bazı üst düzey tutum ve davranışlar sergileme noktasına gelebilmektedir. Bu noktada sahip olunan beklenti eşiğinin yaşantılara, tecrübeler ve sosyal çevredeki değişime bağlı olarak sürekli bir şekilde değişebileceğini, yani bugün işinden tatmin olan bir çalışanın çalışma koşulları hiçbir şekilde kötüleşmese dahi yarın tatmin olamayabileceğini vurgulamak gerekmektedir.

Bernstein ve Nash'a göre iş tatmininin duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri bulunmaktadır³⁸⁹. Araştırmacılar, duygusal bileşenin *iş ile ilgili sıkıntı, endişe ve coşku* gibi **hislerle**, bilişsel bileşenin *iş ile ilgili zahmet gerektirme, kalıcı olmama* gibi **inanışlarla**, davranışsal bileşenin ise *işe geç gelme eğilimi, işten kaytarma çabası, işine yenilikler katma eğilimi, işine sahip çıkma çabası* gibi **kişisel hareketlerle** ifade edilebileceğini öne sürmektedirler.

Bakhsi ve meslektaşları iş tatmininin değerlendirmeye dayalı bileşen (The Evaluative Component), bilişsel bileşen (The Cognitive Component) ve duygusal bileşen (The Affective Component) olmak üzere üç farklı bileşenden meydana geldiğini ileri sürmektedir³⁹⁰. Değerlendirmeye dayalı bileşen çalışanın işinden hoşlanıp hoşlanmadığına dair duygularla, bilişsel bileşen işin heyecan verici veya ilginç olup

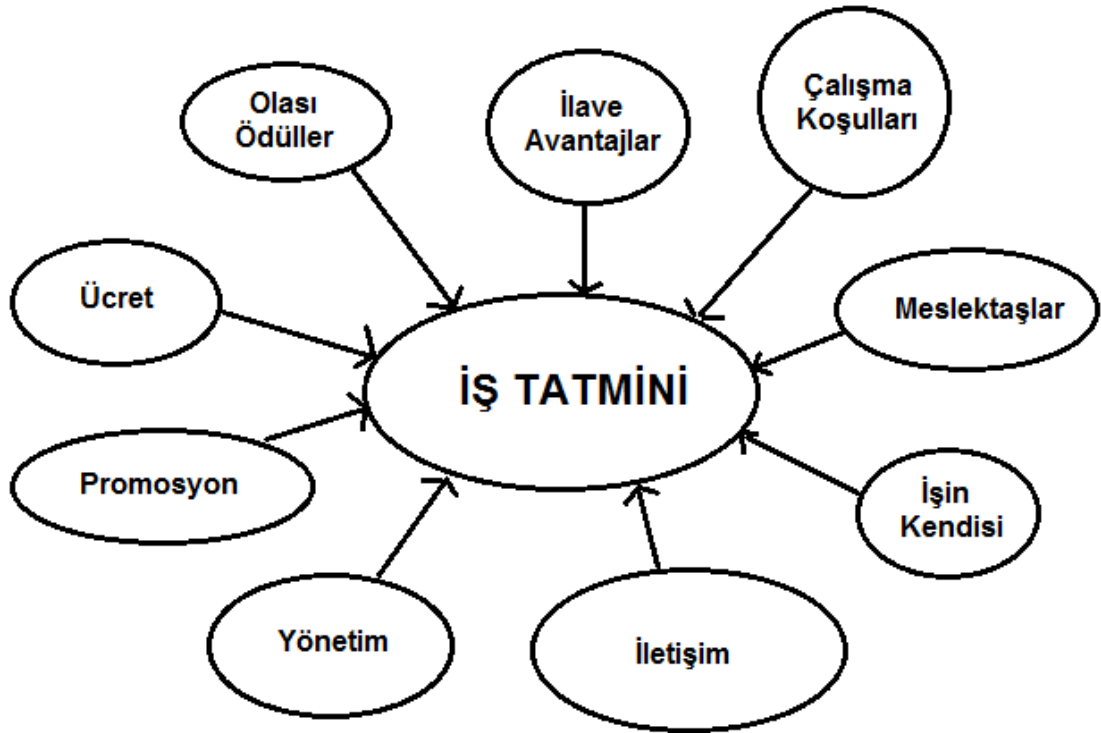
³⁸⁹ Douglas Bernstein ve Peggy Nash, *Essentials of Psychology* (4th Edition), Cengage Learning, Boston 2008.

³⁹⁰ Arti Bakhsi, Kuldeep Kumar ve Ekta Rani, "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 2009, 147.

olmadığı gibi bireysel inanışlarla, davranışsal bileşen ise işe karşı hissedilen duyguların ilave çaba sarf edilmesi gibi hareketlere dönüşmesiyle bağdaştırılmaktadır³⁹¹.

1.5.2. İş Tatmininin Boyutları

Genel anlamdaki iş tatmini örgüt içerisindeki çeşitli unsurlardan duyulan tatmin duygularının biraraya gelmesiyle meydana gelmektedir. Buna göre, bireyler bilişsel, duygusal, önemsel ve davranışsal birtakım değerlendirmeler neticesinde çalışma koşulları, iş ilişkileri ve elde edilen kazanımlar gibi örgütsel unsurlardan tatmin olabilmektedirler. Tüm bu örgütsel unsurlardan duyulan tatmin duyguları bireyin bünyesinde ve karmaşık süreçler neticesinde biraraya getirildikten sonra genel anlamdaki iş tatmini duygusu ortaya çıkmaktadır.

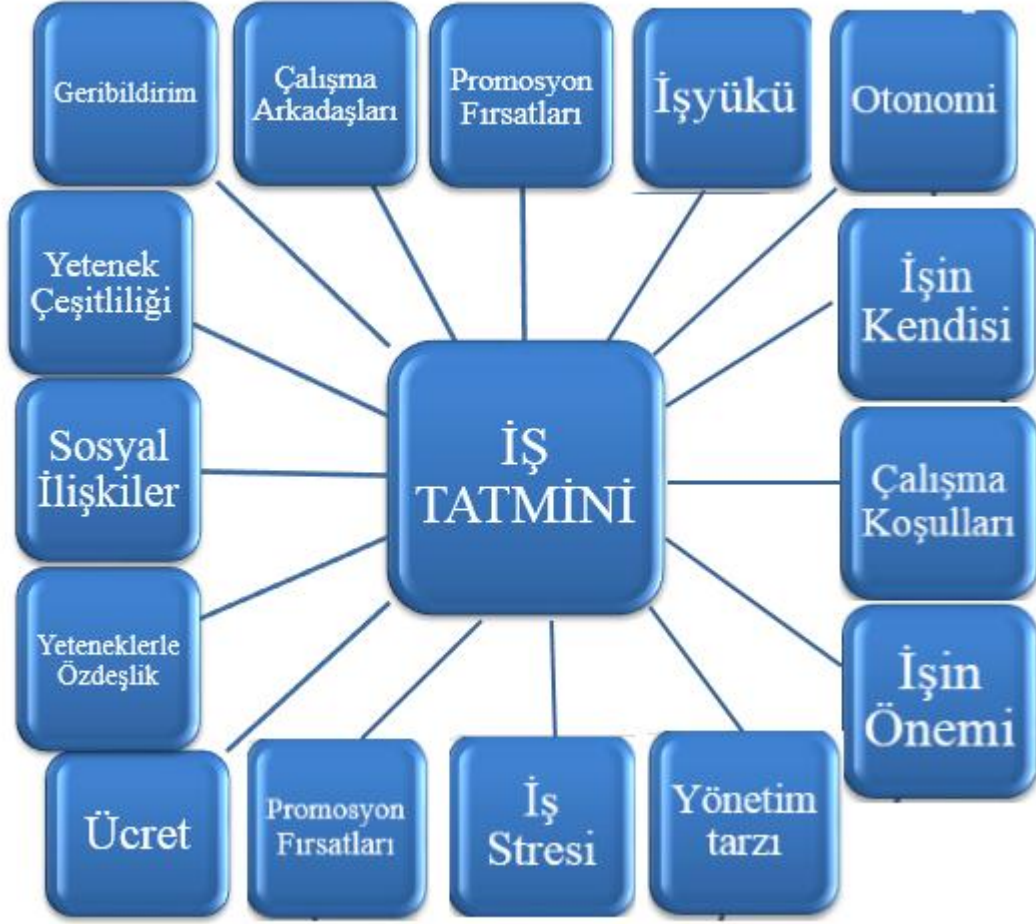


Şekil 1.28. İş Tatminini Etkileyen Genel Unsurlar³⁹²

³⁹¹ The Pennsylvania State University, "Job Satisfaction: Do I Like My Job? Work Attitudes and Motivation", World Campus 2010.

³⁹² Phuong Callaway, *Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the United States Federal Work Force*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Capella University, Minneapolis 2006, 41 (Paul Spector, "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 1985, 709-711).

Hackman ve Oldham ise iş tatminin boyutlarını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymayı amaçlamıştır. Şekil 1.29 bahsi geçen ayrıntılı boyutlandırmayı yansıtmaktadır.



Şekil 1.29. İş Tatmininin Boyutları³⁹³

Genellikle tek boyutlu bir yapı olarak ifade eden iş tatmini kavramı, çalışma hayatı içerisindeki koşullara, ilişkilere ve beklenti çeşitlerine göre farklı boyutlar altında da ele alınabilmektedir. Bu boyutların başlıcalarını ise çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler, terfi imkanları, ücret ve yapılan işin niteliği oluşturmaktadır. İş tatmini kavramının, genel olarak işten memnuniyeti temsil edecek şekilde tek boyutlu olarak ya da yöneticiden, aylıklardan, ödüllere, denetlemelerden, meslektaşlardan ve yapılan işin kendisinden vb. nedenlerden kaynaklanan memnuniyeti ifade edebilecek şekilde çok boyutlu olarak ampirik açıdan ele alındığı araştırmalara da rastlamak mümkündür. Literatürdeki bu ikili ayrıma dikkat çeken Mueller ve Kim, en sık başvurulmuş yöntemin

³⁹³ Patricia Cain Smith, Charles Lee Hulin ve Lorne Melvin Kendall, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes.*, Rand McNally and Company, Illinois 1969.

çalışanın işiyle ilgili genel duygularını ifade eden, genel anlamdaki iş tatmininden faydalanma olduğunu vurgulamaktadır³⁹⁴.

1.5.2.1. Çalışma Koşullarından Duyulan Tatmin

Çalışanların işlerinden tatmin olabilmeleri için öncelikle çalışma koşullarından memnun olmaları gerekmektedir³⁹⁵. Olumsuz çalışma koşulları altında mutlu olunabilmesi ise oldukça zordur. Çalışma koşullarından duyulan tatminin en önemli belirleyicileri olarak işin güvenli olması, sağlığı tehdit etmemesi ve insan bedenine veya ruhuna uygun olması gösterilebilir. Çalışma koşulları istenilen düzeyde ya da daha üzerinde olduğunda çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır çünkü çalışma esnasındaki tehlike, risk ve belirsizlik unsurları kabul edilebilir seviyeye inmiş olacaktır. Çalışanlar -belki de- daha az ücret kazanma uğruna bu tür işleri tercih edeceklerdir.

1.5.2.2. Kazanılan Ücretten Duyulan Tatmin

Ücret, bir kişiye mal veya hizmet üretimi esnasındaki çalışmalarının karşılığı olarak düzenli bir şekilde verilen paradır³⁹⁶. Diğer bir ifadeyle ücret, çalışanların sarf ettiği emeğin maddi karşılığıdır. Çalışanlara ücret haricinde, ödül ve prim gibi adlar altında, bazı farklı maddi ödemeler yapılabilse de çalışanların tazminatlarına ve emeklilik aylıklarına yansımaları açısından çalışma hayatındaki temel maddi unsur, alınan ücrettir.

Kazanılan ücretten tatmin seviyesi iş hayatındaki bir çok kararı etkileyebilmektedir ve birçoğunu da doğrudan değiştirebilmektedir. İş görüşmeleri esnasında cevabı en çok merak edilen ve öncelikli olarak sorulan sorulardan birisini ücret miktarı teşkil etmektedir. Bu nedenle, ücret bir çalışanın örgütte kalmasına ya da ayrılmasına neden olabilecek kadar önemli bir tatmin boyutunu teşkil etmektedir. Büyük önemine rağmen ücret miktarı iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin tek belirleyicisi konumunda değildir. Bazı işler bazı kişiler açısından ne kadar ücrete tabi olurlarsa olsunlar çekici ve tatmin edici olamamaktadır. Özellikle modern hayatın

³⁹⁴ Charles Mueller ve Sang-Wook Kim, "The Contented Female Worker: Still a Paradox?", K. A. Hegtvedt ve J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in Group Processes*, (pp. 117-149), Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2008.

³⁹⁵ Lilly Berry, *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2nd Edition), McGraw-Hill Companies, San Francisco 1998.

³⁹⁶ William Halsey, *Macmillan Contemporary Dictionary*, ABC Yayınevi, İstanbul 1988, 877.

nimetlerinden uzak yerlerde ve aile bütünlüğünü bozacak nitelikteki işlerin doygun ücretlerine rağmen tatmin edici olamadıklarını söyleyebilmek mümkündür. Asgari ücretin üç, dört katı tutarındaki bir ücrete sürü yönetim elemanlığı (çobanlık) yapacak işgörenlerin aranıp da bulunamamasının ve bu durumun haber bültenlerine yansımalarının³⁹⁷ temel nedenlerinden birisi de budur.

1.5.2.3. Terfi İmkanlarından Duyulan Tatmin

Terfi terimi işyerinde halihazırda bulunulan statüden, pozisyonundan veya rütbeden görece daha yüksek bir yere ulaşma anlamında kullanılmaktadır³⁹⁸. Terfi imkanları ise bulunulan pozisyonundan daha yükseğine ulaşılabilmesi açısından çalışanın önüne serilen fırsatların çokluğuyla alakalıdır. Terfi fırsatları arttıkça, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olabilmektedirler. Bazı durumlarda, çalışanlar işlerinden sadece terfi imkanı olmadığı ya da çok kısıtlı terfi imkanı olduğu için ayrılmak zorunda kalabilmektedirler. Bu duruma en sık sözleşmeli kadrolarda çalışanlar açısından rastlamak mümkündür. Sözleşmeli kadroların genelinde terfi imkanları öylesine kısıtlıdır ki; çalışanların mevcut pozisyonlarını koruma savaşı içerisinde terfi fırsatlarıyla karşılaşabilmesi neredeyse imkansız hale gelmektedir.

Terfi etme çalışanlara sadece ücret artışı getirmemektedir aynı zamanda daha fazla saygınlık, itibar, sorumluluk, yetki, güç, inisiyatif, sosyal çevre de kazandırmaktadır. Bu nedenle, çalışanların yukarıda sayılan olanaklara kavuşabilme fırsatları arttıkça işlerinden daha fazla tatmin olabilecekleri de söylenebilir. Terfi fırsatlarının çokluğu kadar bu fırsatlara ilişkin terfi kararı verenlerin adil bir tutum sergilemeleri de önemlidir. Zira, adil bir şekilde sunulmayan fırsatların gerçek bir fırsat olmadığı, bir nevi ‘yönetim hilesi’ olarak anlaşılabileceği aşikardır.

1.5.2.4. Kişilerarası İlişkilerden Duyulan Tatmin

Bazen yöneticisiyle bazen de işletme içerisindeki herhangi birisiyle anlaşamadığından dolayı işini sevmeyi ifade eden ya da işinden ayrılmak zorunda kalan kişilerle karşılaşılabilir. Bu durum, işletme içerisindeki beşeri ilişkilerin iş tatmini açısından önemini ortaya koymaktadır. İlişkilerdeki çarpıklıklar bazen o kadar

³⁹⁷ Habertürk, *Bu İşte Çalışan 3500 TL Kazanabilecek!*, Erişim (22.02.2014), <http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/923824-bu-iste-calisan-3500-tl-kazanabilecek/2>.

³⁹⁸ Halsey, 801.

dayanılamaz boyuta ulaşmaktadır ki; çalışanlar geriye dönüp bakmadan tüm haklarını ve imkanlarını bırakarak örgütü terk edebilmektedirler. Beşeri ilişkilerin çok iyi olduğu örgütlerde ise çalışanlar işlerine daha sıkı sarılmaktadırlar ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Çalışanın içerisinde bulunduğu gruba üye olması dolayısıyla duyacağı tatmin duygusu da iş tatmini kapsamında değerlendirilmelidir çünkü tatmin duygusu büyük ölçüde işyerindeki beşeri ilişkilerle ilgili bir duygudur³⁹⁹.

1.5.2.5. Yapılan İşin Niteliğinden Duyulan Tatmin

İş tatmini kavramı çoğu kişinin aklında yapılan işin bizzat kendi niteliğinden duyulan tatmin anlamına gelecek bir çağrışım yapabilmektedir. İş tatmininin diğer boyutları ise yapılan işin niteliğinden duyulan tatminin adeta bir tamamlayıcısı olarak görülebilmektedir.

Dikiş işlerinden hoşlanmayan bir terziyi, mobilya imalatından hoşlanmayan bir marangozu, duvar örmekten hoşlanmayan bir inşaat işçisini, çocuklarla ilgilenmekten hoşlanmayan bir öğretmeni tamamlayıcı unsurları (ücret, çalışma koşulları, beşeri ilişkiler vb.) artırarak gerçek anlamda işinden tatmin edebilmek neredeyse imkansızdır. Çalışanın işinden tatmin olabilmesi için öncelikle yaptığı işten zevk alması gerekmektedir. Monotonluk, heyecansızlık ve yalnızlık gibi çalışma ortamı özellikleri çalışanların bu tür işlerden duyacağı tatmini de azaltmaktadır. Özellikle çalışma saatleri boyunca sürekli tekrarlanan ve süre kısıtlaması nedeniyle hataya, odak dağılmasında imkan vermeyen (üretim ve montaj hattı vb. başındaki) işler çalışanların tatmin olmak bir yana kendisini bir üretim robotu gibi görerek tatminsizlik yaşayabileceği işler arasında yer almaktadır. Bu tür işlerin zevkli hale getirilmesinde ise yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yaratıcı bir şekilde düşünülerek, işin niteliğinden kaynaklanan tatminsizliğin giderilebilmesi ve tatmin olunabilir seviyeye çekilebilmesi mümkündür. Bu tür faaliyetler ise iş tatmini kapsamında olacak şekilde ve işi daha çekici kılmak üzere gerçekleştirilen rotasyon, iş zenginleştirmesi gibi bazı faaliyetleri kapsamaktadır.

³⁹⁹ İşcan ve Timuroğlu, 27.

1.5.3. İş Tatmininin Öncülleri

Literatürde iş tatmininin öncüllerine dair üç genel sınıflandırma kabul görmektedir. Buna göre, iş tatmini işin kendisine ilişkin faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve çalışanın bireysel özelliklerinden yoğun bir şekilde etkilenmektedir⁴⁰⁰.

1.5.3.1. İşin Kendisine İlişkin Faktörler

İş tatmininin karakteristik yönü çalışanlar üzerinde yüksek seviyede performans, motivasyon ve tatmin duygusu yaratabilecek koşulların işin kendisi tarafından sağlanabilme derecesiyle ilişkili bir kavramdır⁴⁰¹. Hackman ve Oldman bu karakteristik özelliklerin başlıcalarını yetenek çeşitliliği, görev tanımlaması, görev önemliliği, otonomi ve geri bildirim olarak sıralamaktadır⁴⁰². Çalışanların işlerinden duyacağı tatmin düzeyini belirleyen ve sadece işin kendisini ilgilendiren ücret, işin uygulama şekli ve niteliği, terfi imkanları, saygınlığı, çalışma koşulları, denetim yoğunluğu, çalışma sürelerindeki esneklik derecesi gibi birçok faktör bulunmaktadır. İşin uygulama şekline ve niteliğine dair duyulan iş tatmini koşulları arasında ise, -işin- işgörenin yeteneklerini sergilemeye elverişli olması, yeniliklere ve gelişime açık olması, yaratıcılık içermesi, yarattığı problemlerin çözülebilecek derecede olması sayılmaktadır⁴⁰³.

İşin kendisinden, karakteristik yapısından kaynaklanan faktörler iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahiptir. Locke'nin Etkileme Çeşitliliği Teorisi (Range of Affect Theory) kapsamında değerlendirdiği bireysel farklılıklar da işin karakteristik özelliklerinden tatmin olmada etkilidirler⁴⁰⁴. Bu nedenle, aynı işin karakteristik özelliklerinden duyulan tatmin kişiden kişiye değişebilmektedir. İşin niteliğine karşı sahip olunan beklentilerin karşılanamaması halinde çalışanların iş tatmini duygusu olumsuz bir şekilde etkilenecektir. İşin niteliği beklentileri karşıladığında ya da aştığında ise iş tatmini olumlu bir şekilde gelişim gösterecektir. Örneğin, esnek çalışma saatlerine sahip olmaya alacağı ücretten daha fazla önem veren bir çalışan, kendisine

⁴⁰⁰ Charles Glisson ve Mark Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 1988, 61-81.

⁴⁰¹ Richard Hackman ve Grey Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, Boston 1980.

⁴⁰² Hackman ve Oldham, 1980.

⁴⁰³ Ece Olguntürk, *Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2005.

⁴⁰⁴ Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, 1976.

beklediğinden daha fazla ücret ödenmesinden ziyade, beklediğinden daha esnek çalışma saatleri sunulmasından tatmin olacaktır. Çalışanların iş tatminini arttırmayı amaçlayan bir işletme ya işin kendisini çalışanları tatmin edecek şekilde değiştirmelidir ya da –bu mümkün değilse- işin mevcut karakteristik özelliklerinden tatmin olabilecek çalışanları istihdam edecek şekilde istihdam politikasında değişikliğe gitmelidir.

1.5.3.2. Örgütsel Faktörler

Üyesi olunan örgütün yapısal ve sosyal özellikleri iş tatminini etkileyebilmektedir. Sosyal karşılaştırma teorisinin çalışma hayatına uyarlaması neticesinde, bir çalışanın işine ilişkin tutum geliştirirken çalışma ortamı içerisinde bulunan mesai arkadaşlarının tutumlarından etkilenebileceği öne sürülmektedir⁴⁰⁵. Sürekli mutsuz olan ve işinden tatmin olamayan çalışanların bulunduğu bir örgüt içerisinde mutlu olunabilmesi ya da yapılan işten tatmin olunabilmesi oldukça zordur. İnsanoğlu sosyal bir canlı olduğu için iletişim içerisinde olduğu yakın çevresinin tutum ve davranışlarından belirli derecede etkilenmektedir. Nitekim, sosyal çevrenin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğuna dair sonuçların elde edildiği araştırmalar da bulunmaktadır⁴⁰⁶.

Örgütün toplumdaki imajı ve faaliyet gösterdiği sektörün konumu da iş tatminini etkilemektedir. Örgütün büyüklüğü ve coğrafi açıdan işyerlerinin dağılımı gibi konular da çalışanların iş tatminine etki edebilmektedir. Örgütün kurumsallaşma seviyesi ve yasalara uygun hareket etme düzeyi ise çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. Bunlardan başka, yönetim şekli, liderlik tarzları ve destek algısı gibi örgütsel faktörler de iş tatmininin belirleyicileri arasında yer almaktadır.

1.5.3.3. Bireysel Faktörler

İnsanın yaradılıştan sahip olduğu özellikler de iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Bazı kişiler doğuştan gelen özellikleri sayesinde çok azına tamah edebilirken, bazıları ise önemli kazanımlar elde etmelerine rağmen büyük bir doyumsuzluk yaşayabilmektedir. Bu nedenle de bazı çalışanlar işlerinden kolayca tatmin olabilirken, diğer bazılarını tatmin edebilmek neredeyse imkansız hale gelebilmektedir. Bireyin yaşı da tatmin seviyesini etkilemektedir. Nitekim, Greenberger ve Steinberg, yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara göre işlerinden daha fazla

⁴⁰⁵ Steve Jex ve Thomas Britt, *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley and Sons, New York 2008.

⁴⁰⁶ Michael Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology*, Cengage Learning, Belmont 2009, 374.

tatmin oldukları sonucuna ulaşmıştır⁴⁰⁷. Bu durum, yaş ilerledikçe insanların gençliğin vermiş olduğu hayalperestlikten uzaklaşarak, elindekilerden tatmin olmayı öğrenebildiğine işaret etmektedir.

Nevrotik kişilik (neuroticism), dışa dönüklük (extraversion), vicdanlılık (conscientiousness), uyumluluk (agreeableness), açıklık (openness) olarak nitelendirilen beş büyük kişisel özellikten nevroitik kişiliğin, dışa dönüklüğün ve vicdanlılığın iş tatminiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir⁴⁰⁸. İş tatmininin karakteristik özelliklerden etkileniyor olması onun çocukluk ve ergenlik döneminde yaşanılanlardan ve özellikle ahlaki gelişim düzeyinden etkilenebileceğine işaret etmektedir. Bireyin özel yaşantısından tatmin duymasıyla iş tatmininin ilişkili olduğuna dair araştırma sonuçları da bulunmaktadır⁴⁰⁹.

1.5.4. İş Tatmininin Ardılları

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarının örgüt açısından önemli kazanımları bulunmaktadır. Bu kazanımların temeli ise iş tatmininin çalışanların tutum ve davranışlarına büyük ölçüde yansiyabilmesine dayanmaktadır. Benzer bir şekilde, iş tatminsizliğinin de bireysel ve örgütsel açıdan önemli derecede olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir. Bu etkilerden bazıları çalışanın örgütten elini-ayağını çekmesi, saldırganlık, değişime ve örgütsel uygulamalara direnme, tatmin duygusunu arttırabilmek için zarar verici davranışlara yönelme gibi etkileri içeren *engellenme tepkileri* ya da tatminsizliğin dışa vurulamaması neticesinde ortaya çıkan *gerilim (stres) tepkileri* gibi **bireysel etkiler** olacak şekilde ortaya çıkabilmekte iken; bazıları ise devamsızlık, ilgisizlik, kazaya davetiye çıkarma, çatışma, işi bırakma, olumsuz ilişkiler kurma gibi **örgütsel etkiler** şeklinde ortaya çıkabilmektedir⁴¹⁰. Bu görüşleri destekleyecek şekilde, Steinberg iş tatmini ile çalışma performansı, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir⁴¹¹.

⁴⁰⁷ Ellen Greenberger ve Laurence Steinberg, *When Teenagers Work: The Psychological and Social Costs of Adolescent Employment*, Basic Books, New York 1986.

⁴⁰⁸ Timothy Judge, Daniel Heller ve Michael Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 2002.

⁴⁰⁹ Marianne Tait, Margaret Padgett ve Timothy Baldwin, "Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 1989, 502-507.

⁴¹⁰ Tait, Padgett ve Baldwin, 32-37.

⁴¹¹ Wendy Steinberg, *Statistics Alive!*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2008, 419.

1.5.4.1. Çalışma Performansı

İş tatmininin çalışma performansı üzerine olan etkilerinin araştırılması Hawthorne araştırmalarına (1924-1933)'a kadar dayanmaktadır⁴¹². Bu araştırmalar esnasında çalışanların iş tatminini arttırıcı bazı düzenlemelerde bulunulması suretiyle iş performanslarının artırılıp arttırılamayacağının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Netice itibariyle çalışma koşullarında yapılan iyileştirmelerin çalışanların iş tatminini arttırarak çalışma performanslarını da üst seviyeye çıkarabileceği ortaya konulmuştur.

Mutsuz bir çalışanın yüksek çalışma performansı sergilemesi olası bir durum değildir. İşinden tatmin olamayan çalışanlar ister istemez kendilerini işine yeteri kadar veremeyeceklerdir. Bu durum da salt iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan iş performansı düşüklüğüne ve örgüt açısından (finansal ve sosyal) bazı kayıplara yol açabilmektedir.

Çalışma performansının iş tatminiyle ilişkisini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Davis (1988) ve Luthans (1995) iş tatmininin örgütsel verimliliği arttırdığı sonucuna ulaşmıştır⁴¹³. Saari ve Judge ise iş tatminiyle çalışma performansı arasındaki ilişkinin kolay işlere nazaran zor işlerde çok daha fazla güçlü olabileceği sonucuna ulaşmıştır⁴¹⁴. Bu durum, özellikle zorlu işlerde çalışanların çalışma performanslarının arttırılabilmesi için iş tatminlerinin arttırılması gerektiğine işaret etmektedir.

1.5.4.2. Devamsızlık

İş tatmininin devamsızlık eğilimini azalttığına dair literatürde çeşitli bulgulara rastlamak mümkündür⁴¹⁵. Çalışanlar işlerinden tatmin olduklarında, işine son verilmesi halinde kaybedebileceği çok fazla şey olacağını bileceklerinden dolayı, işe devamsızlık etmemeye özen göstermektedirler. İşini sevmeyen, çalışma koşullarından memnun olmayan ve işyerinde mutsuz olan bir çalışanın ise muhtemel iş kaybı halinde kaybedecek çok fazla şeyi olmayacağı için işine devamsızlık eğilimi fazla olacaktır. Bu

⁴¹² Salem Pagadala Naidu, *Public Administration: Concepts and Theories*, New Age International, Hyderabad 1996.

⁴¹³ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, (1982), (Çev.: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul 1998; Luthans, 1995.

⁴¹⁴ Lise Saari ve Timothy Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43 (4), 2004, 395-407,

⁴¹⁵ Gary Johns, "Contemporary Research on Absence from Work: Correlates, Causes, and Consequences", C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 115-173), Wiley, Chichester 1997.

nedenle, devamsızlık eğilimi literatür genelinde iş tatminiyle ilişkilendirilecek şekilde ele alınmaktadır⁴¹⁶.

1.5.4.3. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların gerek işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin, gerekse de özel yaşantılarından duydukları tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur⁴¹⁷. İşlerinden tatmin olan çalışanlar, tatminkar bir işi bırakıp gitmek istememektedirler çünkü yeni bir işin kendilerine neler getirebileceği konusu belirsizliğini korumaktadır. İşlerinden tatmin olamayan çalışanların başvurabilecekleri son çare ise işten ayrılmaktır. İşten ayrılabilmek karmaşık ve zorlu hesaplamalar neticesinde işten ayrılma niyeti geliştirilmesini ve örgüt ile bağların kopacağı son noktaya gelinene kadar bu niyetin artmasını içermektedir. Bu nedenle, iş tatminsizliğinin derecesi büyük ölçüde işten ayrılma niyetini belirleyecektir ve işten ayrılma niyetinin derecesi de çalışanların işten ayrılma noktasına olan konumunu ifade edecektir.

Bir çalışanın işinden ayrılmak için örgütsel olmayan (bireysel) nedenleri de olabilmektedir. Ancak, bir işletmenin işgücü devri fazla ise bu durumun sadece bireysel faktörlere bağlanması fazlaca iyimser bir tutum olacaktır. İşgücünün elde tutulamamasının örgütsel bazı gerekçeleri de olmalıdır. Bu kapsamda, iş tatmini ile işgücü devir hızı arasındaki ilişki araştırılmıştır ve yüksek iş tatmininin aynı zamanda işgücü devir hızını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır⁴¹⁸. Nitekim, Carsten ve Spector da iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu tespit etmiştir⁴¹⁹.

1.5.4.4. Örgütsel Bağlılık

İş tatminiyle en yüksek derecede ilişkili olan değişkenlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Bu düşünceye göre yüksek oranda iş tatmini yaratılması bir örgütün yararına olacaktır çünkü çalışanlar kendisine yüksek oranda iş tatmini duygusu sunan örgütlere

⁴¹⁶ Randall Cheloha ve James Farr, "Absenteeism, Job Involvement, and Job Satisfaction in an Organizational Setting", *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 1980, 467-473.

⁴¹⁷ Ikwukananne Udechukwu, "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit Voluntary Turnover: Evidence from a Correctional Setting", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12 (1), 2007, 127-141.

⁴¹⁸ Adem Temir, *Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara 1996.

⁴¹⁹ Jeanne Carsten ve Paul Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 1987, 374-381.

giderek daha fazla bağlanmaktadır. İş tatminiyle örgütsel bağlılığın ilişkili bulunduğu birçok araştırma sonucu bulunmaktadır⁴²⁰. Çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmayı hedefleyen bir işletmenin öncelikle iş tatminini arttırmakla işe başlaması gerekmektedir. Nitekim, Lalopa yüksek iş tatmininin yüksek örgütsel bağlılığı da beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmıştır⁴²¹.

1.5.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireyin sahip olduğu *algılar* olumlu ya da olumsuz bir şekilde *davranışlarına* da yansıyabilmektedir. İş tatmini çalışanlar üzerinde olumlu duygular yaratacağı için davranışlarına da olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Nitekim, Organ ve Ryan çalışanların işlerinden duydukları tatminin davranışlarına olan yansımalarının ‘örgütsel vatandaşlık davranışı’ olarak gerçekleşebileceğini ortaya koymuştur⁴²². Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışını bir türlü tesis edemeyen bir işletmenin odaklanması gereken konulardan birisini de iş tatmininin teşkil ettiğini ileri sürebilmek mümkündür. İşlerinden tatmin olan işgörenler örgütlerine kendilerinden beklenilenden daha fazlasını kazandırabilmek için çabalamaktadırlar. Netice itibarıyla, bu durum örgütün yararına olacaktır.

1.5.4.6. Çalışan Mutluluğu

Tatmin duygusunu açıklığa kavuşturmada başvurulan kavramlardan birisi de mutluluktur. Normal şartlar altında, işinden tatmin olan bir kişinin bu durumdan mutlu olması da beklenmektedir. Bu nedenle, mutsuz çalışan sendromunun etkenlerinden birisinin iş tatminsizliği olduğu öne sürülebilir. Düşük seviyeli iş tatmini çalışanların örgütten elini ayağını çekmesine, örgüte karşı ilgisizleşmesine ve hatta örgütsel amaçlara zarar verici nitelikteki tutum ve davranışlara yönelmesine sebep olabilmektedir⁴²³. Bu nedenle, çalışanların mutluluk düzeyleri sürekli olarak

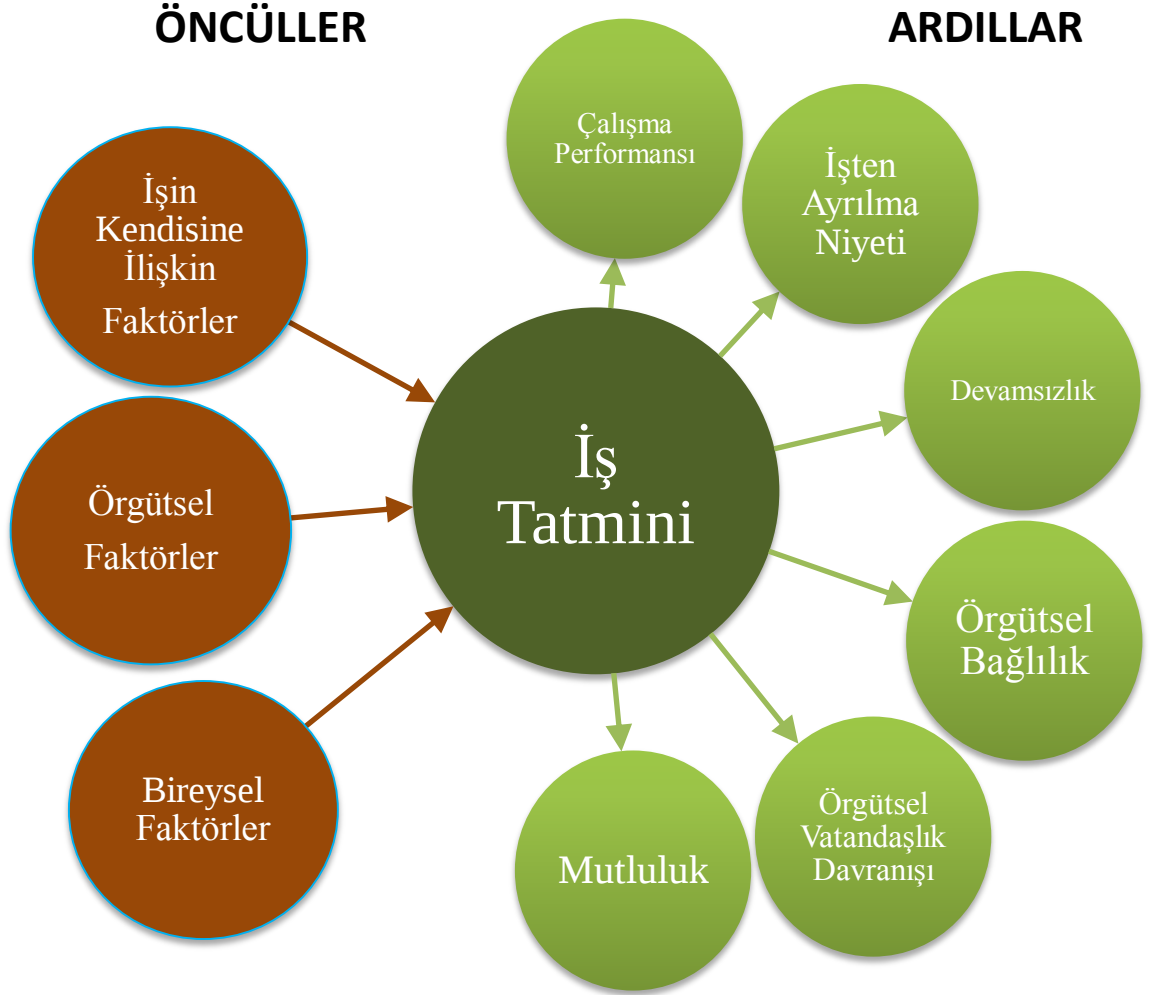
⁴²⁰ Morrow, 1993; Mowday, Steers ve Porter, 226; Mathieu ve Zajac, 174; Alan Dubinsky ve Steven Skinner, "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, 60 (2), 1984, 35-62.

⁴²¹ Joseph Mick Lalopa, "The Prediction of Organizational Commitment and Turnover in Resort Jobs", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21, 1997, 11-26.

⁴²² Dennis Organ ve Katherine Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48 (4), 1995, 775-802.

⁴²³ Selma Söyük, *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.

gözlemlenmelidir ve iş tatminsizliğine bağlı olarak gelişebilen mutsuzluklara en kısa süre içerisinde müdahale edilmelidir.



Şekil 1.30. İş Tatmininin Öncülleri ve Ardılları

1.5.5. Örgütlerde İş Tatmini Arttırıcı Uygulamalar

Birçok örgütsel değişken üzerinde etkiye sahip olabilen iş tatmininin arttırılabilmesi açısından öncelikle sorunun ya da yetersizliğin kaynağının tespit edilebilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle de iş tatmininin öncüllerinin teker teker ele alınması gerekmektedir. İş tatmininin istenilen düzeyde olmamasına neden olan örgütsel faktör ya da faktörler tespit edildikten sonra da bu faktörler üzerinde gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmalıdır.

Syptak ve meslektaşları iş tatminini arttırıcı yönde etki yapabilecek olan düzenlemelere ilişkin örgütsel faktörleri şirket politikaları, iş ilişkileri, ücretler ve

ödemeler, çalışma koşulları, başarı düzeyi, kabul görme düzeyi, otonomi, gelişim düzeyi, iş güvenliği, iş-özel yaşantı dengesi olarak sıralamaktadır⁴²⁴. Bu örgütsel faktörleri iş tatminini arttırıcı yönde değiştirebilen örgütsel uygulamaları ise işin yeniden tasarımı, rotasyon, iş zenginleştirmesi, (coğrafi/mekansal) iş genişletmesi, iş günü sayısının düşürülmesi, çalışma saatlerinin esnetilmesi, uzaktan (evden) çalışma uygulamasına geçilmesi, iş paylaşımı, kısmi süreli (part-time) çalışma, eğitim programları teşkil etmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi iş tatminini birçok örgütsel faktör aynı anda etkileyebilmektedir. Yönetici konumundaki liderler de işin yapılma şeklini ve psikolojisini doğrudan etkileyebilmektedirler. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini liderlerinin tutum ve davranışlarından önemli ölçüde etkilenebilmektedir⁴²⁵.

1.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramına, işten ayrılma niyetinin öncüllerine, ardıllarına ve işten ayrılma niyetini açıklayıcı kuramlara yer verilmiştir.

1.6.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Bir çalışanın büyük ölçüde işiyle ilgili gerekçelere dayalı olacak şekilde (özel hayatındaki zorlayıcı unsurları geri planda tutarak) işini bırakmaya niyetlenmesi işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti yönetim literatürünün dikkatini üzerine çektiği yıllarda o kadar büyük önem kazanmıştır ki; 1980’li yıllara gelindiğinde halihazırda kavram üzerine 1500’den fazla araştırma gerçekleştirilmiş bulunmaktadır⁴²⁶. Günümüzde de bu araştırmalar hızla artarak devam etmektedir.

Örgütten ayrılma, bireyin örgütün üyelik sınırları dışına çıkması hali olarak tanımlanmaktadır⁴²⁷. Bu tanımlamaya dayanarak işten ayrılma niyetini, işgörenin gelecekteki iş yaşantısını halihazırda çalıştığı işletmenin sınırları dışında geçirmeye eğilimli olması hali olarak ifade edebilmek mümkündür. Diğer bir tanımlamaya göre ise işten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde işten ayrılma

⁴²⁴ Michael Syptak, David Marsland ve Deborah Ulmer, "Job Satisfaction: Putting Theory into Practice", *Family Practice Management*, 6, 1999.

⁴²⁵ Callaway, 32-34.

⁴²⁶ Jason Shaw, John Delery, Douglas Jenkins ve Nina Gupta, "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 41 (5), 1998, 511 (Paul Muchinsky ve Paula Morrow, "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 17 (3), 1980, 263-290).

⁴²⁷ James Price, "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover", *International Journal of Manpower*, 22 (7), 2001, 600.

ihtimalidir⁴²⁸. Hom ve Griffeth'e göre işten ayrılma niyeti, çalışanın işletmeden kalıcı bir şekilde elini ayağını çekme yönündeki arzusunun göreceli seviyesidir⁴²⁹.

Hanisch ve Hulin birisi çalışmadan (work) diğeri ise işten (job) kaynaklı olmak üzere iki tür örgütsel çekilme tutumundan bahsetmektedir⁴³⁰. Buna göre, *çalışmadan kaynaklı çekilme*, mutsuz çalışanların işin kendi niteliğinden kaynaklanan bazı koşullardan sakınmasını veya çalışma esnasında geçen süreyi en aza indirmeyi amaçlamasını kapsamaktayken; *işten kaynaklanan geri çekilme*, (örgütsel ve yönetsel vb. nedenlerle) çalışanın örgütten ve örgütteki rolünden ayrılmaya çabalamasını kapsamaktadır. İşten kaynaklı çekilme, işten ayrılma niyetinin oluşmasına, emeklilik arzusunun ortaya çıkmasına ve bilinçli bir şekilde emekliliğe ayrılmaya neden olabilmektedir. Bu nedenle, işten kaynaklı çekilme kapsamında olan *yöneticinin olumsuz davranışlarına bağlı örgütsel çekilme tutumunun* işten ayrılma niyeti üzerinde büyük etkiye sahip olduğu öne sürülebilir.

Somut bir şekilde gözlemlenebilen işten ayrılmaların ölçülebilmesi oldukça kolaydır. Morrell ve meslektaşları işten ayrılma hızını aşağıdaki şekilde formülize etmektedir⁴³¹.

$$\text{İşten Ayrılma Hızı} = \frac{\text{Yıl boyunca işten ayrılan kişi sayısı}}{\text{Yıllık ortalama çalışan sayısı}} \times 100$$

İşten ayrılmalar kolayca formülize edilebilirken işten ayrılma niyetini ölçebilmek bu kadar kolay olmamaktadır⁴³². Bu nedenle, işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik olarak –büyük ölçüde- likert tipi ölçeklerden faydalanılması gerekmektedir.

1.6.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

İşten ayrılma niyetini ortaya çıkaran psikolojik faktörler oldukça çeşitlidir. Nitelikli bir çalışanın hiç hesapta yokken işinden ayrılması tüm örgütsel dengeleri alt üst edebilmektedir. Bu durum, yönetim bilimiyle meşgul olan araştırmacıların dikkatini

⁴²⁸ Alfonso Sousa-Poza ve Fred Henneberger, "Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study", *Journal of Economic Issues*, 2004, 1.

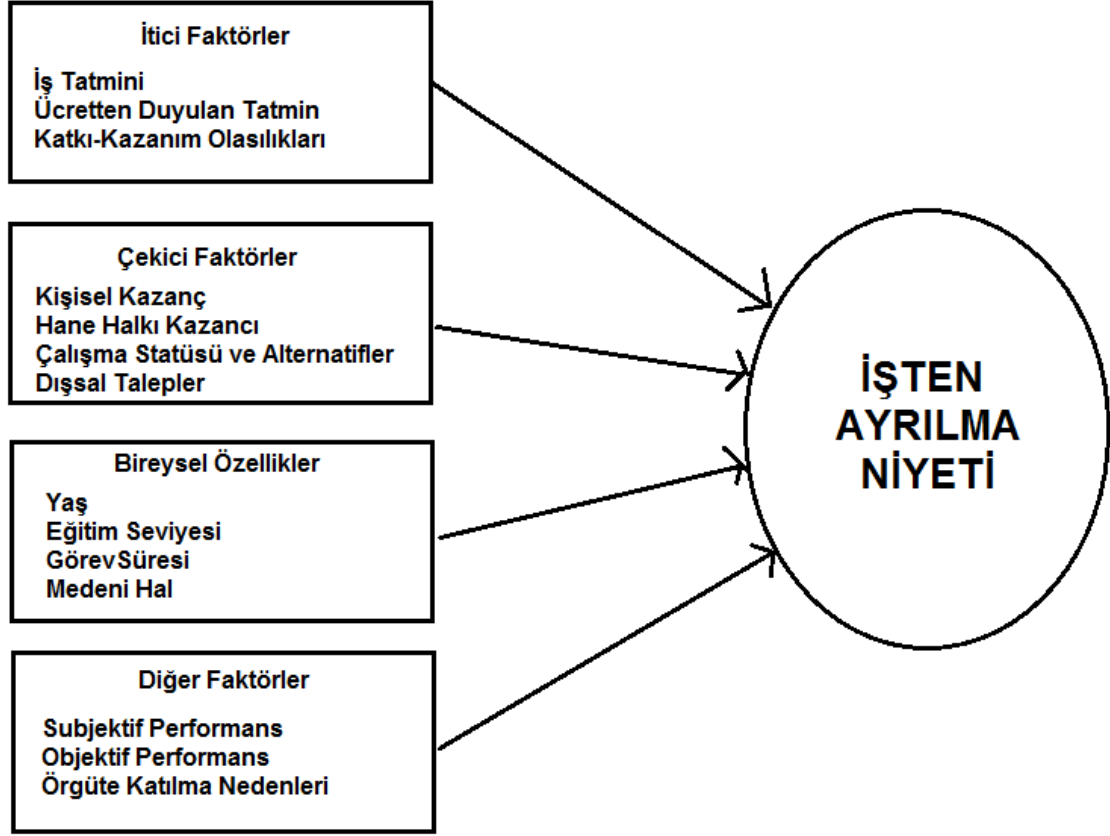
⁴²⁹ Peter Hom ve Rodger Griffeth, "Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 1991, 350-366.

⁴³⁰ Kathy Hanisch ve Charles Hulin, "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 37 (1), 1990, 60-78.

⁴³¹ Kevin Morrell, John Loan-Clarke ve Adrian Wilkinson, "Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover", *International Journal of Management Reviews*, 3 (3), 2001, 219-244.

⁴³² Thomas Berndt, "Effects of Friendship on Prosocial Intentions and Behavior", *Child Development*, 52, 1981, 636.

bu yöne çekebilmeyi başarmıştır. Bu kapsamda, çalışanları işlerinden ayrılmaya niyetlendiren faktörler genel bir sınıflandırmaya tabi tutulmak suretiyle uygulamacıların (yöneticilerin) önüne sunulmaktadır.



Şekil 1.31. İşten Ayrılma Niyetine İten ve Çeken Faktörler ⁴³³

Bireysel özelliklerin, demografik değişkenlerin ve çalışma performansına ilişkin diğer faktörlerin sınıflandırılabilmesi üzerinde genellikle mutabık kalınmaktadır. McBey ve Karakowsky ise diğer sınıflandırmalardan farklı olacak şekilde, çalışanların işten ayrılma sebeplerinden bazılarını işten ayrılmaya iten -işe ilişkin- faktörler, bazılarını da işten ayrılmaya çeken -iş harici- faktörler olarak belirlemiştir (Şekil 1.31). Örgütlerin işten ayrılma sebeplerini bu bakış açısıyla değerlendirmesi ve sadece örgütten ayrılmayı çekici hale getiren (büyük ölçüde dışsal) faktörleri değil, işten ayrılmaya iten (büyük ölçüde içsel) faktörleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden birisinin ahlaki liderlik davranışı olup olmadığını irdeleyen bu araştırmada, işten ayrılma niyetini etkileyen başlıca

⁴³³ Kenneth McBey ve Leonard Karakowsky, "Examining Sources of Influence on Employee Turnover in the Part-Time Work Context", *Career Development International*, 6 (1), 2001, 39-40.

faktörler (öncüller) aşağıda genel hatlarıyla ele alınmaktadır. Müteakiben iş tatmininin belirlediği örgütsel değişkenlere (ardıllarına) de değinilecektir. Araştırmanın uygulama kısmında ise öngörülen bu ilişkilere dair kanıt elde edilmeye çalışılacaktır.

1.6.2.1. İşin Kendisine İlişkin Faktörler

Yapılan işin niteliğine ilişkin olumsuz faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça fazla etkili olan ve çözüme kavuşturulması çok zor olan konulardan birisidir. Doğası gereği büyük tehlike arz eden, insan hayatını olumsuz etkileyebilecek şekilde ağır yorgunluk yaratan ve insanları monotonluğa, yalnızlığa iten işler bu kapsamda değerlendirilebilir. İş tatminini de büyük ölçüde azaltan bu tür işler, yarattığı tatminsizlik vasıtasıyla işten ayrılma niyetini de etkileyebilmektedir. Bir işin meslekleşebilme derecesi ve mesleki tutumlar da işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Toplum tarafından tam anlamıyla bir meslek olarak görülmeyen işlerin bırakılması, çalışanlar açısından daha kolay olabilmektedir.

Çalışmak sadece bir zorunluluk değil, aynı zamanda bir ihtiyaçtır. İnsanlar çalışmak suretiyle sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. İşin kendi yapısından kaynaklanan nedenlerle bireyin çalışma hayatındaki kişilerarası ilişkileri bu ihtiyaca cevap veremediği zaman (işin yapısı gereği sosyal ilişkilerin kurulması mümkün değilse) işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden sağlayabileceği muhtemel destek ise çalışanları işinde kalmaya ikna edici nitelikte bir etki yaratabilmektedir.

Yapılan işin kendi niteliğinden kaynaklanan faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini aydınlatmaya yönelik çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Mowday ve Spencer işin gerektirdiği yüksek seviyeli otonominin ve sorumluluğun işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur⁴³⁴. Arnold ve Feldman ise algılanan iş güvencesinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁴³⁵.

1.6.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içi ortamın bizzat kendisi de çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir. Örgüt içerisindeki mevcut güven ve adalet ortamı, çalışanların

⁴³⁴ Richard Mowday ve Daniel Spencer, "The Influence of Task and Personality Characteristics on Employee Turnover and Absenteeism Incidents", *Academy of Management Journal*, 24 (3), 1981, 634-642.

⁴³⁵ Hugh Arnold ve Daniel Feldman, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 1982, 350.

işlerinden ayrılmayı arzulamamalarını sağlayabilmektedir. Yönetici konumundaki liderlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları da çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Sahip olduğu bireysel değerler ile mensubu olduğu örgütün kültürel değerleri örtüşmeyen bir çalışanın işinde kalmaya gönülden niyetli olabileceğini düşünmek fazlaca iyimser bir yaklaşım olacaktır. Ücret, terfi imkanları, ödüller gibi örgütsel kazanımlar da çalışanların işlerinde kalmaya karar vermeleri üzerinde etkilidir. Bunların yanı sıra işletmenin çalışanlar hakkındaki tüm uygulamaları (insan kaynakları uygulamaları) da çalışanların işten ayrılma niyetinin birer belirleyicisi olabilmektedir.

1.6.2.3. İş Dışı Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetini önemli oranda etkileyen ve kontrolü büyük ölçüde işletmenin elinde olmayan bazı faktörler de bulunmaktadır. Bunların başında ailevi faktörler gelmektedir. Çocuğu hasta olduğu için büyük şehirde yaşaması gereken bir çalışanı taşradaki işine devam etmeye ikna edebilmek, eşinin atama problemi ortada dururken bir çalışanın işine sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlayabilmek neredeyse imkansızdır. Böylesi bir durumda işgören örgütte kalmaya ikna edilebilse bile kendisinden beklenen verim alınamayacaktır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen ve işletmenin elinde olmayan bir diğer faktör de alternatif iş imkanlarıdır. Alternatif iş imkanları çalışanları örgüt içerisindeki terfi imkanlarından daha fazla cezbedebilmektedir⁴³⁶. Rakip işletmelerin teklifleriyle başa çıkılamadığında ise işlemenin elinde sadece örgütsel bağlılık ve sadakat gibi silahlar kalmaktadır.

Teknolojik gelişmeler de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Günümüzde el sanatlarının teknolojiye yenik düşmüş olması, el sanatları alanında çalışacak işgören bulunamaması bunun en önemli örneği olarak gösterilebilir. Hukuki gelişmeler de bu kapsamda değerlendirilebilir. İşinden çok memnun olan ve ayrılmayı kesinlikle düşünmeyen bir çalışan, sırf yasal düzenlemeyle tazminatlarının kaldırılabilceği ya da emeklilik yaşının uzatılabilceği korkusuyla işinden ayrılmaya –aniden- karar verebilmektedir.

⁴³⁶ Arnold ve Feldman, 350.

Bir işin niteliği kadar toplum nezdindeki önemi de çalışanları cezbedebilmektedir. İşlere toplum tarafından biçilen değer ise zamanla değişebilmektedir. Kamu görevliliğinin geçmişte günümüzdeki kadar rağbet görmemesi bu duruma en güzel örnek olarak gösterilebilir. Günümüzde kamuda en az rağbet gören işler dahi özel sektörteki önemli işlerden daha saygın görülebilmektedir.

1.6.2.4. Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetini hemen hemen tüm bireysel faktörler etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, Arnold ve Feldman demografik değişkenlerin, görev süresinin, bulunulan mevkiye uyumun, mevki değiştirme niyetinin ve alternatif işlerle ilgilenmenin işten ayrılma niyetinin birer belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır⁴³⁷.

Evlenmeye karar veren bir bayan çalışan, hiç hesapta yokken, medeni halindeki bu değişime bağlı olarak işten ayrılmaya karar verebilmektedir. Evlendikten sonra da çalışmaya karar veren işgörenlerin işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır⁴³⁸. Belirli işlerin belirli yaşlardan sonra yapılamayacağına dair toplumda yaygın bir kanı bulunmaktadır. Buna karşın, yaş ilerledikçe insanların işlerine daha sıkı sarıldıkları da ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, yaş ile işten ayrılma niyetinin negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır⁴³⁹. Cinsiyet ise iş seçiminde önemli bir etkidir. Bazı işler erkekler tarafından, bazı işler ise kadınlar tarafından daha fazla tercih edilebilmektedir.

Eğitim seviyesi arttıkça birey mevcut işini değiştirmeyi düşünebilmektedir. Brief ve Aldag eğitim seviyesinin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu saptamıştır⁴⁴⁰. Çalışma süresinin fazlalığı ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etki yaratmaktadır çünkü çalışma süresi arttıkça örgüte olan emeklerini ve kaybedebilecekleri kazanımlarını göz önünde bulunduran çalışanlar işinden ayrılmaya daha az niyetlenmektedirler. Bu kapsamda, Steers görev süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin

⁴³⁷ Arnold ve Feldman, 350.

⁴³⁸ John Cotton ve Jeffrey Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, 11 (1), 1986, 55-70; Stuart Youngblood, William Mobley ve Bruce Meglino, "A Longitudinal Analysis of the Turnover Process", *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 1983, 507-516.

⁴³⁹ William Mobley, Rodger Griffeth, Herbert Hand ve Bruce Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86 (3), 1979, 493-522; Lyman Porter ve Richard Steers, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80 (2), 1973, 151-176; James Price, *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames 1977.

⁴⁴⁰ Arthur Brief ve Ramon Aldag, "Antecedents of Organizational Commitment among Hospital Nurses", *Work and Occupations*, 7 (2), 1980, 210-221.

azaldığını tespit etmiştir⁴⁴¹. Mobley ise işten ayrılımların daha çok yeni çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği sonucunu elde etmiştir⁴⁴². Spencer ve Steers ise iş deneyimine ilişkin beklentilerin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁴⁴³.

Bireyin karakteristik özellikleri de işten ayrılma niyetinin belirleyicileri arasındadır. Sadece ‘bu iş bana uymuyor’ diyerek işinden ayrılmaya karar veren birçok işgören bulunmaktadır.

1.6.2.5. Psikolojik Faktörler

İşten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyen ve bu araştırmanın da konusunu teşkil eden birçok çalışan tutumu da bulunmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise bu tutumların başlarında gelmektedir⁴⁴⁴. Örgütüne bağlılık hissetmeyen bir çalışanın işinden kolayca kopabileceği aşîkardır. İşinden tatmin olamayan bir çalışanın yeni bir iş imkanı ortaya çıktığında bu alternatifini değerlendirmek isteyebileceği de açıktır. Bu olumsuz durum ise çalışanın performansına doğrudan doğruya yansıyacaktır. Bu kapsamda, Jackofsky çalışma performansı ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır⁴⁴⁵. İnsan psikolojisini bozan stres, tükenmişlik ve yorgunluk gibi iş kaynaklı psikolojik faktörler de işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

1.6.3. İşten Ayrılma Niyetinin Ardılları

İşten ayrılma niyetinin öncüllerine değindikten sonra ardıllarına da değinmek gerekmektedir. İşten ayrılımların, örgütsel kaynakların yeniden ve daha etkin bir şekilde tahsis edilebilmesine imkanı yaratması gibi bazı istisnai olumlu neticeleri olabilmektedir⁴⁴⁶. Ancak, işten ayrılma niyetinin ortaya konulması genellikle örgütler üzerinde aşağıda ifade edilen olumsuz etkileri yaratmaktadır.

⁴⁴¹ Richard Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, 46-56.

⁴⁴² William Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley, Boston 1982.

⁴⁴³ Daniel Spencer ve Richard Steers, "The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Journal*, 23 (3), 1980, 567-572.

⁴⁴⁴ McBey ve Karakowsky, 39-40.

⁴⁴⁵ Ellen Jackofsky, "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review*, 9 (1), 1984, 74-83.

⁴⁴⁶ Barry Staw, "The Consequences of Turnover", *Journal of Occupational Behavior*, 1 (4), 1980, 258.

1.6.3.1. Örgütsel Maliyetlere Olan Etki

İşten ayrılmaların çok çeşitli maliyetleri ortaya çıkabilmektedir. Bazen bir çalışanın işten ayrılması dahi örgütü temelden sarsabilmekte, bazen de sonunu hazırlayabilmektedir. Cascio bu maliyetleri **işten ayrılmanın yarattığı maliyetler, yeni çalışan temin maliyetleri ve yeni çalışanın eğitim maliyetleri** adı altında üç grupta toplamaktadır⁴⁴⁷. Buna göre, dış görüşmeler yapmanın maliyetleri, işten ayrılma faaliyetlerine ilişkin maliyetler, işten ayrılana ödenen ücretler ya da tazminatlar işten ayrılmanın yarattığı *doğrudan maliyetler*; iş ilanı verme maliyetleri, aday çağırma maliyetleri, işe alım toplantılarının maliyetleri ise *yeni çalışan teminine ilişkin maliyetler*; performans arttırma maliyetleri, örgütün sosyal yapısı hakkında bilgi yayma maliyetleri, işin nasıl yapılması gerektiğine dair verilen iş-başı eğitimlerinin maliyetleri ise *yeni çalışanların eğitimine ilişkin maliyetler* arasında sıralanmaktadır.

Bunların dışında (işten ayrılmanın dolaylı bir maliyeti olarak) temini zor olan ve yapılan işin çekirdek bilgisine (know-how) sahip olan çalışanı kaybetmenin rakip işletmelere sağlayacağı katkı kadar uğranılan bir zararın mevcudiyeti de söz konusudur. Dahası, sırf kaybedilen çalışanın katkılarından dolayı işletmeyle ticari ilişkiler kurmayı sürdüren müşterilerin kaybedilmesi gibi bazı dolaylı maliyetlerin ortaya çıkabilmesi de söz konusu olabilmektedir.

1.6.3.2. Örgütsel İşleyişin Bozulması

Örgütün elinde tutmak istediği bir çalışanı kaybetmesi, işleyişi mükemmel olan dişliden bir dişin kopup gitmesine benzemektedir. Yerine yeni bir parça takılmadığında sistem faaliyetine devam edememe tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir ya da sonradan monte edilen dişli sistemi eski işleyiş seviyesine geri getiremeyebilmektedir. Staw, bu tehlikenin en çok hiyerarşik yapıda üst kademelerde bulunan çalışanların kaybedilmesi açısından geçerli olduğunu vurgulamaktadır ve çare olarak çoklu görev dağılımının (ikiz görev dağılımı) gerçekleştirilmesini önermektedir⁴⁴⁸.

⁴⁴⁷ Aharon Tziner ve Assa Birati, "Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach", *Human Resource Management Review*, 6 (2), 1996, 114.

⁴⁴⁸ Staw, 256.

1.6.3.3. Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı

İşten ayrılmanın geriye kalan çalışanlar açısından oldukça moral bozucu neticeleri olabilmektedir. Örneğin, işten ayrılan bir çalışanın bütün iş yükü ya geriye kalan bir çalışana verilmektedir ya da geriye kalanlar arasında paylaştırılmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde huzursuzluk yaratabilmektedir. İşten ayrılan bir çalışanın kalanlardan daha iyi iş imkanlarına kavuşacağı görüşü hakim olduğunda ise moral bozucu ortam daha da belirginleşebilmektedir. Bu duruma geçici bir çözüm olarak iş yükü artan çalışanlara ilave ücretler ödenmesi düşünülebilse de vade uzadıkça iş yükü artan çalışan bu durumun altından kalkamayabilmektedir.

1.6.4. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayıcı Kuramlar

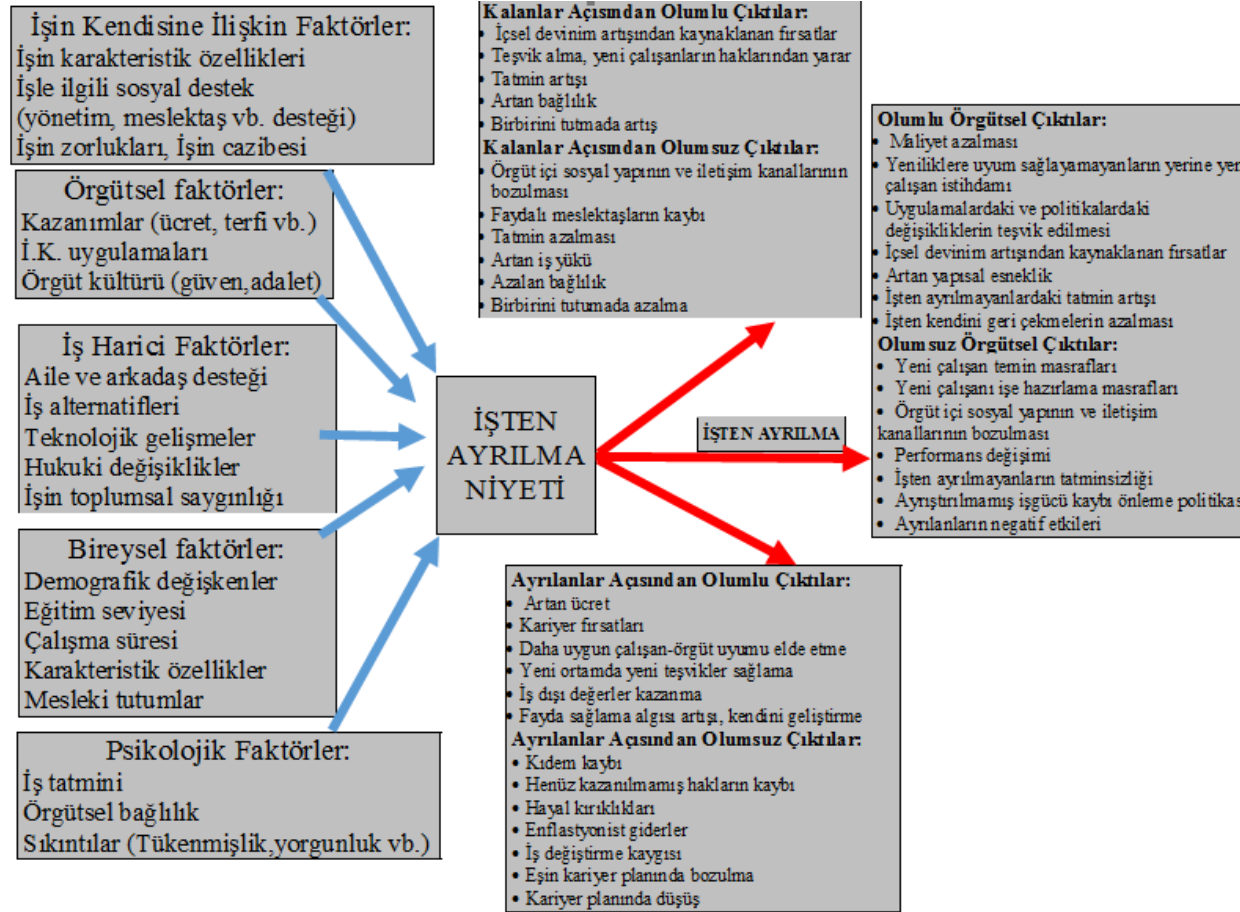
İşten ayrılma niyetinin nasıl ortaya çıktığını ve işten ayrılma kararına nasıl dönüştüğünü açıklığa kavuşturmada yararlanılan bazı kuramlar bulunmaktadır. Kavramın ortaya konulabilmesi açısından bu kuramlara değinmek gerekmektedir.

Bahsi geçen açıklayıcı kuramlardan ilki Sosyal Etkileşim Kuramıdır⁴⁴⁹. Sosyal Etkileşim Kuramı uyarınca liderler takipçileriyle, bazılarını iç gruba bazılarını da dış gruba dahil etmek suretiyle iletişim kurmaktadır⁴⁵⁰. İç gruba dahil olan takipçiler liderleriyle olan kaliteli ilişkileri vasıtasıyla ortaya çıkan adalet ve güven ortamının da etkisiyle işlerinden tatmin olabilmektedirler, liderlerine ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır ve -netice itibarıyla- işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Dış gruba dahil edilenler ise bu –algısal- nimetlerden yararlanamamaktadırlar. Örgüte katkıları oranında kazanım elde edemediklerini düşünerek adaletsiz bir durumla karşı karşıya oldukları kanısına ulaşabilmektedirler ve yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri azalabilmektedir. Bu olumsuz algılar iş tatminini ve bağlılık duygusunu da azaltabilmektedir. Netice itibarıyla, dış gruba dahil edilen çalışanlar bu olumsuz ilişkilere ve ortama son verebilmek için işten ayrılmaya giderek daha fazla niyetlenebilmektedirler⁴⁵¹.

⁴⁴⁹ Richard Dienesch ve Robert Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11 (3), 1986, 618.

⁴⁵⁰ Robert Liden ve John Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, 24 (1), 1998, 43.

⁴⁵¹ Steven Farmer ve Donald Fedor, "Volunteer Participation and Withdrawal", *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999, 352.



Şekil 1.32. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri ve Ardılları⁴⁵²

⁴⁵² Ghapachi ve Aurum'un İşten Ayrılma Niyetinin Öncüllerine İlişkin Modeli ile Mobley'in İşten Ayrılma Niyetinin Ardıllarına İlişkin Modelinin entegrasyonunu ifade etmektedir. (Amir Hossein Ghapanchi ve Aybuke Aurum, "Antecedents to It Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review", *Journal of Systems and Software*, 84 (2), 2011, 238-249; Mobley, 1982.)

İşten ayrılma niyetini açıklamaya yarayan bir diğer kuram ise kuramsal çerçevesi Becker tarafından çizilen İnsan Kaynağı Kuramıdır (Human Capital Theory)⁴⁵³. Bu kuramın temeli insanların öğrenme güdülerinin diğer örgütsel değişkenler ve iş ile ilgili algılar üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre, işine –eğitimsel- yatırım yaptıkça çalışanın değeri ve saygınlığı artmaktadır. Bu durum, kendisini sürekli geliştirme yönünde çalışanı daha fazla motive edebilmektedir. İşine yatırım yapamayan çalışanlar ise bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir ve işten ayrılmaya daha meyilli olabilmektedir. Nitekim, bir meslek grubunda çırak olarak işe başlayan bir kişi eğitim alarak ve kendini geliştirerek zaman içerisinde kalfa ve nihayetinde usta olmayı arzu etmektedir. Bu suretle de gelirlerini, saygınlığını ve statüsünü arttırmayı hayal etmektedir. Bu mümkün olmadığında hep çırak olarak kalması söz konusu olacağı için ilk fırsatta işinden ayrılmanın planlarını yapmaya başlayabilmektedir.

Çalışanların işlerinden ayrılmaya niyetlenmesinin nedenlerini açıklamada kullanılan bir diğer kuram ise Stigler tarafından şekillendirilen Arayış Kuramıdır (Search Theory)⁴⁵⁴. Gerçekte ekonomik ilişkilere odaklanan kuram, alıcıların ve satıcıların en uygun fiyatı açıklığa kavuşturabilmek amacıyla sürekli bir arayış içerisinde oldukları görüşünü savunmaktadır. Benzer bir arayış çalışma hayatına da uyarlanmıştır. Buna göre, çalışanlar mevcut işlerine katkılarını ve elde ettikleri kazanımlarını karşılaştırabilmek ve alternatif işleri ortaya çıkarabilmek amacıyla sürekli bir referans iş arayışı içerisine girmektedirler. Bu arayış neticesinde –sektörden- elde edilen veriler ise işine devam edip etmeyeceğine dair çalışan üzerinde oluşan niyete yansıyabilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetinin nasıl ortaya çıktığı sorusuna cevap verebilecek bir diğer kuram ise Uyum Kuramıdır (Matching Theory)⁴⁵⁵. Uyum Kuramına göre insanlar ortaya çıkan gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde tutum ve davranış geliştirmeyi amaçlamaktadırlar⁴⁵⁶. Buna göre, işine uyum sağlayamayan bir çalışan kendi gereksinimlerini karşılayamayacaktır ve bu durumu giderebilmek için bazı tutum ve davranışlar geliştirebilmektedir. Netice itibarıyla de mevcut işinden ayrılma

⁴⁵³ Gary Becker, *A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd Edition), The University of Chicago Press, Chicago 1993.

⁴⁵⁴ George Stigler, "The Economics of Information", *The Journal of Political Economy*, 69, 1961, 213

⁴⁵⁵ Charles Mace, Barry McCurdy ve Elizabeth Quigley, "A Collateral Effect of Reward Predicted by Matching Theory", *Journal of Applied Behavior Analysis*, 23 (2), 1990, 197-205.

⁴⁵⁶ Mace, McCurdy ve Quigley, 197.

gereksinimi hissedebilmektedir. Kısacası, uyum sağlanamayan işler ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına davetiye çıkarabilmektedir.

Dağıtımsal adalet kavramı çerçevesinde ele alınan eşitlik kuramı da çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesinin nedenlerine bazı açılardan açıklama getirebilmektedir. Eşitlik Kuramına (Equity Theory) göre birey işine olan yatırım-kazanım oranını başkalarınınkiyle karşılaştırmaktadır ve bu oranlar ancak birbirine eşit bir şekilde algılandığında adalet duygusu ortaya çıkmaktadır⁴⁵⁷. Bu oranlar eşit bir şekilde algılanmadığında ise, eşitliğin bozulma derecesiyle orantılı olacak bir şekilde işten ayrılma niyeti de artabilmektedir.

Sistem kavramı içerisinde değerlendirilebilecek olan ve örgütün bekasına ilişkin algıları ifade eden Örgütsel Denge Kuramı (Organizational Equilibrium Theory)⁴⁵⁸ de işten ayrılma niyeti üzerindeki karanlık hususları aydınlatıcı bazı unsurlar barındırmaktadır. Kurama göre, örgütün faaliyetlerine devam edebilme ihtimali çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan önemli faktörlerden birisidir. Örgütün bekası ise tüm çalışanların yeterli katkıyı sağlayıp sağlamamasına bağlıdır. Kendi çabalarına rağmen diğer çalışanların katkısını örgütün bekası açısından yeterli görmeyen bir çalışan bu durumdan endişe duyacaktır. Zaman içerisinde örgütten elini-ayağını çekme ihtiyacı da duyabilmektedir. Örgütün faaliyetlerini sürdürememesi nedeniyle işini kaybetme tehlikesi sezinleyen bir çalışan ise işini kaybetmeden önce işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Köklü ve sağlam finansal yapıya sahip bir işletmede çalışanlar ise –en azından örgütün bekası açısından- endişelenmediğinden dolayı işine devam etmeyi daha fazla arzulayabilmektedir.

⁴⁵⁷ Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 15 (Matthew Adams, "Towards an Understanding of Inequality", *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 1963; Stacy Adams, "Inequity in Social Exchange", L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp. 267-299), Academic Press, New York 1965).

⁴⁵⁸ Chester Irving Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.

İKİNCİ BÖLÜM

AHLAKİ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARININ ROLÜNE YÖNELİK BİR YAPISAL DENKLEM ÇALIŞMASI

2.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Gayriahlaki liderlik davranışının örgüte olan olumsuz etkileri somut bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çabaları daha çok gayriahlaki davranışların önlenmesine odaklanmaktadır. Oysa ki; örgüt üzerinde ahlaki liderlik davranışının da birçok –olumlu- etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler somut bir şekilde gözlemlenemediği için sadece –kritik- gayriahlaki davranışların önlenmesi örgütler tarafından yeterli görülebilmektedir. Ahlaki liderlik davranışının örgütsel değişkenler üzerine olan olumlu etkilerinin aydınlatılması ise dikkatleri ahlaki liderlik kavramının üzerine çekebilecek olması nedeniyle büyük önem arz etmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerini ele alan araştırma sayısı oldukça azdır. Bu erdemli liderlik tarzının çalışanların başlıca örgütsel tutumlarına olan etkilerini birarada ele alan çalışmalar ise bir elin parmaklarını geçmemektedir. Üstelik, bahsi geçen etkilerin aktarılmasında aracılık rolü olabilecek örgütsel değişkenlerin de hesaba katıldığı kapsamlı araştırmalar literatürde oldukça azdır. Bu nedenle, araştırmanın analiz safhasında ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkileri ile örgütsel adalet ve güven algılarının bu etkilerin aktarılmasındaki aracılık rolünü aydınlatmaya yönelik bir modelin ele alınması ve gerçekleştirilecek olan analiz neticesinde elde edilen bulgulardan önemli sonuçlar çıkarılması amaçlanmıştır. Birden fazla bağımlı değişkeni olan böylesine karmaşık bir modelin ancak yapısal denklem modellemesi⁴⁵⁹ aracılığıyla sağlıklı bir şekilde analize tabi tutulabileceğine karar verilmiştir. Yapısal model analizleri eldeki veriler ile teorik yapının birbirine *eşit* olup olmadığını değil, *denk* olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu nedenle, bu analiz türü adlandırılırken IBM firmasının Türkçe kullanımına sadık kalınarak ‘Yapısal denklik

⁴⁵⁹ IBM’in resmi sitesinde bu modelleme tekniğinin adı ‘yapısal denklem modellemesi’ olarak ifade edilmektedir. (IBM, *Spss Amos*, Erişim (12.07.2014), <http://www-03.ibm.com/software/products/tr/spss-amos>.)

modellemesi' olarak adlandırılmıştır. Aşağıda, literatüre katkı sağlayacağına inanılan bu yapısal denklem çalışması aktarılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın tasarlanması aşamasında öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda oluşturulacak olan hipotezler ortaya konulmuştur. Örneklemenin tespiti, ölçüm aracının oluşturulması ve anket uygulaması ile çalışma sürdürülmüştür. Müteakiben, analiz yöntemlerinin seçimi, yapısal denklem analizinin gerçekleştirilmesi, bulguların incelenmesi ve sonuçların ortaya konulması suretiyle çalışma sona erdirilmiştir.

2.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI

Liderlik tarzı farklılıklarının çalışanların örgütsel tutumları üzerine olan etkileri birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Rastgar ve Pourebrahimi örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile işten ayrılma niyetini azalttığına ilişkin araştırma sonuçları elde etmesi neticesinde, örgütsel adalet algısı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilerin sorgulandığı modelin, *liderlik tarzları* (örneğin ahlaki liderlik davranışı), *iş tamini*, *örgütsel bağlılık*, *örgütsel vatandaşlık davranışı* gibi değişkenlerle genişletilebileceğini öne sürmüştür⁴⁶⁰. Müteakip araştırmalara tavsiye niteliğinde olan bu öngörü, liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel tutumları arasındaki ilişkilerin (örgütsel adalet ve güven gibi) önemli aracı değişkenlerin de modele dahil edilmesi suretiyle açıklığa kavuşturulabileceğini ortaya koymaktadır.

Literatürde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri kısmen ifade edecek şekilde ortaya konulmuş olan araştırma sonuçlarına rastlanılabilsede bu sonuçları bir bütün halinde, örgütsel seviyede ortaya koyabilen ampirik bir araştırma tespit edilememiştir. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel seviyedeki değişkenler birarada ele alınmak suretiyle literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler belirlenirken araştırmanın değişkenlerini ele alan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri kısmen ortaya koyabilen araştırmalarda yer alan öngörülerden ve sonuçlardan (biraraya getirilmeleri suretiyle) faydalanılmıştır.

⁴⁶⁰ Abbas Ali Rastgar ve Nina Pourebrahimi, "A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran", *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1 (2), 2013, 8.

Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi: Adalet olgusu ahlak kavramının simgelerinden birisidir⁴⁶¹. Diğer bir ifade ile, toplumun ahlak anlayışı toplumsal adaletin önemli bir belirleyicisidir. Bu düşüncüyü destekleyecek şekilde, toplumsal yaşantı esnasında insanların birbirine zarar vermesini önleyen bazı ahlaki değerlerin gerçekte adalet kavramının yükümlülüklerini oluşturduğu ileri sürülmektedir⁴⁶². Dağıtımsal, işlemsel, (mevcut adaletsizliği) telafi edici ve etkileşimsel olmak üzere farklı adalet türlerini barındıran adalet yaklaşımına göre, **ahlaka uygun** kararlar eşitlik, hakkaniyet ve tarafsızlık ilkelerine dayalı olmalıdırlar⁴⁶³.

Evrensel ahlaki değerlerin dayalı olduğu üç temel olgu adalet, doğruluk ve yeterlilik⁴⁶⁴. Özellikle ahlak ile adalet, birbiriyle içiçe geçmiş olan ve ayrıştırıldıklarında anlamlarını yitiren iki olguyu teşkil etmektedir. Adalet, objektif gerçeklikten ziyade bireyin doğru olduğunu düşündüğüne inanmasını içeren, subjektif ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, örgütsel adalet kavramının yöneticilerin sergiledikleri tutumların *etik* ve *ahlaki* yönlerinin çalışanların bünyesinde evrilmesiyle ortaya çıktığı öne sürülebilir⁴⁶⁵.

Lider ile takipçileri arasındaki kalıcı ilişkilerin temelini atılabilmesi adil bir etkileşimin sağlanabilmesine bağlıdır⁴⁶⁶. Liderin takipçileri etkileyen uygulamalarından birisi de her zaman için adil davranmasıdır⁴⁶⁷. Liderler sahip oldukları yasal güçleri, kaynak kullanım yetkileri ve çalışanların geleceği hakkında söz sahibi olmaları dolayısıyla işletme içerisinde önemli bir *adalet dağıtım merkezi* olarak görülmektedirler⁴⁶⁸. Şeffaf, adilane, hak koruyucu bir şekilde davranarak ve adil bir çalışma ortamı yaratarak doğru davranış tarzlarının öğrenilebileceği –yegâne- danışma kaynağı haline gelebilmektedirler⁴⁶⁹. Liderler, alacakları adil kararlar sayesinde örgütsel adalet duygusunu sağlayabilmektedirler ve örgüt içerisinde adil bir ortam yaratabilmektedirler⁴⁷⁰. Örgütsel adalet kavramı, bünyesinde (yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ekonomik ilişkilerin ve kazanımların ötesinde yer alan) ahlaki

⁴⁶¹ Mill, 64.

⁴⁶² Mill, 90.

⁴⁶³ Daft, 144.

⁴⁶⁴ Kang, 28.

⁴⁶⁵ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 34.

⁴⁶⁶ Trevino ve Brown, 74.

⁴⁶⁷ Bowers, 25.

⁴⁶⁸ Brown, Trevino ve Harrison, 119.

⁴⁶⁹ Brown, Trevino ve Harrison, 120.

⁴⁷⁰ Brown, Trevino ve Harrison, 119.

yükümlülükleri de kapsamaktadır⁴⁷¹. Liderlerin önemli örgütsel kaynak ve kazanımların çalışanlara dağıtım süreci esnasındaki tutum ve davranışları ise çalışanların örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkilemektedir⁴⁷². Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için çalışanların yöneticilerin tutum ve davranışlarının *adil*, mantıklı ve *ahlaka uygun* olduğuna samimiyetle inanmaları gerekmektedir⁴⁷³. Bu durum, örgütsel adalet algısının gelişebilmesi açısından yöneticilerin ahlaki liderlik davranışı sergilemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Leventhal ve meslektaşları örgüt içerisindeki herhangi bir süreç hakkında işlemsel adalet algısının varlığından bahsedebilmek için gerekli olan altı bileşen arasında ahlaklılığa da yer vermektedir⁴⁷⁴. Etkileşimsel adalet kavramı çerçevesinde, örgüt içerisinde ortaya çıkan kişilerarası ilişkilerin niteliği de çalışanlar üzerinde oluşan örgütsel adalet algısını etkilemektedir⁴⁷⁵. Bu etki ise en fazla liderin ahlaki tutum ve davranışları ile belirginleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı lider davranışlarının bir ardılı olarak ele alınmaktadır⁴⁷⁶.

Ahlaki liderliğe mutlaka eşlik etmesi gereken vasıfların arasında adil olmak da yer almaktadır⁴⁷⁷. Ahlaki liderler, muhtemel sonuçların ahlaki açıdan detaylıca ele alındığı ahlaki karar verme süreci esnasında adil kararlar vermeye çabalamaktadırlar⁴⁷⁸. Ahlaki liderliği kavramsallaştırma çabası çerçevesinde çeşitli boyutlara ayıran Kang'a göre, bu boyutlardan birisini teşkil eden *ahlaki standartları uygulamaya koyma boyutu* ancak liderin adil olması, güvenilirliği, dürüstlüğü ve doğruluğu ile ortaya çıkabilmektedir⁴⁷⁹. Lider adil olmadığında, çalışanlar üzerinde oluşturulması amaçlanan örgütsel adalet algısının bir yönü eksik kalabilmektedir.

⁴⁷¹ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 34.

⁴⁷² Hyung-Ruyong Lee, *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia 2000, 7.

⁴⁷³ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004, 181-201.

⁴⁷⁴ Leventhal, *Justice in Social Relationships*, 1976; Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 15 (Gerald Leventhal, Jurgis Karuza ve William Fry, "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", Gerald Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction: Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*, (pp. 167–218), Plenum, New York City 1980).

⁴⁷⁵ Russell Cropanzano, Layne Paddock, Deborah Rupp, Jessica Bagger ve Amanda Baldwin, "How Regulatory Focus Impacts the Process-by-Outcome Interaction for Perceived Fairness and Emotions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105 (1), 2008, 40.

⁴⁷⁶ Beugré, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, 92.

⁴⁷⁷ Ntagengwa, 123 (Fluker, 1998).

⁴⁷⁸ Mcmanus, 27.

⁴⁷⁹ Kang, 27.

Adalet algısı, ahlaki liderler ile takipçileri arasında kurulması beklenen sosyal etkileşim ilişkileri açısından da büyük önem arz etmektedir⁴⁸⁰. Ahlaki liderin takipçilerini etkileyeceği sosyal etkileşim sürecinin gelişebilmesi için takipçilerin liderlerinin adil birisi olduğuna inanmaları ve adil davranışlar sergilediğini görmeleri gerekmektedir⁴⁸¹. Brown ve meslektaşları, (aralarındaki sosyal etkileşim süreci sonucunda takipçilerinin görevin gerektirdiklerinin ötesine geçmesine olanak tanıyan) ahlaki liderlik tarzının başarılı olmasının liderin adaletli olmasıyla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır⁴⁸².

Trevino ve meslektaşları ahlaki liderlerin tüm paydaşları kapsayacak şekilde adil kararlar verdiklerini ve örgütsel adalet duygusunu deontolojik yaklaşımın savunduğu fikirleri barındıran bazı altın kuralları uygulayarak sağlayabildiklerini vurgulamaktadır⁴⁸³. Nitekim, Trevino ve meslektaşları farklı sektörlerden yirmi tecrübeli yöneticinin ve yirmi etik departman sorumlusunun katılımıyla gerçekleştiği araştırmasında, ahlaki liderlerin etrafındakilerce *adil ve dürüst* kişiler olarak algılandıkları sonucuna ulaşmıştır⁴⁸⁴.

Ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ortaya koyan ampirik araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, ahlaki liderliğin etkileşim adaletiyle ilişkili olduğu ampirik açıdan ortaya konulmuştur⁴⁸⁵. Arslantaş ve Dursun ahlaki liderliğin etkileşim adaleti üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır⁴⁸⁶. Pucic ise ahlaki liderliğin örgütsel adalet algısını (demografik değişkenler kontrol altına alındıktan sonra gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine dayanarak) orta dereceli olacak şekilde ($\beta = .38$, $p < .001$) olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁴⁸⁷. Bu nedenle, ahlaki liderlik davranışının örgütsel seviyedeki adalet algısının önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmektedir ve aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H1. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

⁴⁸⁰ Konovsky ve Pugh, 74.

⁴⁸¹ Borchert, 48.

⁴⁸² Brown, Trevino ve Harrison, 123.

⁴⁸³ Kang, 55 (Trevino, Brown ve Hartman, 5-37).

⁴⁸⁴ Trevino, Hartman ve Brown, 128-142; Ping, 27 (Trevino, Brown ve Hartman, 5-37).

⁴⁸⁵ Brown, Trevino ve Harrison, 117.

⁴⁸⁶ Arslantaş ve Dursun, 120.

⁴⁸⁷ Pucic, 70.

Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Güven İlişkisi: Lider ile takipçileri arasında kalıcı ilişkilerin oluşmasında birbirlerine duydukları güvenin önemi büyüktür⁴⁸⁸. İnsanoğlunun güvendiği kişilere karşı iyi duygular beslediği ve bu güvenin karşılıklı etkileşim ile güven kazanma şeklinde kişiye geri dönebildiği nöroloji bilimi tarafından da desteklenmektedir⁴⁸⁹.

Güvenin öncülleri arasında yeteneklilik, güvenilirlik, açıklık ve ilgili olmak sayılmakta iken; kişilerarası güven duygusu yaratabilme konusunda gereksinim duyulan güven boyutları yeterlilik, yardımseverlik ve doğruluk olarak sıralanmaktadır⁴⁹⁰. Güven duygusu meydana getirebilmede gerekli olan tüm bu nitelikler ahlaki liderlik kavramının boyutlarından birisini teşkil eden ahlaki kişilik boyutu ile de birebir örtüşmektedir. Bu nedenle, ahlaki liderlerin etrafındakiler üzerinde güven duygusu yaratabilecek nitelikte bir kişiliğe sahip olduklarını öne sürebilmek mümkündür.

Güven, evrensel ahlaki değerlerin ve ahlaki standartların dayalı olduğu temel olgulardan birisidir⁴⁹¹. Liderini ahlaklı bir kişi olarak algılayan bir takipçinin – mantıken- onu güvenilir birisi olarak görmesi de gerekmektedir⁴⁹². Ahlaki liderlik ile lidere duyulan güven duygusu birbirinin tamamlayıcısı ve ayrılmaz birer parçasıdır. Ahlaki liderlik algısı liderin yaşından, cinsiyetinden, değerlerinin çalışanların ahlaki değerleriyle uyuşmasından, sosyal çekiciliğinden ziyade karşılıklı güven duygusunun oluşumu ile ilişkilendirilmektedir⁴⁹³. Diğer taraftan, sahte ahlaki liderlik yapan yöneticilerin sözlerine karşı güven ve itimat duyulmayabilmektedir ve bu tür yöneticilerinin davranışlarına maruz kalan çalışanlar iş ahlakını çiğneme hakkını kendilerinde görebilmektedir⁴⁹⁴.

Liderler örgüt üyelerinin işbirliği içerisinde hareket etmesinden ve lidere duyulması arzu edilen güvenin yanı sıra örgütsel güven duygusunun tesis edilmesinden sorumlu tutulmaktadırlar⁴⁹⁵. Macmanus'a göre ahlaki liderler sadece takipçilerinin ve kendilerinin ahlaka uygun tutum ve davranışlar sergilemesinden sorumlu değildirler, aynı zamanda bir kurum olarak örgütün şöhretinin de güvenilir bir örgüt şeklinde

⁴⁸⁸ Trevino ve Brown, 74.

⁴⁸⁹ Bowers, 36 (Paul Zak, "Trust", *Capeo Institute Journal of Financial Transformation*, 7, 2003).

⁴⁹⁰ Jeon, 34.

⁴⁹¹ Kang, 28.

⁴⁹² Hansen, 7.

⁴⁹³ Brown, Trevino ve Harrison, 121.

⁴⁹⁴ Trevino, Hartman ve Brown, 138.

⁴⁹⁵ Bowers, 36.

toplumun hafızasına kazınmasından sorumludurlar⁴⁹⁶. İşletme içerisinde ahlaki bir iklim oluşturulması toplum nezdinde işletmenin dürüstlüğüne ilişkin algıların artmasına ve toplumun işletmeye olan güveninin sağlanmasına vesile olacaktır⁴⁹⁷. Bu açıdan yaklaşıldığında, örgütsel güvenin oluşturulmasından, geliştirilmesinden ve korunmasından birinci derecede sorumlu olan kişilerin ahlaki liderler olduğu söylenebilir.

Örgütsel hedeflerin ve örgütün varoluş amacının özümsemesini gerektiren ahlaki liderlik davranışı, güveni ve dürüstlüğü de gerektirmektedir⁴⁹⁸. Nitekim, araştırmalarda ahlaki bir liderin hangi vasıflara sahip olması gerektiğine dair bir soru sorulduğunda alınan cevapların başında *güvenilir olması* gelmektedir⁴⁹⁹. Ahlaki liderlik algısı doğru olan neyse onu yapacağına dair lidere duyulan güveni kapsamaktadır⁵⁰⁰. Kropla, ahlaki liderlik üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında –sırasıyla- **güvenilirliğin**, doğruluğun ve dürüstlüğün en önemli paylaşılan temel değerler olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁰¹. Erdem etiğine göre ise ahlaklı bir kişi *dürüst olma*, *güvenilir olma*, adil olma, kendini kontrol edebilme, alçakgönüllü olma, ılımlı olma gibi çeşitli karakteristik özellikler sergilemelidir⁵⁰².

Dürüst bir şekilde davranarak çalışanlarının güvenini kazanmış, takipçilerini destekleyen ve onlarla iletişim kurabilen ahlaki liderler çalışanların iş ahlakına uymayan davranışlarını da azaltabilmektedirler⁵⁰³. İşgörenlerin ahlaki değerlere uyması ise karşılıklılığa dayalı olan (transactional) ilişkilerden ziyade, lider ile takipçisi arasındaki güven duygusundan kaynaklanan –yazılı olmayan sözleşmelerle belirlenmiş- yükümlülüğün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir⁵⁰⁴. Ahlaki liderler takipçilerinin ahlaka ilişkin tutum ve davranışlarını *güvene* ve hayranlığa dayalı olan yüksek nitelikli karşılıklı ilişkileri vasıtasıyla onlara kazandırdıkları olumlu duygular sayesinde (yani

⁴⁹⁶ Mcmanus, 2.

⁴⁹⁷ Eryılmaz, 75.

⁴⁹⁸ Penny Barna, *Ethical Behavior in the Framework of Educational and Ethical Leadership: Grounded Theory Research*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Phoenix University, Phoenix 2009, 146.

⁴⁹⁹ Brown, Trevino ve Harrison, 117-134.

⁵⁰⁰ Elmore, 132 (*National Government Ethics Survey: An Inside View of Public Sector Ethics*. 12).

⁵⁰¹ David Kropla, *Ethical Leadership in the Accounting Profession: A Special Duty*, (Unpublished Master's Thesis), Royal Road University, Ottawa 2005, 67.

⁵⁰² Kang, 22 (Manuel Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (3rd Edition), Prentice Hall, New Jersey 1992).

⁵⁰³ Borchert, 47.

⁵⁰⁴ Trevino ve Brown, 74.

sosyal etkileşim yoluyla) etkileyebilmektedir⁵⁰⁵. Ahlaki bir lider ile takipçisi arasında geliştirilmesi gereken yüksek nitelikli ilişkilerin ortaya çıkabildiği sosyal etkileşim süreci ancak karşılıklı güven duygusunun varlığıyla şekillendirilebilmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ile ilişkili olduğu birçok ampirik çalışma tarafından da ortaya konulmuştur. Trevino ve meslektaşları farklı sektörlerden yirmi tecrübeli yönetici ve yirmi etik departman sorumlusunun katılımıyla gerçekleştirildiği araştırmasında, ahlaki liderlerin etrafındakilerce güvenilir, dürüst ve adil kişiler olarak algılandıkları sonucuna ulaşmıştır⁵⁰⁶. Ahlaki liderliğin yöneticiye duyulan duygusal güven⁵⁰⁷ ile –olumlu yönde- ilişkili olduğu Brown vd. tarafından tespit edilmiştir⁵⁰⁸. Hansen, yöneticiye güvenin ahlaki liderlik algısı ile bağlılık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiğine dair kanıt elde etmiştir⁵⁰⁹. Zhu ve meslektaşları ahlaki liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵¹⁰. Bu etkiyi liderin ahlaki davranışlarında samimi olup olmadığının farklılaştırdığını da ortaya koymuşlardır.

Literatür araştırması esnasında, ahlaki liderlik davranışı ve güven üzerine ülkemizde yapılan bir tek çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışma neticesinde ahlaki liderlik davranışının bilişsel güven üzerine doğrudan bir etkisinin olduğu, duygusal güven üzerinde ise etkileşim adaleti vasıtasıyla dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁵¹¹. Ahlaki liderliğin örgütsel seviyedeki güven duygusu üzerinde etkili olabileceğine dair birçok görüş bulunduğu halde bu konuda yapılmış herhangi bir ampirik araştırmaya rastlanılmamıştır. Ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki doğrudan etkisini, örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, irdeleyebilmek amacıyla aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H2. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel güven algısı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

⁵⁰⁵ Trevino ve Brown, 71.

⁵⁰⁶ Trevino, Hartman ve Brown, 128-142; Ping, 27 (Trevino, Brown ve Hartman, 5-37).

⁵⁰⁷ Duygusal güven terimi, ilgi göstermeye ve güvenen kişinin haklarını korumaya dayalı güveni ifade etmektedir.

⁵⁰⁸ Brown, Trevino ve Harrison, 117.

⁵⁰⁹ Hansen, 72.

⁵¹⁰ Zhu, May ve Avolio, 22.

⁵¹¹ Arslantaş ve Dursun, 120.

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisi: Adalet algısı güven duygusunu destekleyici nitelikte bir algıdır⁵¹². Öyle ki; örgütsel adalet algısı örgütsel güvenin ana kaynaklarından birisini teşkil etmektedir⁵¹³. Yönetim literatürü örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi hem teorik hem de ampirik açıdan belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır⁵¹⁴. Özellikle, adalet algısıyla yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi destekleyen önemli kanıtlar sunmaktadır⁵¹⁵.

Kim ve Mauborgne çalışanların örgütsel karar süreçlerine dahil edilmeleri sonucunda elde edilebilecek olan işlemsel adalet algısı vasıtasıyla yöneticilerin güven duygusunu tesis edebileceği görüşündedir⁵¹⁶. Bu görüşe göre, güven duygusu bireylerin işlemsel adalet algısının gelecekteki seviyesiyle ilgili tahminlerinden yoğun bir şekilde etkilenebilmektedir⁵¹⁷. Birçok araştırma sonucu göstermektedir ki; bir lider örgütsel süreçleri işlemsel adalet algısı çerçevesinde adil bir şekilde yönetebildiğinde güvenilir bir kişi olarak algılanmaktadır⁵¹⁸. Amborse ve meslektaşları işlemsel adalet algısının güven duygusunun öncüllerinden birisi olduğunu savunmaktadır⁵¹⁹. Rubin işlemsel adalet algısının güven duygusuyla olan önemli ilişkisini ortaya koymaktadır⁵²⁰. Lau ve Tan ise işlemsel adaletin güven duygusuyla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵²¹. Konovsky ve Pugh, özellikle alt kademe yöneticilerinin işlemsel adaleti

⁵¹² Susanna Baldwin, *Organisational Justice*, Institute for Employment Studies, Brighton 2006, 4.

⁵¹³ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 2011, 203.

⁵¹⁴ Roy Lewicki, Carolyn Wiethoff ve Edward Tomlinson, "What Is the Role of Trust in Organizational Justice", J. Greenberg ve J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 247-270), Erl- Baum, New Jersey 2005, 253.

⁵¹⁵ Chong Lau, Kuan Wong ve Ian Eggleton, "Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effects", *Accounting and Business Research*, 38 (2), 2008, 395.

⁵¹⁶ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 81 (Chan Kim ve Renée Mauborgne, "A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational", *Organization Science*, 6 (1), 1995, 61).

⁵¹⁷ Jeon, 40 (Joel Brockner ve Phyllis Siegel, "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 390-403), Sage Publications, Thousand Oaks 1996).

⁵¹⁸ Mary Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, 26 (3), 2000, 498-511; Proost, Pavlinská, Baillien, Brebels ve Van Den Broeck, 19 (Kees Van den Bos, Henk Wilke ve Allan Lind, "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (6), 1998, 1449-1458).

⁵¹⁹ Maureen Ambrose, Ronald Hess ve Shankar Ganesan, "The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), 2007, 21-36.

⁵²⁰ Ellen Rubin, "The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defense", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 2009, 125-144.

⁵²¹ Chong Lau ve Sharon Tan, "The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting", *Management Accounting Research*, 17 (2), 2006, 171-86.

sağlama seviyeleriyle yöneticiye duyulan güvenin yüksek ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵²².

Örgütsel kazanımların dağıtılmasındaki adaletin bir göstergesi olan dağıtımsal adalet algısı ise çalışanlar üzerinde yüksek nitelikli örgütsel güven algısının oluşmasına olanak tanımaktadır⁵²³. Nitekim, Alexander ve Ruderman dağıtımsal adalet algısının yönetime duyulan güvenle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵²⁴. Örgüt içerisindeki etkileşimsel adalet algısı da çalışanların liderlerine karşı hissettikleri güvenle yoğun bir şekilde ilişkilendirilmektedir⁵²⁵. Bu açılarından yaklaşıldığında örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla birlikte örgütsel güven algısı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Aryee ve meslektaşları örgütsel güven algısının, örgütsel adalet algısıyla örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide bir aracı değişken olduğu ve örgütsel güvenin örgütsel adalet algısının –doğrudan- etkisi altında olduğu sonucunu elde etmiştir⁵²⁶. Araştırmacılar etkileşim adaletiyle yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin varlığına dair bulgular da elde etmiştir.

Wong ve meslektaşları işlemsel adalet algısının örgütsel seviyedeki güveni doğrudan etkilediği, dağıtımsal adalet algısının ise algılanan örgütsel destek aracılığıyla örgütsel güveni etkileyebildiği sonucuna ulaşmıştır⁵²⁷. Alexander ve Ruderman, hem işlemsel adaletin hem de etkileşimsel adaletin örgütsel güven ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir⁵²⁸. Ambrose ve Schminke işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının yöneticiye duyulan güven ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmasında, örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular elde etmiştir⁵²⁹. Staley ve Magner işlemsel adalet algısıyla etkileşimsel adalet algısının konu

⁵²² Jeon, 41 (Konovsky ve Pugh, 656-669).

⁵²³ Jeon, 40 (Pillai, Schriesheim ve Williams, 897-933).

⁵²⁴ Jeon, 41 (Sheldon Alexander ve Marian Ruderman, "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1 (2), 1987, 177-198).

⁵²⁵ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 81.

⁵²⁶ Samuel Aryee, Pawan Budhwar ve Zhen Xiong Chen, "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 2002, 267-285.

⁵²⁷ Wong, Wong ve Ngo, 287-288.

⁵²⁸ Alexander ve Ruderman, 177-198.

⁵²⁹ Maureen Ambrose ve Marshall Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 2003, 295-305.

edildiği araştırmasında adalet algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵³⁰.

Wong ve meslektaşları (2002) örgütsel güven duygusu üzerinde her iki adalet boyutunun (işlemsel-dağıtımsal) etkisi olduğunu ortaya koymakla beraber işlemsel adalet algısının dağıtımsal adalet algısına oranla daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵³¹. Hubbell ve Chory-Assad işlemsel adalet algısının hem yöneticiye duyulan güvenle hem de örgütsel güvenle, dağıtımsal adalet algısının ise yöneticiye güvenle ilişkili olduğunu belirlemiştir⁵³². Ancak, bahsi geçen araştırmada (çok sayıda küçük ölçekli işletmenin araştırma konusu edilmesine bağlı olarak) etkileşim adaletiyle örgütsel güven algısı arasında herhangi bir ilişki belirlenememiştir. Brockner ve Siegel hem işlemsel adalet algısının hem de dağıtımsal adalet algısının örgüte duyulan güven üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵³³.

Araştırma sonuçları gerek (yöneticiye olan güveni de kapsayan) kişilerarası güven algısının gerekse örgütün kurumsal kimliğine duyulan güven algısının örgüt içerisindeki adil davranışların bir neticesi olarak ortaya çıktığına işaret etmektedir⁵³⁴. Beugré dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve sistemsel adalet olmak üzere, örgütsel adalet algısının dört farklı boyutuyla örgütsel güven algısı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamıştır⁵³⁵. Benzer bir şekilde, Colquit ve meslektaşları dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının tamamının örgütsel güven algısının güçlü birer belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özellikle işlemsel adalet algısı ile güven duygusu arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir⁵³⁶. Bu nedenle aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H3. Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel güven algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

⁵³⁰ Blair Staley ve Nace Magner, *Budgetary Fairness, Supervisory Trust, and the Propensity to Create Budgetary Slack: Testing a Social Exchange Model*, Erişim (11.03.2014), http://www.wku.edu/gfcb/papers/budgetary_justiceslack.pdf.

⁵³¹ Yui-Tim Wong, Hang-Yue Ngo ve Chi-Sum Wong, "Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), 2002, 580–598.

⁵³² Hubbell ve Chory-Assad, 47.

⁵³³ Jeon, 40 (Brockner ve Siegel, 390-403).

⁵³⁴ Jeon, 6 (Lewicki, Wiethoff ve Tomlinson, 247-270).

⁵³⁵ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 81.

⁵³⁶ Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 424–445.

Örgütsel Güven ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Arasındaki İlişkiler: Güven duygusu kişilerin algılarını, bağlılığını ve işe ilişkin bazı tutumlarını (risk alma eğilimi, motivasyon, kendine güven vb.⁵³⁷) etkileyen karmaşık bir psikolojik durum⁵³⁸ olduğu için güvene dayalı kültüre sahip olan işletmelerde çalışanlar işletme yönetimini daha fazla kabullenebilmektedir. Böyle bir kabullenmenin gerçekleşebilmesi için liderlik vasıflarına sahip kişiler olarak yöneticilerin de astlarının kararlara katılması konusunda istekli davranması gerekmektedir. Çalışanların işe ve örgüte ilişkin olumlu tutumları gibi bazı değişkenler örgüt içerisindeki güven düzeyinin bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir. Örgüt içerisindeki güven düzeyini, güvenin farklı göstergeleri olarak kabul edilebilecek olan *çalışan tutum ve davranışlarından* çıkarım yapmak suretiyle ölçebilmeyi hedefleyen bu yaklaşım tarzı, literatürde kullanılan en dolaylı güven ölçme yöntemini teşkil etmektedir⁵³⁹.

Örgütsel güven ile –başlıca- çalışan tutumları arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu çerçevede, Jeon örgütsel güven algısının iş tatmini gibi çalışan tutumlarını olumlu yönde etkilediğine vurgu yapmaktadır⁵⁴⁰. Çalışanlar örgütlerine ve örgütsel kararları veren kişi olan yöneticilerine güven duymadığında işlerinden daha az tatmin olmaktadır⁵⁴¹.

Cook ve Wall tüm boyutlarıyla (yöneticiye güven ve örgütün kurumsal kimliğine duyulan güven) birlikte örgütsel güven algısının iş tatminiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁴². Cook ve Wall bu sonuçların Hrebiniak ve Alutto'nun⁵⁴³ elde ettiği sonuçlarla uyumlu olduğunu da vurgulamaktadır. Discroll, örgütsel güven algısının çalışma hayatındaki tatmin duygusunun belirleyicisi olduğu görüşündedir⁵⁴⁴. Lau ve Sholihin çalışanların iyiliğine olan etkileri nedeniyle yöneticiye güvenin iş tatminini arttırdığını öne sürmektedir⁵⁴⁵. Laschinger ve meslektaşları güven algısının duygusal tükenmişlik üzerinde yarattığı azaltma aracılığıyla çalışanların iş tatminini olumlu

⁵³⁷ Costigan, Iiter ve Berman, 307-308.

⁵³⁸ Morrow, 1993.

⁵³⁹ Cook ve Wall, 39.

⁵⁴⁰ Jeon, 39.

⁵⁴¹ James Driscoll, "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21 (1), 1978, 54.

⁵⁴² Cook ve Wall, 47.

⁵⁴³ Lawrence Hrebiniak ve Joseph Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, 555-572.

⁵⁴⁴ Driscoll, 44.

⁵⁴⁵ Chong Lau ve Mahfud Sholihin, "Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?", *The British Accounting Review*, 37 (4), 2005, 3-89-413.

yönde etkilediğini tespit etmiştir⁵⁴⁶ Örgüt içerisindeki psikolojik sözleşme ihlalleri ise güven algısını zedeleyerek çalışanların iş tatmini azaltabilmektedir⁵⁴⁷.

Demircan ve Ceylan'a göre yüksek dereceli güven duygusu örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işbirliği ile yakından ilişkilidir⁵⁴⁸. Meydan, örgütsel güven ile çalışanların iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir⁵⁴⁹. Saekoo örgütsel güven duygusunun çalışanların hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığını ayrı ayrı yordadığını tespit etmiştir⁵⁵⁰. Sadece yöneticiye duyulan güven duygusu değil, örgütün kurumsal yapısına ve işleyişine karşı duyulan güven de iş tatmini gibi çalışan tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir⁵⁵¹. Bu doğrultuda, Yazıcıoğlu örgütsel güven duygusunun iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁵⁵². Yukarıdaki açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H4a. Çalışanların örgütsel güven algıları iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Literatür genelinde örgütsel bağlılık kavramı örgütsel güven algısının bir neticesi –ardılı- olarak ele alınmaktadır⁵⁵³. Yamagishi ve meslektaşları gerçekleştirdikleri bir araştırma neticesinde bağlılığın -tıpkı bir ara mamul gibi ele alınan- güven duygusunun zamanla evrilmesi sonucunda meydana gelebileceği sonucuna ulaşmıştır⁵⁵⁴. Gerek yöneticiye duyulan güven algısı, gerekse örgütün kurumsal kimliğine karşı duyulan güven algısı örgütsel bağlılığın önemli birer belirleyicisidir⁵⁵⁵. Bu kapsamda, Sholihin ve Pike güven duygusunun örgütsel bağlılıkla olan güçlü ilişkisine dikkat

⁵⁴⁶ Heather Spence Laschinger, Judith Shamian ve Donna Thomson, "Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care, and Work Satisfaction", *Nursing Economics*, 19 (5), 2001, 209-219.

⁵⁴⁷ Farmer ve Fedor, *Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support*, 352.

⁵⁴⁸ Demircan ve Ceylan, 145.

⁵⁴⁹ Meydan, 205-206.

⁵⁵⁰ Saekoo, 230.

⁵⁵¹ Russell Cropanzano ve Marie Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31 (6), 2005, 874-900.

⁵⁵² İrfan Yazıcıoğlu, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 2009, 235-249.

⁵⁵³ Aryee, Budhwar ve Chen, 267-285; Jeon, 6 (Kurt Dirks ve Donald Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Asychology*, 87 (4), 2002, 611-628).

⁵⁵⁴ Toshio Yamagishi, Karen Cook ve Motoki Watabe, "Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan", *American Journal of Sociology*, 104 (1), 1998, 165-194.

⁵⁵⁵ Jeon, 49 (Kuotsai Tom Liou, "Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center", *International Journal of Public Administration*, 18 (8), 1995, 1269-1295).

çekmektedir⁵⁵⁶. Erdem'e göre duygusal temelli güven algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir⁵⁵⁷. Nyhan, yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur⁵⁵⁸. Pillai ve meslektaşları güven algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisine dair ampirik kanıt elde etmiştir⁵⁵⁹. Jeon yöneticiye duyulan güven algısının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁶⁰. Benzer bir şekilde, Carlson lidere duyulan güven ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁶¹.

Rodriguez ve meslektaşları güvenin çalışma performansı ile ilişkili olmadığını ancak örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir⁵⁶². Özbek, örgüt içerisinde hakim olan güven algısının ve tepe yönetimine duyulan güvenin çalışanların örgütsel bağlılığına olan olumlu etkilerini ortaya koymuştur⁵⁶³. Yöneticiye güvenin yanı sıra örgüt içerisindeki ahlaki iklim ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri araştıran Eser, yöneticiye güveni ahlaki iklim algısıyla bir arada değerlendirerek örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur⁵⁶⁴. Demirel, sadece yöneticiye duyulan güvene odaklanmak yerine örgütsel güven duygusuna odaklandığı araştırması sonucunda, örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ve aralarında orta dereceli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir⁵⁶⁵. Perry ise yöneticiye duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir⁵⁶⁶. Pillai ve meslektaşları güven duygusunun örgütsel

⁵⁵⁶ Mahfud Sholihin ve Richard Pike, "Fairness in Performance Evaluation and Its Behavioural Consequences", *Accounting and Business Research*, 39 (4), 2009, 397-413.

⁵⁵⁷ Erdem, 164-166.

⁵⁵⁸ Ronald Nyhan, "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations the Key Role of Interpersonal Trust", *Review of Public Personnel Administration*, 19 (3), 1999, 58-70.

⁵⁵⁹ Pillai, Schriesheim ve Williams, 897-933.

⁵⁶⁰ Jeon, 91.

⁵⁶¹ Stephen Carlson, *Ethical Leadership: Influences of Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Perceived Leader Integrity*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Nova Southeastern University, Fort Lauderdale 2005, 100.

⁵⁶² Nuria García Rodríguez, Ma José Sanzo Pérez ve Juan Trespalacios Gutiérrez, "Can a Good Organizational Climate Compensate for a Lack of Top Management Commitment to New Product Development?", *Journal of Business Research*, 61 (2), 2008, 118.

⁵⁶³ Mehmet Ferhat Özbek, *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye Kırgızistan Uygulaması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa 2006.

⁵⁶⁴ Gül Eser, *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.

⁵⁶⁵ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 2008, 174-194.

⁵⁶⁶ Ronald Perry, "The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust", *Review of Public Personnel Administration*, 24 (2), 2004, 133-149.

bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁶⁷. Çubukçu ve Tarakçıoğlu belirsiz süreli çalışanların örgütsel güven duygularının örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarıyla ilişkili olduğunu ancak belirli süreli çalışanlar (sözleşmeli personel) açısından yöneticiye güvenin duygusal bağlılıkla ilişkili olmadığını tespit etmiştir⁵⁶⁸. Gilder belirsiz süreli çalışanların, belirli süreli çalışanlar göz önüne alındığında, yöneticisine karşı daha fazla güven duyabileceğini ve buna bağlı olarak da daha fazla örgütsel bağlılık hissedebileceğini tespit etmiştir⁵⁶⁹.

Sağlam ve Arı ilk amire güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini sorguladığı araştırmasında, alt kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticilerine karşı geliştirdikleri duygusal ve bilişsel güvenin, örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygusuyla olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁷⁰. Bu durum örgütün kurumsal kimliğine karşı hissedilen güven duygusunun örgütün bir temsilcisi olarak görülen yöneticiye olan güven duygusundan etkilenebileceğine işaret etmektedir. Benzer bir şekilde, yöneticiye karşı hissedilen güven duygusu da -yöneticilerin örgüt içerisindeki politikaları belirleme yetkilerinden dolayı- örgütün kurumsal kimliğine karşı hissedilen güven duygusunu etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, Lau ve meslektaşları örgütün kurumsal yapısını ve işleyişini yöneticilerinin davranışlarına göre algılamaya eğilimli olan çalışanların yöneticilerine duydukları güveni örgütsel bağlılıkla ilişkilendirebileceklerini öne sürmektedir⁵⁷¹.

Örgütsel güven algısının boyutlarını teşkil eden iki güven türü de birbiriyle ilişkili olması vasıtasıyla çalışanların bağlılık gibi tutumlarını, farklı derecelerde olacak şekilde –bazen de birbirlerine olan etkileri vasıtasıyla- etkileyebilmektedir. Dahası, bu iki boyutun bir araya gelmesiyle meydana gelen örgütsel güven algısı, çalışan tutumlarını belirleyen –liderlik gibi- diğer örgütsel değişkenlerin etkilerine de aracılık edebilmektedir. Nitekim, Aryee ve meslektaşları bir araştırmaları esnasında örgütsel

⁵⁶⁷ Pillai, Schriesheim ve Williams, 919.

⁵⁶⁸ Kemal Çubukçu ve Serdar Tarakçıoğlu, "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (4), 2010, 57.

⁵⁶⁹ Jeon, 50 (Dick De Gilder, "Commitment, Trust and Work Behaviour: The Case of Contingent Workers", *Personnel Review*, 32 (5), 2003, 588-604).

⁵⁷⁰ Güler Sağlam Arı, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 2003, 17-36.

⁵⁷¹ Sholihin ve Pike, *Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effects of Performance Measures, Procedural Justice and Interpersonal Trust*, 400 (Lau ve Moser, 55–71).

bağlılık kavramını yöneticiye duyulan güven ve örgütün kurumsal kimliğine duyulan güven algısının birlikte meydana getirdiği bir çıktı -ardıl- olarak ele almıştır⁵⁷².

Araştırmalar yöneticinin güvenilir, tarafsız ve dürüst olduğunda çalışanların bu durumdan onur duyacağını, örgüte bağlanacağını ve örgütün faydasına olacak şekilde davranacağını ortaya koymaktadır⁵⁷³. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H4b. Çalışanların örgütsel güven algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ghapanchi ve Aurum örgütsel güven algısını da içeren örgüt kültürü öğelerini işten ayrılma niyetinin öncülleri arasında göstermektedir⁵⁷⁴. Jeon güven literatürünün (gerek yöneticiye olan güveni, gerekse örgütün kurumsal kimliğine olan güveni kapsayan) örgütsel güven algısının işten ayrılma niyeti ile savunmacı ve kontrollü davranışlar sergileme gibi çalışan tutumlarını olumsuz yönde etkilediğine işaret ettiğini vurgulamaktadır⁵⁷⁵. Bu nedenle, örgütsel güven algısının çalışanların örgütsel tutumlarını örgüt açısından olumlu yönde etkilediğini söyleyebilmek mümkündür.

Örgüte karşı geliştirilen genel algılar işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumları üzerinde işin kendisine ilişkin faktörlerden daha fazla etkili olabilmektedir⁵⁷⁶. Örgüte karşı geliştirilen genel algıların en önemlilerinden birisini de örgütsel güven algısı oluşturmaktadır. Örgüt içersindeki psikolojik sözleşmeler ise büyük ölçüde sosyal etkileşime dayalı olarak meydana gelmektedir⁵⁷⁷. Güven algısını zedeleyici nitelikteki psikolojik sözleşme ihlalleri ise çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyeti yaratması gibi olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir⁵⁷⁸.

Çalışanlar örgütsel değişkenleri büyük ölçüde yöneticilerin davranışlarına göre algılamaya eğilimlidirler⁵⁷⁹. Yöneticiye ve örgüte duyulan güven, işletmenin küçülmesinden (dolayısıyla işten çıkarılmaktan) ya da yıllık ücret artışı alamamaktan

⁵⁷² Aryee, Budhwar ve Chen, 267-285.

⁵⁷³ Ruth Aguilera, Deborah Rupp, Cynthia Williams ve Jyoti Ganapathi, "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 32 (3), 2007, 842.

⁵⁷⁴ Ghapanchi ve Aurum, 238-249.

⁵⁷⁵ Jeon, 39.

⁵⁷⁶ Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 603-609.

⁵⁷⁷ Ralf Brinkmann ve Kurt Stapf, *Innere Kündigung: Wenn Der Job Zur Fassade Wird*, CH Beck, Muenchen 2005, 24.

⁵⁷⁸ Farmer ve Fedor, *Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support*, 352.

⁵⁷⁹ Sholihin ve Pike, *Fairness in Performance Evaluation and Its Behavioural Consequences*, 400 (Lau ve Moser, 55-71).

korksalar bile işgörenlerin organizasyonda kalmalarını sağlayan, motive edici faktörler arasında sayılmaktadır⁵⁸⁰. Nitekim, Yazıcıoğlu örgütsel güven duygusunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁸¹. Bu kapsamda, örgüte duyulan güven daha çok örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel seviyedeki çıktılarla ilişkilendirilirken, yöneticiye duyulan güven yenilikçi davranış, yöneticiden memnuniyet duyma gibi bireysel seviyedeki faktörlerle ilişkilendirilmektedir⁵⁸².

Yukarıdaki açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H4c. Çalışanların örgütsel güven algıları işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Adalet ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Örgütsel adalet algısının çalışan tutumları üzerindeki etkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırma mevcuttur⁵⁸³. Örgütsel adalet algısı birçok araştırmacı tarafından çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel tutumlarıyla yoğun bir şekilde ilişkilendirilmektedir⁵⁸⁴. Netice itibariyle, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi başlıca çalışan tutum ve davranışlarının örgütsel adalet algısının ardıllarını teşkil ettiği görüşü literatürde ağır basmaktadır⁵⁸⁵. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının işinden tatmin olması, bağlılığı, güveni, mesleki ve kişilerarası tutumları açısından çalışanların sağlıklı bir şekilde gelişim gösterebilmesi üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu öne sürülmektedir⁵⁸⁶.

Örgüt içerisindeki adalet duygusu eksikliği çalışanların iş tatminini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin, hak ettiğinden fazla ücret alan çalışanlar suçluluk

⁵⁸⁰ Hubbell ve Chory-Assad, 47.

⁵⁸¹ Yazıcıoğlu, 235-249.

⁵⁸² Hwee Hoon Tan ve Christy Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 2000, 242.

⁵⁸³ Ambrose, Hess ve Ganesan, 21.

⁵⁸⁴ Dean McFarlin ve Paul Sweeney, "Research Notes. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35 (3), 1992, 626-637; Ambrose, Hess ve Ganesan, 21-36; Christopher Martin ve Nathan Bennett, "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Management*, 21 (1), 1996, 84-104; Armin Rezaiean, M.E. Givi, H.E. Givi ve Mohammad Baktiar Nasrabadi, "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust", *Research Journal of Business Management*, 4 (2), 2010, 112-120; Robert Dailey ve Delaney Kirk, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45 (3), 1992, 305-317; Saekoo, 229-237.

⁵⁸⁵ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 92.

⁵⁸⁶ Baldwin, 4.

duygusu hissedebilecek iken, hak ettiğinden az ücret alan çalışanlar kızgınlık hissedebilmektedir⁵⁸⁷. Bu tür suçluluk ve kızgınlık duyguları ise iş tatminini azaltabilmektedir. Kızgınlığın derecesi arttıkça da iş tatminsizliği boyut değiştirebilmektedir ve çalışanlar işlerinden ayrılmaya giderek daha fazla niyetlenebilmektedir.

Bir çalışan, diğer çalışanların örgüte olan katkılarından daha fazlasını elde ettiğini düşündüğünde işinden yeterince tatmin olamayacaktır⁵⁸⁸. Bu görüşü destekleyecek şekilde, Tansky örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminiyle ve örgütsel bağlılığıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁵⁸⁹. Martin ve Bennett ise örgütsel adalet algısının iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rolünün bulunduğunu ortaya koymuştur⁵⁹⁰. Rezaiean ve meslektaşları örgütsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ve bu etkilerin örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur⁵⁹¹. Meydan, örgütsel adalet algısı ile çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir⁵⁹².

Örgütsel adalet sağlandığında çalışanların üstün performans sergileyebilmelerinin önü açılmış olacaktır. Örneğin, çalışanların görevin gerektirdiğinin ötesine geçebilecek şekilde sosyal sorumluluğa katkıda bulunma çabaları ancak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının *iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı* üzerindeki etkilerine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir⁵⁹³.

Adalet algısının tüm boyutları ile çalışanların iş tatmini ve (örgütsel bağlılık kavramı kapsamındaki) sadakat duyguları arasında ilişki bulunmaktadır⁵⁹⁴. Lind ve Tyler iş tatmininin gerçekte işlemsel adalet algısının bir neticesi olduğu görüşünü savunmaktadır⁵⁹⁵. Birçok araştırma sonucu liderlerin örgütsel süreçlerde adil bir tutum sergilemesinin çalışanların iş tatminiyle ve örgütsel bağlılığıyla olumlu yönde ilişkili

⁵⁸⁷ Jeon, 20 (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 3-56).

⁵⁸⁸ DeConinck ve Bachmann, 89.

⁵⁸⁹ Judith Tansky, "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 1993, 195-207.

⁵⁹⁰ Martin ve Bennett, 84-104.

⁵⁹¹ Rezaiean, Givi, Givi ve Nasrabadi, 116.

⁵⁹² Meydan, 205-206.

⁵⁹³ Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi, 841.

⁵⁹⁴ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 40.

⁵⁹⁵ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 80 (Lind ve Tyler, 1988).

olduğunu ortaya koymaktadır⁵⁹⁶. Çalışanların iş başvurusu esnasındaki (süreç kontrolünü ve karar kontrolünü) kapsayan seçim sürecinin adilliliğine ilişkin algılamaları dahi işe ve örgüte ilişkin geliştirecekleri müteakip tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, işe seçim aşaması sonucunda ulaşılan adalet algısının, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmektedir⁵⁹⁷.

McFarlin ve Sweeney dağıtımsal adalet algısının iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁵⁹⁸. Araştırmacılar aynı zamanda işlemsel adalet algısının örgüte ilişkin bir tutum olan örgütsel bağlılığı dağıtımsal adalet algısından daha güçlü bir şekilde belirlediğini tespit etmiştir.

Masterson dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa olanak tanıdığı sonucuna varmıştır⁵⁹⁹. Manogran ve meslektaşları hem dağıtımsal adalet algısının hem de işlemsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde - olumlu bir şekilde- doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶⁰⁰. Bakhsi ve meslektaşları örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur⁶⁰¹. Bu kapsamda, dağıtımsal adaletin *iş tatminiyle*; işlemsel adalet ile birlikte dağıtımsal adalet algısının ise *örgütsel bağlılıkla* ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lissak ise iş tatmini üzerinde işlemsel adalet algısının dağıtımsal adalet algısına göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶⁰². Bu bulgulara dayalı olacak şekilde aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H5a. Çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Çalışanlar, adil bir tutum sergilenmesi sayesinde örgütlerinden belirli kazanımlar elde ettiklerinde bunun karşılığını verme eğilimine girmektedirler. Bu kapsamda,

⁵⁹⁶ Anthony Cobb ve Francis Frey, "The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations", *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (16), 1996, 1401-1426; Proost, Pavlinská, Baillien, Brebels ve Van Den Broeck, 19 (Audrey Korsgaard, David Schweiger ve Harry Sapienza, "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 1995, 60-84).

⁵⁹⁷ Singer, *The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research*, 38.

⁵⁹⁸ Jeon, 51 (McFarlin ve Sweeney, 626-637).

⁵⁹⁹ Suzanne Masterson, "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 2001, 594-604.

⁶⁰⁰ - Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 80 (Paramasivam Manogran, Joseph Stauffer ve Edward Conlon, "Leader-Member Exchange as a Key Mediating Variable between Employees Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Proceedings*, 1, 1994, 249-253).

⁶⁰¹ Bakhshi, Kumar ve Rani, 148.

⁶⁰² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 80 (Robin Itzhak Lissak, *Procedural Fairness: How Employees Evaluate Procedures*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), University of Illinois, Champaign 1983).

karşılaştığı adil muameleye karşılık olarak örgütüne daha çok bağlanabilmektedirler⁶⁰³. Folger'a göre, çalışanlar örgütsel adalet algısı hissetmediklerinde işletmelerinin adil olmayan çıktılarına ve prosedürlerine karşı kızgın olmaktadır ve örgütlerine olan bağlılıkları da azalmaktadır⁶⁰⁴. Bağlılık duygusu tükendiğinde ise işten ayrılma niyeti belirginleşebilmektedir. Bir örgütte adil süreçler yaşandığında ise gruplaşma eğilimi ve örgütsel bağlılık algısı aynı doğrultuda artmaktadır⁶⁰⁵. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı daha çok bağlılık boyutlarından birisi olan duygusal bağlılıkla ilişkilendirilmektedir⁶⁰⁶.

Organ ve Konovsky'e göre, bir çalışan adil olmayan bir uygulamayla karşılaştığında örgütün ürettiği mal ve hizmetlere (örgütün performansına) katkısının azalmasından ziyade örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunun azalması suretiyle tepki vermektedir⁶⁰⁷. Adil uygulamalar ise tam tersine, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır⁶⁰⁸.

Örgüt içerisinde çalışanlara sağlanan fayda ve kazanımlar ne kadar fazla olursa çalışanların örgüte olan bağlılığının da o kadar yüksek olacağı vurgulanmaktadır⁶⁰⁹. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve sürekli desteklenmesi örgütsel bağlılık duygusuna katkıda bulunmaktadır⁶¹⁰. Bu suretle, çalışanlar üzerinde oluşan adalet algısı örgütsel bağlılığın zayıflamasına engel olmaktadır⁶¹¹.

Çalışanlar kendilerine –dağıtımsal adalet ön plana çıkarılmak suretiyle- *alınıp satılabilen bir mal olarak değil de* –işlemsel adalet ön plana çıkarılmak suretiyle- *geliştirilmesi gereken bir kaynak (insan kaynakları) olarak bakıldığında* örgütlerine daha sıkı bağlanabilmektedirler⁶¹². Lind ve Tyler örgütsel işlemlerin adil bir şekilde

⁶⁰³ Jeon, 50 (Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, 61-89).

⁶⁰⁴ Jeon, 103 (Robert Folger, "Reformulating the Preconditions of Resentment: A Referent Cognitions Model", J. C. Masters ve W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical, and Policy Perspectives*, (pp. 183-215), Erlbaum, Hillsdale 1987).

⁶⁰⁵ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83 (Lind ve Tyler, 225-226).

⁶⁰⁶ Jeon, 46 (Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997).

⁶⁰⁷ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83-84 (Dennis Organ ve Mary Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 1989, 157-164).

⁶⁰⁸ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 82.

⁶⁰⁹ Michel Haigh, *Organizational Culture, Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors: Antecedents, Change over Time, Interrelationships, and Potential of Inoculation to Bolster Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), University of Oklahoma, Oklahoma 2006, 23.

⁶¹⁰ Scott Christopher Paine, *The Relationship among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Alliant International University, Alhambra 2007, 102-103.

⁶¹¹ Jeon, 50 (Folger ve Cropanzano, 1998).

⁶¹² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 84 (Rachid Zeffane, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", *Human Relations*, 47 (8), 1994, 1000).

algılanmasının örgütün gelişimi ve örgütsel bağlılık açısından olumlu etkilerinin olacağını vurgulamaktadır⁶¹³. Lau ve meslektaşları işlemsel adalet algısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide aracılık rolü üstenen güven duygusunun önemini gözler önüne sermektedir⁶¹⁴. Taylor ve meslektaşlarına göre işlemsel adalet algısı günlük performans gibi süregelen faaliyetlerden çok çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgüte olan sadakati üzerinde etkili olmaktadır⁶¹⁵.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu birçok araştırma sonucunda –ampirik olarak da- saptanmıştır⁶¹⁶. Nitekim, Jeon örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶¹⁷. Örgütsel adalet algısının çalışanların normatif bağlılığı üzerinde etkisi olduğuna dair araştırma sonuçları da literatürde yer almaktadır⁶¹⁸. Foster örgütsel adalet algısının hem duygusal bağlılıkla hem de normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir⁶¹⁹. Cohen-Charash ve Spector ise örgütsel adalet algısının özellikle duygusal bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir⁶²⁰.

Folger ve Kovonovski ise işlemsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların örgüte ilişkin tutumları üzerinde dağıtımsal adalet algısından daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶²¹. Araştırmacılar ayrıca, hem işlemsel adalet algısının hem de dağıtımsal adalet algısının çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Beugré ise gerek işlemsel adalet algısının, gerek sistemsel adalet algısının, gerekse de etkileşimsel adalet algısının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir⁶²². Sholihin ve Pike işlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir⁶²³. Pillai ise örgütsel adalet

⁶¹³ Lind ve Tyler, 232.

⁶¹⁴ Lau ve Sholihin, 393-395.

⁶¹⁵ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 80 (Susan Taylor, Kay Tracy, Monika Renard, Kline Harrison ve Stephen Carroll, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 1995, 519).

⁶¹⁶ Gülce Gürpınar ve Mehmet Yahyagil, *Örgütsel Adalet, Lider Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki*, Xv. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya 2007.

⁶¹⁷ Jeon, 103.

⁶¹⁸ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83.

⁶¹⁹ Jeon, 51 (Rex Daniel Foster, *Individual Resistance, Organizational Justice, and Employee Commitment to Planned Organizational Change*, (Published Ph. D. Dissertation), University of Minnesota, Minnesota 2007).

⁶²⁰ Cohen-Charash ve Spector, 278–321.

⁶²¹ - Jeon, 51 (Folger ve Konovsky, 115-130).

⁶²² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 1998.

⁶²³ Sholihin ve Pike, *Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effects of Performance Measures, Procedural Justice and Interpersonal Trust*, 415.

algısının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve çalışanların üstün performans sergilemesine ön ayak olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶²⁴. Bu gerekçelerle, aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H5b. Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel adalet algısı sadece çalışanlar üzerinde olumlu davranışları artırıcı yönde bir etki yaratmamaktadır, aynı zamanda çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını azaltıcı yönde bir etki de yaratmaktadır⁶²⁵. Ghapanchi ve Aurum'a göre örgütsel adaleti de kapsayan örgüt kültürü öğeleri, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde örgüt açısından olumsuzlukları azaltacak şekilde etkilidir⁶²⁶. Bu görüşe dayanarak, çalışanların örgütsel tutumları üzerinde örgütsel adalet algısının da olumlu etkilerinin bulunduğunu öne sürebiliriz.

Sosyal etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilere bağlı olacak şekilde ortaya çıkan adalet algısının örgütte kalıp kalmama konusundaki niyet üzerinde etkileri bulunmaktadır⁶²⁷. Örneğin, etkileşimsel adalet algısının (bilgisel ve kişilerarası adalet boyutları çerçevesinde olacak şekilde) işine son verilen bir çalışana gerekli açıklamaların saygılı bir tarzda yapılması suretiyle algılanan örgütsel desteği arttırdığı tespit edilmiştir⁶²⁸. Benzer bir şekilde, çalışanlara alınan kararlar hakkında gerekli bilgilerin saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde verilmesinin çalışanların işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışları üzerinde -örgüt açısından- olumlu etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir.

İşlemler adil bir şekilde algılandığında çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır ve örgütün faydasına olacak şekilde davranmaya daha fazla istekli olacaklarından dolayı işlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Bunların yanı sıra, örgütlerini ve liderlerini yarı yolda bırakmaya daha az eğilim göstereceklerinden dolayı işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır⁶²⁹. Adil muamelenin neticesi olan olumlu

⁶²⁴ Pillai, Schriesheim ve Williams, 901.

⁶²⁵ Ambrose, Seabright ve Schminke, 947-965.

⁶²⁶ Ghapanchi ve Aurum, 238-249.

⁶²⁷ Jeon, 103 (Peter Michael Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, New Jersey 1964).

⁶²⁸ Joel Brockner, Rocki Lee DeWitt, Steven Grover ve Thomas Reed, "When It Is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff", *Journal of Experimental Social Psychology*, 26 (5), 1990, 389-407.

⁶²⁹ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 38.

duygular ise çalışanlara sistemin (örgütün) içerisinde kalma konusunda karar vermelerinde yardımcı olmaktadır⁶³⁰.

Rastgar ve Pourebrahimi örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile işten ayrılma niyetini azaltıcı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir⁶³¹. Dailey ve Kirk örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen bir belirleyici değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶³². Alexander ve Ruderman adalet duygusunun çalışanların iş tatminini, çatışma eğilimini ve işten ayrılma niyetini örgüt açısından olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶³³. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H5c. Çalışanların örgütsel adalet algıları işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Literatürde ahlaki liderlik davranışının çalışanların örgütsel tutumları üzerine olan etkilerini destekleyen kanıtlar bulunmaktadır. İşletmenin ahlaki değerlerini belirleyen ve somut bir şekilde ortaya koyan kişiler büyük ölçüde ahlaki liderlerdir. Çalışanlar iş ahlakının bir yansıması olan sosyal sorumluluk anlayışına ahlaki liderlerinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla şekillendirdiği örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutumlara bağlı olarak katkıda bulunabilmektedirler⁶³⁴.

Pillai ve meslektaşlarına göre yöneticiye duyulan güven duygusu çalışanlar üzerinde kararlara dolaylı yoldan katıldıklarına dair bir algı oluşturmaktadır ve yöneticilerin sağlayabileceği bu algı da çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır⁶³⁵. Lok ve Crawford ise liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin yakından ilişkili olduğu görüşünü savunmaktadır⁶³⁶.

⁶³⁰ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 19.

⁶³¹ Rastgar ve Pourebrahimi, 8.

⁶³² Dailey ve Kirk, 305-317.

⁶³³ Alexander ve Ruderman, 177-198.

⁶³⁴ Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi, 841.

⁶³⁵ Pillai, Schriesheim ve Williams, 904.

⁶³⁶ Peter Lok ve John Crawford, "The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (7), 1999, 365.

Brown ve Trevino ahlaki liderliğin iş tatminini ve işgören motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görüşünü ileri sürmektedir⁶³⁷. Örgüt içerisinde ahlaki bir kültürün hüküm sürebilmesi için en fazla ihtiyaç duyulan faktör ahlaki liderliktir. Ahlaki kültüre sahip bir örgütte çalışan işgörenler işlerinden daha fazla tatmin olabilmektedirler⁶³⁸. Ahlaki kültürün ayrılmaz bir parçası ve gönüllü koruyucusu olan ahlaki liderler bu suretle çalışanların daha fazla iş tatmini yaşamasına olanak tanıyabilmektedirler.

Baker, liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶³⁹. Kang, ahlaki liderlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu ahlaki tesirin iş tatmini ile doğrudan doğruya ve güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur⁶⁴⁰. Sutherland ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır⁶⁴¹. Pucic, ahlaki liderliğin iş tatmininin bir boyutu olan kariyerden tatmin olma algısını (demografik değişkenler kontrol altına alındıktan sonra gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine dayanarak) güçlü bir şekilde -olumlu yönde- etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶⁴². Bu nedenle, örgütsel güven ve örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H6a. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel bağlılık liderlik davranışlarının bir ardılı olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığın öncüllerini ve ardıllarını sıralarken liderliği de göz önüne almıştır. Buna göre, liderin tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı belirleyebilmektedir⁶⁴³. Lind ve Tyler'a göre liderler alacakları kararlarda adil olmaları vasıtasıyla çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu etkileyebilmektedirler⁶⁴⁴.

⁶³⁷ Brown ve Trevino, 596.

⁶³⁸ Elmore, 135 (Jay Mulki, Jorge Fernando Jaramillo ve William Locander, "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 86 (2), 2009, 125-141).

⁶³⁹ Kevin Baker, "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: Testing a Comprehensive Model Using Integrated Methodology", *Journal of Applied Business Research*, 20 (3), 2004, 31-44.

⁶⁴⁰ Kang, 149.

⁶⁴¹ Sutherland, 76.

⁶⁴² Pucic, 70.

⁶⁴³ Mathieu ve Zajac, 174.

⁶⁴⁴ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83 (Lind ve Tyler, 225-226).

Örgütsel bağlılık duygusu gibi örgütsel tutumlar işletmenin ahlaki değerleriyle de ilişkilendirilmektedir⁶⁴⁵. Ahlaki kültüre sahip bir örgütte çalışan işgörenlerin bağlılık algıları, ahlaki kültüre sahip olmayanlarınkine göre daha fazla olabilmektedir⁶⁴⁶. Ahlaki kültürün yaratıcısı ise ahlaki liderlerdir. Buna dayanarak, örgüt içerisinde ahlaki liderlerin varlığının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini öne sürebilmek mümkündür. Bu kapsamda, ahlaki liderlerin örgüt içerisindeki sosyal etkileşime dayalı ilişki türlerinden birisini teşkil eden örgütsel destek algısı vasıtasıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyebildiği de öne sürülmektedir⁶⁴⁷. İlişki yoğun bir boyut olması nedeniyle ahlaki liderlik davranışının çalışan bağlılığına en büyük etkisinin duygusal bağlılık boyutu üzerinde olması beklenmektedir. Nitekim, Carlson örgüt içerisinde ahlaki iklimi tesis etmeleri vasıtasıyla ahlaki liderlerin çalışanların duygusal bağlılığını etkilediğini tespit etmiştir⁶⁴⁸.

Hansen, hem tepe yönetimi hem de alt kademe yönetimi tarafından sergilenen ahlaki liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir⁶⁴⁹. Dahası, Hansen ahlaki liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye lider ile takipçi arasındaki sosyal etkileşim kapsamındaki ilişkilerinin ve algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık ettiği sonucuna da ulaşmıştır⁶⁵⁰. Pucic ise ahlaki liderliğin duygusal bağlılığı (demografik değişkenler kontrol altına alındıktan sonra gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine dayanarak) düşük dereceli olacak şekilde olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶⁵¹.

Sutherland ahlaki liderlik davranışının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı, olumlu bir etkiye sahip olduğu ancak devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır⁶⁵². Trevino ve meslektaşları ise ahlaki liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkili

⁶⁴⁵ Sean Valentine, Lynn Godkin ve Margaret Lucero, "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 2002, 349-360.

⁶⁴⁶ Elmore, 135 (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts ve Chonko, 157-170).

⁶⁴⁷ Jeon, 32.

⁶⁴⁸ Carlson, 100.

⁶⁴⁹ Hansen, 63.

⁶⁵⁰ Hansen, 64.

⁶⁵¹ Pucic, 87.

⁶⁵² Sutherland, 74-75.

olduğunu ortaya koymuştur⁶⁵³. Brown ve Trevino ahlaki liderliğin genel anlamdaki örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶⁵⁴. Zhu ve diğerleri ahlaki liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶⁵⁵. Bu etkiyi liderin ahlaki davranışlarında samimi olup olmadığının farklılaştırdığı da ortaya konulmuştur.

Netice itibariyle, örgütsel güven ve örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, araştırmacı tarafından aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H6b. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

Lider davranışlarının ardılı niteliğinde olan bir diğer çalışan tutumu ise işten ayrılma niyetidir. Bu bağlamda, Ghapanchi ve Aurum yöneticinin sosyal açıdan verdiği desteği işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında göstermektedir⁶⁵⁶. Vecchio ise lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilerle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki saptamıştır⁶⁵⁷. Hellriegel ve Slocum'a göre liderler astlarına gösterdikleri ilgi sayesinde onların ruhani (ahlaki) düzeylerini, devamsızlıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedirler⁶⁵⁸. Bu durum, özellikle ahlaki liderliğin ahlaki yöneticilik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti gibi önemli tutumları üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Brown ve Trevino ahlaki liderliğin, örgütten ayrılma niyeti gibi örgütsel amaçlara zarar veren tutum ve davranışları azalttığı görüşünü öne sürmüştür⁶⁵⁹. Ahlaki liderlerin örgüt içerisindeki varlığı, çalışanların işten ayrılma niyetini dengelemesi açısından çoğu zaman örgüte olumlu katkı sağlayabilmektedir. Ahlaki liderle benzer ahlaki özelliklere sahip olan ve ona ayak uydurabilen çalışanların işten ayrılma niyeti azalabilecek iken; ahlaki liderle benzer iş ahlakı değerlerine sahip olmayan ve ona ayak uyduramayan işgörenlerin işten ayrılma niyeti artabilmektedir. Her iki durumda da kazanan taraf örgüt olacaktır çünkü bu suretle örgüte yeterli katkıyı sağlayan çalışanların örgütte kalması

⁶⁵³ Mcmanus, 37 (Linda Klebe Trevino, David Gibson, Gary Weaver ve Barbara Ley Toffler, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", *California Management Review*, 41 (2), 1999, 131-151).

⁶⁵⁴ Brown ve Trevino, 596.

⁶⁵⁵ Zhu, May ve Avolio, 22.

⁶⁵⁶ Ghapanchi ve Aurum, 238-249.

⁶⁵⁷ Robert Vecchio, "Predicting Employee Turnover from Leader-Member Exchange: A Failure to Replicate", *Academy of Management Journal*, 28 (2), 1985, 478-485.

⁶⁵⁸ Hellriegel ve Slocum, 210.

⁶⁵⁹ Brown ve Trevino, 595-616.

sağlanırken, yeterli katkıyı sağlamayanların örgütten ayrılması vesilesiyle daha verimli olabilecek işgörenlerin istihdamının önü açılmış olacaktır⁶⁶⁰.

Mayer ve meslektaşları ahlaki liderlik ile gruptan ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, doğrudan bir ilişki tespit etmiştir⁶⁶¹. Borchert ise ahlaki liderliğin çalışanların iş ahlakına aykırı davranışlarını azaltması suretiyle örgütten ayrılmaları da azalttığı sonucuna ulaşmıştır⁶⁶². Ahlaki liderler ile takipçileri arasında ortaya çıkması beklenen lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilerin işten ayrılma niyeti, iş tatmini, ekstra rol performansı ve kariyer tatmini gibi çalışan tutumlarını örgüt açısından olumlu yönde etkilediği de tespit edilmiştir⁶⁶³. Yukarıdaki açıklamalar ışığında, örgütsel güven ve örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, aşağıdaki hipotez meydana getirilmiştir.

H6c. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Çalışan tutumları örgüt içi gayriresmi ilişkilere odaklanan Hawthorne araştırmalarından bu yana sergilenen çalışmalarda sıklıkla inceleme konusu yapılmıştır. Bu nedenle, çalışan tutumlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırmaya rastlayabilmek mümkündür. Buna rağmen, hangi tutumun hangisi üzerinde etkili olduğuna, diğer bir ifadeyle, aralarındaki neden sonuç ilişkilerinin nasıl geliştiğine dair üzerinde hemfikir olunan bir görüş bulunmamaktadır. Bir araştırmada diğerinin ardılı olarak kabul edilen çalışan tutumu diğer bir araştırmada ise aynı tutumun öncülü olarak kabul edilebilmektedir. Wiener ve Vardi çalışan tutumları arasındaki algısal farklılıkları, *örgütsel seviyedeki algıların* (işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi) **örgüt odaklı tutumları** etkilediği, *yapılan işin kendisine ilişkin algıların* ise (çalışma performansı gibi) **görev odaklı tutumları** etkilediği şeklindeki görüşüyle açıklığa kavuşturmuştur⁶⁶⁴.

⁶⁶⁰ Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 231.

⁶⁶¹ David Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bards ve Rommel Bombie Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 2009, 1-13,

⁶⁶² Borchert, 55.

⁶⁶³ Jacob Breland, Darren Treadway, Allison Duke ve Garry Adams, "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 2007, 3.

⁶⁶⁴ Yoash Wiener ve Yoav Vardi, "Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes—an Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 1980, 81-96.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu dair yaygın bir görüş bulunmaktadır⁶⁶⁵. Bu kapsamda, işlerinden tatmin olan çalışanların işlerinden tatmin olmayanlara oranla daha fazla bağlılık hissedeceği öne sürülmektedir⁶⁶⁶. Örgütsel bağlılığın bileşenlerinden birisini teşkil eden özümsemenin çalışanların işlerinden tatmin olabilmesine bağlı olacak şekilde ortaya çıktığı iddia edilmektedir⁶⁶⁷. Meyer ve meslektaşlarının üç bileşenli örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı korelasyon sergileyen (yordayan) değişkenler arasında iş tatmini de bulunmaktadır ve başta duygusal bağlılık olmak üzere tüm bağlılık boyutları işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki etmektedir⁶⁶⁸. Morrow ise iş tatminine örgütsel bağlılığın öncülleri arasında yer vermektedir⁶⁶⁹. Cropanzano ve Mitchell'e göre, sosyal etkileşime dayalı ilişkiler çerçevesinde, bir çalışan uzun süre boyunca iş tatmini yaşadığında bu duygular zaman içerisinde örgütsel bağlılığa dönüşebilmektedir⁶⁷⁰.

Örgütsel bağlılığı açıklayıcı yaklaşımlardan birisi olan tutumsal yaklaşıma⁶⁷¹ göre iş tatmini gibi bazı tutumlar örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunurken, işten ayrılma niyeti ve fazladan çaba harcama gibi tutumlar örgütsel bağlılıktan etkilenmektedir. Tutumsal yaklaşım uyarınca çalışanların işe ve örgüte ilişkin bazı tutumları örgütsel bağlılıklarına dayanak teşkil etmekte iken, bazıları ise örgütsel bağlılığa göre şekillenmektedir⁶⁷². Bu kapsamda, işten ayrılma niyeti, fazladan çaba harcama gibi tutumların örgütsel bağlılık algısına bağlı olarak gelişim göstereceği, iş tatmini gibi bazı tutumların ise örgütsel bağlılık duygusunun gelişimine dayanak teşkil ettiği öne sürülmektedir.

Çeşitli araştırma sonuçları uyarınca iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde yordadığı da tespit edilmiştir⁶⁷³. DeConing ve meslektaşları *yüksek dereceli iş tatmininin*, dağıtımsal adaletin, ödüllerin ve kıdemin örgütsel bağlılığın önemli birer

⁶⁶⁵ Meydan, 205-206.

⁶⁶⁶ Price ve Mueller, 1986.

⁶⁶⁷ Cook ve Wall, 40 (Buchanan, 533-546).

⁶⁶⁸ Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 22.

⁶⁶⁹ Morrow, 1993.

⁶⁷⁰ Cropanzano ve Mitchell, 874-900.

⁶⁷¹ Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, 61-89.

⁶⁷² Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 603-609; Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, 61-89.

⁶⁷³ Saekoo, 230.

belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır⁶⁷⁴. Araştırmacılar ayrıca, ahabaplıktan doğan yükümlülüklerin (kinship responsibility) ise örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı tespitinde bulunmuşlardır. Özdevecioğlu iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve iş tatminin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁶⁷⁵. Yoon ve Suh iş tatmininin ve güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir⁶⁷⁶. Alan ve Skinner işlerinden tatmin olan çalışanların işlerinden tatmin olmayanlara göre örgütlerine daha fazla bağlandığı sonucuna ulaşmıştır⁶⁷⁷. Cook ve Wall ise örgütsel bağlılığın iş tatminiyle yakından ilişkili olduğuna dair bulgular elde etmiştir⁶⁷⁸. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H7a. Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri yönetim araştırmalarının olgunlaşma dönemlerinde dahi sorgulanmıştır⁶⁷⁹. Bu kapsamda, işten ayrılma niyetinin psikolojik belirleyicilerini beklentilerin, uyumun, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve iş ile bütünleşme gibi faktörlerin meydana getirdiği öne sürülmüştür⁶⁸⁰. Angle ve Perry ise genel iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu vurgulamıştır⁶⁸¹. March ve Simon'un 1958 yılında ortaya koyduğu işten ayrılma niyetine ilişkin modeline kadar işten ayrılma niyeti -büyük ölçüde- iş tatminiyle olan yakın ilişkisi çerçevesinde ele alınmıştır⁶⁸². Bu model ayrıca, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen örgütsel çekicilik faktörünün büyük ölçüde iş tatmini gibi değişkenlerden etkilendiğini ortaya koyması açısından da önem arz etmektedir⁶⁸³.

Kerber ve Jumpbell'e göre tüm boyutları itibariyle iş tatmini üzerindeki belirsizliklerin aydınlatılabilmesi ,çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesi gibi örgütsel

⁶⁷⁴ DeConinck ve Bachmann, 87.

⁶⁷⁵ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 2004, 97.

⁶⁷⁶ Mahn Hee Yoon ve Jaebeom Suh, "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56 (8), 2003, 597-611.

⁶⁷⁷ Dubinsky ve Skinner, 35-62.

⁶⁷⁸ Cook ve Wall, 47.

⁶⁷⁹ Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, 1297-1349.

⁶⁸⁰ Charles Mueller ve James Price, "Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover", *Journal of Behavioral Economics*, 19 (3), 1990, 322.

⁶⁸¹ Angle ve Perry, 1-14.

⁶⁸² McBey ve Karakowsky, 39.

⁶⁸³ Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 34-35.

sorunların çözümünde faydalı olabilmektedir⁶⁸⁴. Lee ve Mitchell'in işten ayrılma niyetini açıklayıcı -öyküsel gelişim- modelinde iş tatmini işten ayrılmaya ilişkin yollarda mesafe katetme hızını azaltıcı nitelikteyken, iş tatminsizliği işten ayrılma niyetine ilişkin yollardan geçilmesini hızlandırmaktadır⁶⁸⁵. Steel ve Ovalle'ye göre işten ayrılmaya olanak tanıyan bazı niyetler ve duygusal değişkenler bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti tüm bu faktörlerin en etkilisi konumunda iken, örgütsel bağlılık ve iş tatmini duygusal faktörler arasında ön sıralarda yer almaktadır⁶⁸⁶. O'Reilly ve Caldwell işten ayrılma niyetinin tamamlayıcısı olan iş seçiminin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin içsel ve dışsal faktörlerinden etkilendiği görüşündedir⁶⁸⁷.

İşten ayrılma niyetinin öncüllerini tespit etmek üzere detaylı bir araştırma gerçekleştiren Ghapanchi ve Aurum, işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri beş gruba ayırdıktan sonra psikolojik faktörler arasında iş tatminini ve örgütsel bağlılığı da saymıştır⁶⁸⁸. Shore ve Martin örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin birbirlerinin etkisini farklı açılardan tamamlayacak şekilde işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğunu savunmaktadır⁶⁸⁹.

Porter ve meslektaşları örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi -büyük ölçüde- örgütsel seviyedeki parametreler doğrultusunda şekillenen algıların, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumları üzerinde işin kendisine ilişkin faktörlerden daha fazla etkili olabileceği görüşündedir⁶⁹⁰. Bu kapsamda, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle yakından ilişkili olduğu öne sürülmektedir⁶⁹¹. Sheridan ve Abelson'un işgören deviniminin felakete yol açan zirvesi modeli, örgüt açısından bir felakete dönüşebilecek olan işten ayrılma niyetinin ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin

⁶⁸⁴ Kenneth Kerber ve James Campbell, "Job Satisfaction: Identifying the Important Parts among Computer Sales and Service Personnel", *Journal of Business and Psychology*, 1 (4), 1987, 337-352.

⁶⁸⁵ Thomas Lee ve Terence Mitchell, "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, 19 (1), 1994, 51.

⁶⁸⁶ Robert Steel ve Nestor Ovalle, "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 1984, 673-686.

⁶⁸⁷ Charles O'Reilly ve David Caldwell, "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 1980, 559-565.

⁶⁸⁸ Ghapanchi ve Aurum, 238-249.

⁶⁸⁹ Lynn McFarlane Shore ve Harry Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, 42 (7), 1989, 626.

⁶⁹⁰ Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 603-609.

⁶⁹¹ Lee, 9.

düşük seviyeli olduğu durumlarda yıkıma yol açan dönüm noktasına ulaşabileceğine işaret etmektedir⁶⁹².

İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine dair araştırma sonuçları da bulunmaktadır⁶⁹³. Bluedorn, Clegg ve Dougherty farklı farklı araştırmalarda, iş tatminin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde, işten ayrılma niyetiyle ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır⁶⁹⁴. Jackofsky ve Peters işten ayrılma niyetine iş tatmininin doğrudan doğruya etki ettiğini, örgütsel bağlılığın ise *örgütten* ayrılma niyetine olan olumlu etkisi nedeniyle bu ilişkiye katkıda bulunduğunu ifade etmektedir⁶⁹⁵. Bedeian ve Armenakis ise genel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde örgüt açısından olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır⁶⁹⁶. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H7b. Çalışanların iş tatmini işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Mowday ve meslektaşları örgütsel bağlılığın çalışanların birçok niyet ve davranışını belirleyici konumunda olan bir tutum olduğunu vurgulamaktadır⁶⁹⁷. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin örgütün bütününe karşı olan duygularının bir yansıması niteliğinde olan örgütsel bağlılık kavramı, işten ayrılma niyetiyle de ilişkilendirilebilecek şekilde, örgüt ile çalışan arasındaki bir bağ olarak ele alınmaktadır⁶⁹⁸. Steers örgütsel bağlılığın öncüllerini ve ardıllarını konu aldığı araştırmasında örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında yakın bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedir⁶⁹⁹. Buchanan'ın ortaya koyduğu örgütsel bağlılık

⁶⁹² John Sheridan ve Michael Abelson, "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, 26 (3), 1983, 418-436.

⁶⁹³ Mark Johnston, Anantharathan Parasuraman, Charles Futrell ve William Black, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, 27 (3), 1990, 333-344; DeConinck ve Bachmann, 88.

⁶⁹⁴ Allen Bluedorn, "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human Relations*, 35 (2), 1982, 135-153; Thomas Dougherty, Allen Bluedorn ve Thomas Keon, "Precursors of Employee Turnover: A Multiple-Sample Causal Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1985, 259-271; Chris Clegg, "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 1983, 88-101.

⁶⁹⁵ Shore ve Martin, 626 (Ellen Jackofsky ve Lawrence Peters, "Job Turnover Versus Company Turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 1983, 490-495).

⁶⁹⁶ Arthur Bedeian ve Achilles Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal*, 24 (2), 1981, 417-424.

⁶⁹⁷ Mowday, Porter ve Steers, 1982.

⁶⁹⁸ Mowday, Porter ve Steers, 1982.

⁶⁹⁹ Richard Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, 46-56.

bileşenlerinden birisini ifade eden sadakat ise işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü olacak şekilde ilişkilendirilmektedir⁷⁰⁰.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine olan etkileri Mowday ve meslektaşlarının örgütsel bağlılık tanımında da kendisine yer bulmuştur. Mowday ve meslektaşlarının tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte karşı beslediği sadakat ve aidiyet duygularından kaynaklanan güçtür⁷⁰¹. Bu tanımlamada ön plana çıkan üç unsurdan birisi ise *çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma yönünde hissedeceği güçlü arzudur*. Bu arzunun şiddetlenmesi ise işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyerek örgüte olumlu katkı sağlamaktadır. Mowday ve meslektaşlarının görüşüne benzer bir şekilde, Schwenk'in, Buchanan'ın, Gaertner ve Nollen'in örgütsel bağlılık tanımları da işten ayrılmaya niyetli olunmamasını kapsamaktadır⁷⁰².

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır. Bu ortak özelliklerin arasında *örgütte kalma niyetini yansıtmaları* ve *örgüt üyeliğinden ayrılmaları azaltmaları* da yer almaktadır⁷⁰³. Bu görüşe dayanarak, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde, tüm boyutlarıyla birlikte, etkili olduğu söylenebilir.

Stumpf ve Hartman bireylerin örgütsel bağlılık ve örgütten soğuma tutumlarını açıklığa kavuşturmayı amaçladığı araştırmasında kavramların işten ayrılma niyetiyle olan ilişkilerini ortaya koymuştur⁷⁰⁴. Ferris ve Aranya iki farklı örgütsel bağlılık ölçeğini karşılaştırdığı araştırmasında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisine dikkat çekmiştir⁷⁰⁵. Mowday ve meslektaşları ise örgütsel bağlılık ölçeği hazırlarken kavramın işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisinden de faydalanmayı tercih etmiştir⁷⁰⁶.

⁷⁰⁰ Cook ve Wall, 40 (Buchanan, 533-546).

⁷⁰¹ Mowday, Steers ve Porter, 226.

⁷⁰² Charles Schwenk, "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 11 (2), 1986, 299; Buchanan, 533; Karen Gaertner ve Stanley Nollen, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, 42 (11), 1989, 975.

⁷⁰³ Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 11-25.

⁷⁰⁴ Stephen Stumpf ve Karen Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27 (2), 1984, 308-329.

⁷⁰⁵ Kenneth Ferris ve Nissim Aranya, "A Comparison Of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, 36 (1), 1983, 87-98.

⁷⁰⁶ Mowday, Steers ve Porter, 227.

Hom ve meslektaşları işten ayrılma niyetine ilişkin üç farklı yaklaşımı ele alırken, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini de ortaya koymaktadır⁷⁰⁷. Wiener ve Vardi çalışanların işine, örgütüne ve kariyerine olan bağlılığının iş tutumlarına olan etkisini bütünleştirici bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, örgütsel bağlılık algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine vurgu yapmıştır⁷⁰⁸. Örgütsel bağlılığı açıklamaya ilişkin yaklaşımlardan birisi olan davranışsal yaklaşım, çalışanların örgütsel bağlılığının işten ayrılmamasıyla ve -bu suretle- örgütte geçirdiği süreyle ilişkili olduğunu savunmaktadır⁷⁰⁹.

Shore ve Martin örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin bir araya gelerek, farklı açılardan çalışanların işten ayrılma niyetini belirlediği görüşündedir⁷¹⁰. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini iş tatminine göre daha fazla etkilediğini de savunmaktadır. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığına dair araştırma sonuçları da bulunmaktadır⁷¹¹. Gerek Meyer ve Allen, gerekse de Park örgütsel bağlılık algısının işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü olacak şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır⁷¹².

Örgütsel bağlılığın örgütte kalma yönünde duyulan sadakati ifade eden boyutu olan normatif bağlılık boyutu⁷¹³ işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça önemli etkiye sahip olan bir faktördür. Bu bağlamda, Sommers normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir⁷¹⁴. DeConing ve meslektaşları işten ayrılma niyetinin çalışanların örgütsel bağlılığından yüksek derecede etkilendiği tespitinde bulunmuştur⁷¹⁵. Lum ve meslektaşları ücret tatmininin iş tatminiyle pozitif yönlü, işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna

⁷⁰⁷ Peter Hom, Ralph Katerberg ve Charles Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), 1979, 280-290.

⁷⁰⁸ Wiener ve Vardi, 81-96.

⁷⁰⁹ O'Reilly ve Chatman, 492-499.

⁷¹⁰ Shore ve Martin, 626.

⁷¹¹ DeConinck ve Bachmann, 89.

⁷¹² Jeon, 48; Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997; Sohee Park, *Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*, (Published Ph. D. Dissertation), University of Minnesota, Minnesota 2007.

⁷¹³ Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 597.

⁷¹⁴ Mark John Somers, "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 1995, 49-58.

⁷¹⁵ DeConinck ve Bachmann, 87.

ulaşmıştır. Ayrıca araştırmacılar iş tatminiyle örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini de ortaya koymuşlardır⁷¹⁶.

Arnold ve Feldman hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini daha fazla etkilediği tespitlerinde bulunmuştur⁷¹⁷. Benzer bir şekilde, Peters ve meslektaşları örgütsel bağlılığın iş tatminine kıyasla işten ayrılma niyeti üzerinde daha fazla etkili olduğu ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır⁷¹⁸. Yukarıdaki görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H7c. Çalışanların örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Ahlaki Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Güvenin Rolü: Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki –kişilerarası- ilişkilerin, çalışanların örgütsel seviyedeki tutum ve davranışlarını etkileyebileceğine dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır⁷¹⁹. Örgütün kurumsal yapısı ve işleyişi büyük ölçüde liderlerin inisiyatifi doğrultusunda değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle, liderlik tarzları çalışanların tutum ve algılarını şekillendirebilme adına ön plana çıkabilmektedir. Bu görüşe dayanarak, liderlerin kişisel ilişkiler esnasındaki tavırlarının örgütün kurumsal kimliğine karşı –çalışanlarca- geliştirilen örgütsel adalet algısını etkilediği öne sürülmektedir⁷²⁰.

Çalışanlar başkalarının haklarına ilişkin konulardaki adalet kavramını -büyük ölçüde- ahlaki prensipleri nedeniyle önemsemektedirler⁷²¹. Bu nedenle, ahlak ile adalet kavramları örgütler açısından birarada değerlendirilmesi gereken kritik iki kavramı teşkil etmektedir. Ahlak ile adalet algısı arasındaki yakın ilişkiye dayalı olacak şekilde,

⁷¹⁶ Lillie Lum, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid ve Wendy Sirola, "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 1998, 305-320.

⁷¹⁷ Arnold ve Feldman, 350.

⁷¹⁸ Lawrence Peters, Rabi Bhagat ve Edward O'Connor, "An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit", *Group and Organization Management*, 6 (1), 1981, 73-82.

⁷¹⁹ Lee, 8.

⁷²⁰ Lee, 7.

⁷²¹ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 35.

örgütsel adalet algısını sağlayabilme adına en etkili liderlik tarzının ahlaki liderlik olduğu öne sürülebilir.

Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde ön plana çıkan bir diğer kavram ise güvendir. İnsanlar kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde hem liderlerine hem de örgütlerine daha fazla güven duymaktadır⁷²². İşlemsel adalet algısının güven duygusunun gelişimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır ve güven duygusunun seviyesi de örgütsel kaynak ve kazanımların dağıtımı esnasındaki –dağıtımsal- adaletle olan çalışan tepkileri açısından büyük önem arz etmektedir⁷²³. Örgütün bir temsilcisi olarak görülen liderler, (örgütsel kaynak ve kazanımların çalışanlara dağıtım süreci esnasındaki tutum ve davranışlarına bağlı olacak şekilde) çalışanların örgütsel adalet algılamalarını etkileyebilmektedir ve etkiledikleri adalet algısı aracılığıyla da çalışanların örgütsel güven algılarını belirleyebilmektedir⁷²⁴.

Örgütsel adalet algısı örgütte işler yolunda gitmediğinde dahi çalışanların örgüte karşı *güvenini* ve saygısını koruyacak olan bir tampon görevi görmektedir⁷²⁵. Bu görüş uyarınca, örgüt açısından işler yolunda gitmediğinde dağıtımsal adalet algısı da örgütsel kazanımların azalması doğrultusunda zayıflayabilmektedir ancak güçlü işlemsel adalet algısıyla birlikte etkileşimsel adalet algısının varlığı örgütsel güvenin korunmasına, örgüte olan bağlılığın devamına ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olumsuz yönde etkilenmemesine olanak tanıyabilmektedir.

Liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı örgütsel güveni etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin, Butler adalet algısını güven duygusunun ön koşullarından birisi olarak nitelendirmektedir⁷²⁶. Demircan ve Ceylan'a göre örgütsel adalet algısı ve liderlik davranışı örgütsel güven duygusunu en çok etkileyen faktörler arasında yer almaktadır⁷²⁷. Bu görüşü destekleyecek şekilde, Degoe liderlerin sorumluluğu altında bulunan örgüt içi işlemlerin -yapısal ve etkileşimsel açıdan- adil olmalarının örgütün bütününe karşı ve liderlere karşı duyulan güveni arttırabileceğini ve

⁷²² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 82.

⁷²³ Joel Brockner, Phyllis Siegel, Joseph Daly, Tom Tyler ve Christopher Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, 558.

⁷²⁴ Lee, 7.

⁷²⁵ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 45 (Joel Brockner ve Batia Wiesenfeld, "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures", *Psychological Bulletin*, 120 (2), 1996, 189–208).

⁷²⁶ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 81 (Butler, 660-663).

⁷²⁷ Demircan ve Ceylan, 144.

aksi bir durumda, yani liderin işlemsel ve etkileşimsel adaleti sağlayamaması halinde ise çalışanların örgütsel güven seviyesinin azalabileceğini ifade etmektedir⁷²⁸.

Shaw örgüt içi *güven eğilimini* arttırabilmek için karar alma süreçlerinin ve örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin süreçlerin liderler tarafından adil bir tutum içerisinde gerçekleştirilmesinin önemini vurgulamaktadır⁷²⁹. Nitekim, Folger ve Konovsky yönetici konumundaki liderlerin sosyal etkileşime dayalı ilişkiler vasıtasıyla –işlemsel adalet açısından- adaletli bir tutum sergilemeleri halinde çalışanların güven duygularını daha olumlu bir şekilde etkileyebilecekleri sonucuna ulaşmıştır⁷³⁰. Ambrose ve Schminke işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının önemli örgütsel değişkenler üzerindeki rollerini sorguladığı araştırmasında, farklı yönetim tarzlarının/örgüt yapılarının sosyal etkileşime dayalı ilişkileri, örgütsel adalet algısının farklılaştırıcı etkisine bağlı olacak şekilde, etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır⁷³¹. Buna göre, mekanik yapıda yönetilen örgütlerde işlemsel adalet algısı ve algılan örgütsel destek güçlü bir şekilde hissedilebilirken, organik yapıda yönetilen örgütlerde etkileşimsel adalet algısı ve *güven* duygusu güçlü bir şekilde hissedilebilmektedir.

Liderlerin tutum ve davranışları örgütsel güven algısını hem doğrudan doğruya hem de dolaylı bir şekilde etkileyebilmektedir⁷³². Liderler ancak niyetlerinin adil olduğuna ve davranışlarının da bu yönde olduğuna inanıldığı zaman güvenilir bir kişi olarak algılanabilmektedir⁷³³. Bu nedenle, liderlerin örgütsel güven algısı üzerindeki dolaylı etkileri büyük ölçüde örgütsel adalet algısı aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Güven katsayısı yüksek olan örgütlerde sağlıklı kişiliklerle birlikte⁷³⁴ kişiler arası ilişkiler ve örgütlenme yeteneği de gelişeceğinden dolayı bu örgütler, güven katsayısı düşük rakiplerine göre daha üstün olacaklardır⁷³⁵. Böylece, çalışanlarının yüksek derecede güven duyduğu bir işletme, etkili ve verimli olabilmek adına avantajlı bir konuma da gelebilmektedir. Örgütlerin sağlıklı kişilikleri, sağlıklı ilişkileri ve sağlıklı

⁷²⁸ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 81 (Brockner ve Siegel, 1996).

⁷²⁹ Robert Shaw, *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, John Wiley and Sons, New Jersey 1997, 28.

⁷³⁰ Jeon, 41 (Folger ve Konovsky, 115-130).

⁷³¹ Ambrose ve Schminke, 295-305.

⁷³² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 81.

⁷³³ Baldwin, 3.

⁷³⁴ Roy Lewicki, Daniel McAllister ve Robert Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 438.

⁷³⁵ Demirel, 179.

örgütlenme yeteneği sayesinde örgütsel güven algısını elde edebilmesi ise ancak kemikleşmiş örgütsel adalet algısı üzerine inşaa edilebilir.

Saunders ve Thornhill'e göre dağıtımsal adalet algısı örgütsel değişim esnasında lidere duyulan güven üzerindeki etkileri açısından büyük önem arz etmektedir⁷³⁶. Benzer bir şekilde Beugré, liderlik davranışları ile örgütsel güven duygusu arasındaki ilişkiye örgütsel adalet algısının aracılık ettiği görüşündedir⁷³⁷. Ahlaki liderin takipçilerine iş ahlakını aşılayabilmesini sağlayan sosyal etkileşim sürecinin gelişebilmesi açısından takipçilerin liderlerinin güvenilir ve adil birisi olduğuna inanmaları gerekmektedir⁷³⁸. Ahlaki liderliğin boyutlarından birisinin ahlaki standartları uygulamaya koyma olduğunu iddia eden Kang'a göre, çalışma hayatında ahlaki standartları uygulamaya koyma boyutu ancak liderin güvenilirliği, dürüstlüğü, doğruluğu ve adil olması ile kendisini gösterebilmektedir⁷³⁹.

Literatürde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının bir arada aracı değişkenler olarak ele alındığı araştırmalar da bulunmaktadır⁷⁴⁰. Örneğin, Pillai ve meslektaşları dağıtımsal adalet algısının etkileşimci liderlik davranışı ile güven duygusu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, işlemsel adalet algısının ise dönüştürücü liderlik ile güven duygusu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır⁷⁴¹. Ahlaki liderlik davranışının hem dönüştürücü liderlikle hem de etkileşimci liderlikle örtüşen boyutları olduğuna göre, ahlaki liderlik algısının örgütsel güven üzerine etkileri açısından örgütsel adaletin önemli bir aracı değişkeni teşkil ettiğini söyleyebilmek mümkündür. Nitekim, Arslantaş ve Dursun ahlaki liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolünün bulunduğunu tespit etmiştir⁷⁴².

Kısmi aracılık, yordayan değişkenin yordanan değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan doğruya, bir kısmının ise aracı bir değişken ya da değişkenler vasıtasıyla dolaylı bir şekilde aktarılması halinde ortaya çıkan ilişkiyi ifade etmektedir. Ahlaki liderliğin örgütsel güven algısı üzerinde hem doğrudan, hem de örgütsel adalet

⁷³⁶ Jeon, 41 (Mark Saunders ve Adrian Thornhill, "Organisational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration", *Personnel Review*, 32 (3), 2003, 360-375).

⁷³⁷ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 92.

⁷³⁸ Borchert, 48.

⁷³⁹ Kang, 27.

⁷⁴⁰ Meydan, 205-206.

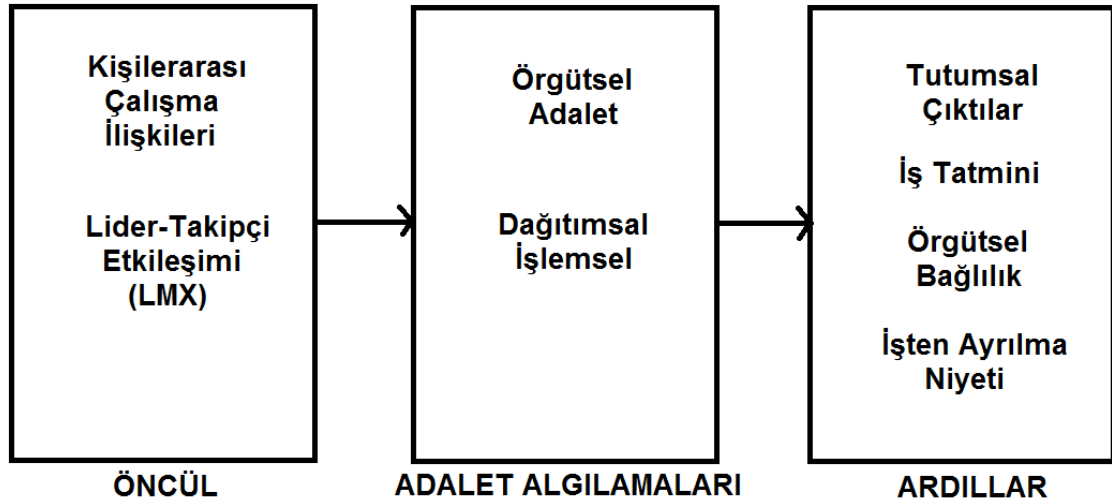
⁷⁴¹ Jeon, 40 (Pillai, Schriesheim ve Williams, 897-933).

⁷⁴² Arslantaş ve Dursun, 111-128.

algısı aracılığıyla etkili olduğuna dair yukarıda açıklandığı şekliyle –literatürde- önemli bulgular bulunmaktadır. Bu gerekçelere dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H8. Ahlaki liderlik ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü vardır.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturabilmenin yollarından birisi de bu ilişkileri sosyal etkileşim teorisi kapsamında ele almaktır⁷⁴³. Sosyal etkileşime dayalı ilişkiler örgütsel destek algısıyla ve lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki nitelikli ilişkilerle ortaya çıkarılabilmektedir. Lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkiler ise adalet algısının gelişimine katkıda bulunmaktadırlar. Bu kapsamda, lider-takipçi etkileşiminin örgütsel adalet algısının bir öncülü (belirleyicisi) olduğu öne sürülmektedir⁷⁴⁴. Liderle olan etkileşimin çalışanların örgütsel güven algısına, iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin ise büyük ölçüde adalet algısı aracılığıyla gerçekleştiği savunulmaktadır⁷⁴⁵. Bu görüş, lider davranışlarının çalışan tutumlarına olan etkisinde aracılık rolü olan temel değişkenlerden birisinin *örgütsel adalet algısı* olduğuna işaret etmektedir.



Şekil 2.1. Lider Davranışlarının Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisinde Aracı Değişken Olarak Örgütsel Adalet Algısı⁷⁴⁶

Jeon ahlaki liderlik davranışı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının üstlendiği rolü literatürden verdiği örneklerle açıklamaktadır. Buna

⁷⁴³ Jeon, 17.

⁷⁴⁴ Lee, 10.

⁷⁴⁵ Lee, 10.

⁷⁴⁶ Lee, 10.

göre, çalışanlar olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bu durumu doğuran *süreçlerin adil olduğu* kanısına varacak olurlarsa işine ve örgütüne karşı daha olumlu tutumlar geliştirebilmektedirler. Bu kapsamda Jeon, işlemsel adalet algısının, dağıtımsal adalet algısındaki zayıflığın çalışan tutumları üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacak şekilde, farklılaştırıcı bir rol üstlendiğini öne sürmektedir⁷⁴⁷. Etkileşimsel adalet algısı ise ikili ilişkilerin etkisi nedeniyle çalışan tutumlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, başta işlemsel adalet algısı olmak üzere, tüm alt boyutları baz alındığında, örgütsel adalet algısının ahlaki liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel tutumları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği öne sürülebilir.

Sosyal etkileşime dayalı ilişkilerden kaynaklanan bir diğer önemli örgütsel algı ise güven algısıdır⁷⁴⁸. Blau'ya göre birisine minnetle *bağlanma* duygusunun ateşlenebilmesi adına sosyal etkileşime dayalı ilişkilerin geliştirilebilmesi çabaları güven duygusunun sağlanmasını gerektirmektedir⁷⁴⁹. Güvene dayalı bu ilişki ise büyük ölçüde adalet algısına bağlı olarak şekillenmektedir. Blau, adalet ve güven algıları arasındaki ilişkiyi de sosyal etkileşim teorisinin savunduğu görüşler kapsamına dahil etmektedir⁷⁵⁰. Colquitt ve Rodell ise yöneticileri ele aldıkları araştırmalarında adalet, güven ve güvenilirlik arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmada sosyal etkileşim teorisinden, sezgisel adalet teorisinden ve ilişki modelinden yararlanmışır⁷⁵¹.

Kim ve Mauborgne'ye göre örgüt içerisindeki *adil süreçler güven duygusunu sağlamaları vasıtasıyla* yüksek örgütsel performans elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan çalışan tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir⁷⁵². Spreitzer ve Mishra'ya göre adalet algısı güven duygusunu desteklemektedir ve desteklenen güven duygusu da örgütsel bağlılık gibi çalışan tutumlarını etkilemektedir⁷⁵³. Deluga'ya göre adil olma yöneticinin güven duygusu yaratıcı nitelikteki davranışlarıyla ifade edilebilmektedir ve beraberinde getirdiği güven duygusuyla birlikte, adil olma kavramı çalışanların örgütsel

⁷⁴⁷ Jeon, 22 (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 558-583; Brockner ve Siegel, 1996; Alexander ve Ruderman, 177-198).

⁷⁴⁸ Wong, Wong ve Ngo, 279.

⁷⁴⁹ Blau, 94.

⁷⁵⁰ Jason Colquitt ve Jessica Rodell, "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 54 (6), 2011, 1187 (Blau, 1964).

⁷⁵¹ Colquitt ve Rodell, 1183.

⁷⁵² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 86 (Kim ve Mauborgne, 66).

⁷⁵³ Jeon, 49-50 (Gretchen Spreitzer ve Aneil Mishra, "To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 2002, 707-729).

tutumlarıyla yakın ilişki içerisinde⁷⁵⁴. Hopkins ve Weathington adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye güven duygusunun aracılık ettiği tespitinde bulunmuştur⁷⁵⁵. Pillai ve meslektaşları örgüt içerisindeki güven algısının, adalet algısı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmıştır⁷⁵⁶. Araştırma sonuçları ortaya koymaktadır ki; ahlaki liderlik davranışı örgütsel adalet algısı vasıtasıyla örgütsel güveni belirlemektedir ve belirlediği örgütsel adalet ve güven algıları vasıtasıyla da çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının merkezinde yer aldığı sosyal etkileşime dayalı ilişkilerin bir meyvesi olan örgütsel adaletin ve bu meyvenin bir yan ürünü olan örgütsel güvenin çalışan tutumlarını önemli ölçüde etkileyebileceğini öne sürebilmek mümkündür. Bu görüşe dayanarak, liderlerin katkıda bulunduğu örgütsel adalet algısının çalışan tutumlarına hem doğrudan, hem de –örgütsel güven algısı gibi değişkenler aracılığıyla- dolaylı bir şekilde etkilerinin bulunduğu değerlendirilmektedir.

Pillai ve meslektaşları, örgütsel kazanımların hak sahiplerine paylaştırılmasındaki adaletin yüksek nitelikli güven duygusunu sağlayabileceğini ortaya koyduğu araştırmasında, adalet algısının liderlik davranışıyla örgütsel güven algısı arasındaki etkide aracılık rolü üstlendiğini ve benzer bir şekilde, örgütsel güven algısının da örgütsel adalet algısı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu ortaya koymuştur⁷⁵⁷. Saekoo, örgüt içerisinde büyük ölçüde liderlerin inisiyatifinde bulunan sosyal etkileşime dayalı ilişkilerin ürünü olan örgütsel adaletin örgütsel güveni belirlediği ve örgütsel güvenin de iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların bazı örgütsel tutumlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁷⁵⁸.

Lider davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven aracılığıyla çalışanların örgütsel tutumlarına olan etkilerini ortaya koymayı amaç edinen ve araştırmacının düşüncelerini destekleyen çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır⁷⁵⁹. Örneğin, liderlerin

⁷⁵⁴ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 86 (Ronald Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4), 1994, 323).

⁷⁵⁵ Jeon, 40 (Sharon Hopkins ve Bart Weathington, "The Relationships between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization", *The Journal of Psychology*, 140 (5), 2006, 477-498).

⁷⁵⁶ Pillai, Schriesheim ve Williams, 897-933; Jeon, 40.

⁷⁵⁷ Pillai, Schriesheim ve Williams, 897-933; Jeon, 40.

⁷⁵⁸ Saekoo, 230.

⁷⁵⁹ Jeon, 102.

etkisi altında bulunan örgütsel güç ve örgüt kültürü değişkenlerinin örgütsel adalet duygusunu doğrudan etkileğine, örgütsel güven duygusunu ise hem doğrudan hem de örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğine ve ayrıca örgütsel güç ve örgüt kültürü öğelerinin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını hem doğrudan doğruya hem de örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır⁷⁶⁰.

Konovsky ve Pugh liderlik açısından bir sosyal etkileşim modeli ortaya koyduğu araştırmasında işlemsel adaletin yöneticiye duyulan güvenin belirleyici unsurlarının merkezinde yer aldığını ve yöneticiye duyulan güvenin örgütsel adalet duygusuyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini öne sürmektedir⁷⁶¹. Lind ve Tyler grup liderlerinin, alacakları kararlar neticesinde şekillenen örgütsel adalet algısı vasıtasıyla, çalışan tutumlarından olan örgütsel bağlılığı etkileyebileceği görüşündedir⁷⁶². Benzer bir şekilde, ahlaki liderlik davranışıyla bazı açılardan örtüşen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışan tutumlarına olan etkisini araştıran Almansour, liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı aracılığıyla çalışan tutumlarından olan iş tatminini etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır⁷⁶³.

Jeon'a göre, sosyal etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilerin bir neticesi olan örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı gibi bazı aracı değişkenler lider davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş güvencesi gibi çalışan tutumlarını etkilemesinde aracılık rolü üstlenmektedirler⁷⁶⁴. Benzer bir düşünceyle Beugré, örgütsel adalet algısının öncülleri arasında liderlik davranışını ve büyük ölçüde liderlerin şekillendirdiği örgüt kültürünü⁷⁶⁵ saymakta iken, örgütsel adalet algısının ardılları arasında ise örgütsel güven algısını ve çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini göstermektedir⁷⁶⁶. Gürpınar ve Yahyalı, ahlaki liderler ile takipçileri arasındaki sosyal etkileşime dayalı olacak şekilde ortaya çıkması beklenen ve lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamında olan ilişkilerin örgütsel adalet algısının oluşumuna dayanak teşkil

⁷⁶⁰ Meydan, 205-206.

⁷⁶¹ Konovsky ve Pugh, 656.

⁷⁶² Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 83 (Lind ve Tyler, 225-226).

⁷⁶³ Almansour, 77.

⁷⁶⁴ Jeon, 54.

⁷⁶⁵ Mevcut araştırma göz önüne alındığında örgütsel adalet algısının öncülleri arasında ahlaki liderlikten ve ahlaki liderlerin örgütsel güven ve adalet algılarını etkilemede bir vasıta olarak kullandığı ahlaki kültürden bahsedilmesi gerekmektedir.

⁷⁶⁶ Beugré, *Managing Fairness in Organizations*, 92.

ettiği ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla da çalışan tutumlarından olan örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır⁷⁶⁷.

Wong ve meslektaşları, liderin örgüt aracılığıyla çalışanlara yeterli seviyede adalet duygusu sağlayabildiğinde, (sosyal etkileşime dayalı ilişkiler vasıtasıyla) hem çalışma hayatında hem de özel hayatlarında iyi ilişkiler geliştirmek suretiyle güven duygusunu da sağlayabileceği ve netice itibarıyla çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel tutumlar sergilemesine ön ayak olabileceği görüşündedir⁷⁶⁸. Alpkan ve meslektaşları ise –ahlaki liderlik gibi- liderlik tarzlarının örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışan tutumlarını etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır⁷⁶⁹.

Kısmi aracılık, yordayan değişkenin yordanan değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan doğruya, bir kısmının ise aracı bir değişken ya da değişkenler vasıtasıyla dolaylı bir şekilde aktarılması halinde ortaya çıkan ilişkiyi ifade etmektedir. Ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel tutumları üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel adalet ve güven algıları aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkili olduğuna dair ortaya konulan yukarıdaki araştırma bulgularına dayanarak, ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve güven algılarının *kısmi* aracılık rolünün bulunduğu değerlendirilmiştir. Yukarıda bahsi geçen görüşlere ve araştırma sonuçlarına dayalı olacak şekilde, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri tamamlayıcı nitelikteki aşağıdaki hipotezler ortaya atılmıştır. Müteakiben sunulan şekil ise araştırmanın değişkenleri arasında öngörülen ve tüm değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan ilişkilere dair modeli ifade etmektedir.

H9a. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları, ahlaki liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

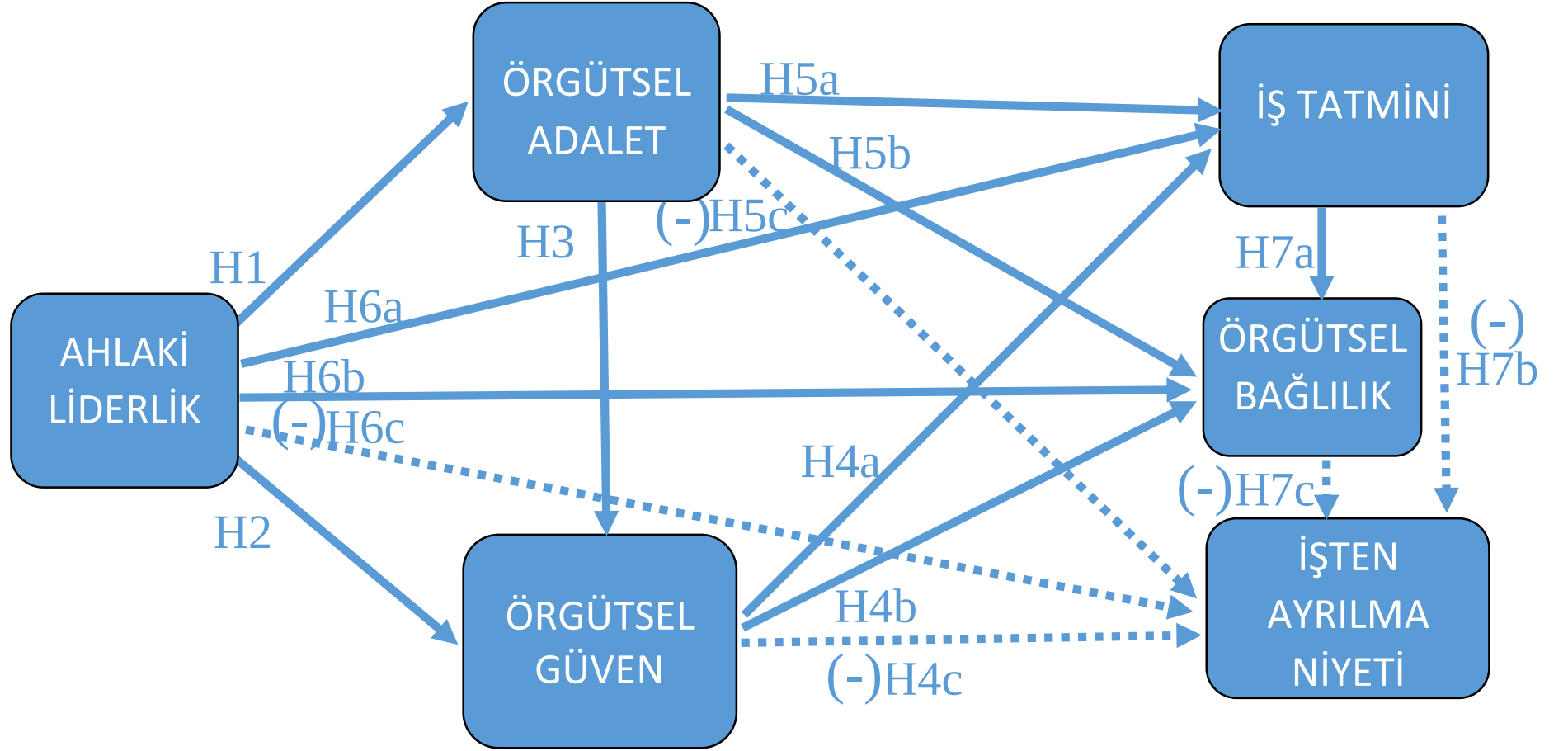
H9b. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları, ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

H9c. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları, ahlaki liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

⁷⁶⁷ Gürpınar ve Yahyagil, 2007.

⁷⁶⁸ Wong, Wong ve Ngo, 280.

⁷⁶⁹ Lütüfhak Alpkan, Hakan Dilek ve Recep Bozlagan, "Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 2005, 44.



Şekil 2.2. Araştırmanın Yapısal (Kuramsal) Modeli

2.4. ARAŞTIRMA EVRENİNİN BELİRLLENMESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırma örnekleminin seçiminde ahlak yoğun bir sektörün ele alınması hedeflenmiştir. Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı'nın (TEDMER) etik barometre araştırmasına göre otomotiv sektörü iş ahlakı konusunda yol alınması gereken sektörlerin son sırasında, en fazla yol katetmiş olan sektörlerin ise başlarında yer almaktadır⁷⁷⁰. Bu sektörde (bankacılık ve finans sektöründe olduğu gibi) iş ahlakına ilişkin konulardaki yoğun yasal zorunluluklar da bulunmamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk pramidi en alttan en üste doğru sıralanacak olursa; ekonomik, yasal, etik (iş ahlakına ilişkin) ve ihtiyari (insani) unsurlardan meydana gelmektedir⁷⁷¹. Yasal zorunluluklara ve finansal zorunluluklara uyma, işletmenin sosyal sorumluluğa ve iş ahlakına gönülden katkı sağladığını kanıtlamayacağı gibi pramidin üst seviyelerinde yer alan ahlaki zorunlulukların ve ahlaki muhakeme ile ortaya çıkan ihtiyari kararların toplum gözündeki değeriyle eşdeğer bir şekilde algılanmayacaktır. Bu nedenle, araştırmanın evreni olarak yasal zorunlulukların görece az olduğu ahlak yoğun **otomotiv** sektörü belirlenmiştir.

Mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler göz önüne alındığında ise iş ahlakına en fazla önem veren işletmelerin **küçük** ölçekli işletmeler olduğu araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur⁷⁷². Bu nedenle, anket uygulamasının ANKARA/OSTİM'deki otomotiv sektörü kapsamında faaliyet gösteren -küçük ölçekli- işletmeler üzerinde yapılmasına karar verilmiştir.

OSTİM'de otomotiv sektörüne ilişkin çeşitli faaliyetlerde bulunan işletme sayısı 917'dir. Bu işletmelerden temel faaliyet alanı otomotiv olan 200'ü anket formlarının dağıtılması üzerine seçilmiştir. Dağıtılacak anket formu miktarının seçimi bu araştırma açısından oldukça büyük önem arz etmektedir. Uygun örneklem miktarı ise tespit edilen anlamlılık düzeyine ve bağımsız değişken miktarına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Amaçlanan güç (olasılık) düzeyi de bu belirlemeyi etkilemektedir.

⁷⁷⁰ Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı TEDMER, *Etik Barometre*, Erişim (03.01.2014), http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf

⁷⁷¹ Archie Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34 (4), 1991, 39-48.

⁷⁷² Etik Değerler Merkezi Demeği (EDMER), *Türk Yöneticilerin Gözüyle Etik Araştırması*, Erişim (10.04.2014), <http://xsights.co.uk/wp-content/uploads/2014/01/Y%C3%B6neticiler-G%C3%B6z%C3%BCyle-Etik-Ara%C5%9Ft%C4%B1rma-Raporu.pdf>.

Aşağıda % 80 güç düzeyi ve 0.01 ila 0.05 anlamlılık seviyeleri açısından, ele alınan bağımsız değişken adedine göre ihtiyaç duyulan *çeşitli örneklem sayılarının* anlamlı bir şekilde açıklayabilecekleri en düşük varyans (R^2) oranları gösterilmektedir⁷⁷³.

Tablo 2.1. Örneklem Sayısı, Anlamlılık Düzeyi ve Bağımsız Değişken Sayısına Göre Açıklanabilecek En Düşük Varyans Miktarları

Örneklem Sayısı	Anlamlılık Düzeyi (α) =,01				Anlamlılık Düzeyi (α) =,05			
	Bağımsız değişken Sayısı				Bağımsız değişken Sayısı			
	2	5	10	20	2	5	10	20
20	45	56	71	-	39	48	64	-
50	23	29	36	49	19	23	29	42
100	13	16	20	26	10	12	15	21
250	5	7	8	11	4	5	6	8
500	3	3	4	6	3	4	5	9
1000	1	2	2	3	1	1	2	2

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere bir araştırmada bağımsız değişken sayısı fazla olduğunda sadece yüksek varyans miktarlarını değil, düşük varyans miktarlarını dahi anlamlı kılabilmek için geniş örneklemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Yapısal denklik modellemesiyle çoklu aracılık ilişkilerinin ortaya konulmaya çalışıldığı araştırmalarda en küçük seviyedeki anlamlı varyanslar dahi büyük önem taşımaktadır. Tip II hataya düşülmemesi, diğer bir ifadeyle, kabul edilmesi gereken bir hipotezin reddedilmemesi için örneklem sayısının yeterli genişlikte tutulması gerekmektedir.

Araştırma esnasında oldukça karmaşık özellikteki bir modelden yararlanılacağı için parametre kestirimlerinde gerçekçi sonuçların elde edilebilmesi amacıyla modelde yer alacak gözlenen değişken sayısının -en azından- on katı kadar örneklem genişliğinin

⁷⁷³ Joseph Hair, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey 2010, 178.

sağlanması hedeflenmiştir⁷⁷⁴. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi açısından tespit edilen gözlenen değişken sayısı (anket formundaki soru sayısı) 51 olarak belirlendiği için dağıtılacak olan 510 adet anket formunun çoğunluğu geçerli bir şekilde geri döndüğünde, normallik sayıltısı aşırı bir şekilde ihlal edilmediği takdirde, analiz safhasına geçilmesine karar verilmiştir. Geri dönen ve geçerli olan anket formu sayısı bu miktarın altına düşecek olursa, verilerin normal dağılıma uygunluğu sağlanabildiğinde kestirilecek olan parametre sayısının en az beş katı kadar olan (255) örneklem genişliğinin yeterli olacağına da karar verilmiştir⁷⁷⁵.

2.5. ÖLÇÜM ARACININ OLUŞTURULMASI

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda kullanılan ifadeler, yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu daha önceki araştırmalarda ortaya konulmuş olan ölçeklerden alınmıştır. Kullanılan ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizce olduğu için ifadelerin Türkçeye çevrilmesi gereksinimi doğmuştur. Kültürel farklılıkların ve olası algılama hatalarının da hesaba katılması gereksinimi nedeniyle ifadeler önce dilimize uyarlanmış ve sonrasında Türkçeden tekrar İngilizceye çevrilerek ifadelerin kültürel bağlamda herhangi bir farklılığının oluşup oluşmadığı dilbilimciler tarafından değerlendirilmiştir. Netice itibarıyla, anket formunda yer alan ifadelerin dilimize uyarlanması sonucunda değişikliğe ya da anlam kaybına uğramadığı görülmüştür.

Çalışanlar günlük çalışma hayatı içerisinde ilk kademe yöneticileriyle sıkı ilişki içerisinde dirler. Çalışanlar ilk amirleri ile yüz yüze ve oldukça sık iletişim kurabildiklerinden dolayı onlar hakkında doğrudan fikir sahibi olabilir iken; üst kademe yöneticileri hakkında, genellikle onların ortaya koyduğu imajları, sembolik davranışları, politikaları ve örgütsel mesajları gibi dolaylı vasıtalarla algı geliştirebilmektedirler⁷⁷⁶. Bu nedenle, bireylerin ilk amirleri hakkındaki algıları ile üst kademe yöneticileri hakkındaki algılarının aynı araştırma içerisinde ölçmesi sureti ile yapılacak olan bir değerlendirmenin hatalı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

⁷⁷⁴ Ömer Faruk Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları)*, Ekinoks Yayın Evi, Ankara 2007, 55.

⁷⁷⁵ Rex Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition), Guilford Press, New York 2005, 111-178.

⁷⁷⁶ Robert Lord ve Karen Maher, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Unwin Hyman, Boston 1991, 11.

Çalışanlar ahlaki ikilemlerle karşılaştıkları zaman bir rehber arayışına girebileceklerinden dolayı kendilerine en yakın kişi olan ilk kademe yöneticilerine sarılabilmektedirler ve çalışanlardan elde edilebilen kazanımları –çalışan çıktılarını- en fazla etkileme gücüne sahip olan kişileri ilk kademe yöneticileri teşkil etmektedir⁷⁷⁷. Bu durum, ilk kademe yöneticilerin davranışlarının çalışanların neredeyse tüm tutumları üzerinde etkili olabileceği sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle, örgütsel değişkenlerin ölçümü hususu, bu araştırma kapsamında örnekleme yer alan çalışanların her birisinin sadece kendi -ilk kademe- yöneticisinin davranışlarını değerlendirmesiyle sınırlı tutulmuştur. Anket formunu dolduran çalışanlardan sadece ilk kademe yöneticileri hakkındaki algılamalarını göz önüne alması istenmiştir. Aşağıda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere değinilmektedir.

2.5.1. Ahlaki Liderlik Ölçeği

Yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu ahlaki liderlik algısını ölçebilmek için Brown ve meslektaşlarının tek boyutlu ve 10 maddelik ölçeğinden yararlanılmıştır⁷⁷⁸. Ölçekteki ifadelerin derecelendirilmesi ‘kesinlikle katılmıyorum’ ile ‘kesinlikle katılıyorum’ arasında değişen beş farklı değerlendirmeye sağlanmıştır. Anket formundaki 34-43’üncü ifadeler ahlaki liderlik ölçeğine ilişkin ifadelerdir. Önceki araştırmalarda ölçeğin cronbach alfa değerinin genellikle 0.90 düzeyinde olduğu görülmüştür⁷⁷⁹. Hendriks ise ölçeğin cronbach alfa değerini 0.83 olarak belirlemiştir⁷⁸⁰.

Ölçek tamamen ahlaki liderlik davranışının iki yönünü (ahlaki yöneticilik-ahlaki kişilik) karakterize eden ifadelerden oluşmaktadır. Önceki bölümlerde ahlaki liderlik davranışının iki farklı yönden ele alınması gerektiği ve bu iki unsurun bir araya gelmesiyle yöneticilerinin ahlaki bir lider olduğu yönünde çalışanlar üzerinde güçlü algılamaların oluştuğu belirtilmişti. Ahlaki liderlik davranışını ölçmesi beklenen bir ölçeğin bu iki unsuru karakterize eden ifadeleri mutlak suretle içerisinde barındırması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ölçek bu özelliğe sahip olduğu için özellikle tercih edilmiştir. Liderlik kavramının karmaşıklığına bağlı olarak, kavramın sembolik

⁷⁷⁷ Trevino ve Brown, 80.

⁷⁷⁸ Brown, Trevino ve Harrison, 125.

⁷⁷⁹ Toor ve Ofori, 533–547; Fred Walumbwa ve John Schaubroeck, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 2009, 1275-1286.

⁷⁸⁰ Elise Hendriks, *Ethical Leadership and Moral Behavior of Employees –the Moderating Role of Interactional Justice*, (Unpublished Master’s Thesis), Tilburg University, Warandelaan 2011.

ve subjektif bir kavram olduğu sonucuna ulaşılan, başarısızlığa uğramış bazı ampirik araştırmalar bulunmaktadır⁷⁸¹. Bu nedenle, mevcut ölçek seçimiyle ahlaki liderlik kavramının objektif bir şekilde ortaya konulabilmesi amaçlanmıştır.

2.5.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Bu araştırmada örgütsel adalet algısı dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut altında ele alınmıştır. Araştırmada, dağıtımsal adalet algısının bileşenleri olan *eşitlik*, *denklik* ve *ihtiyaç* kavramlarını ile, işlemsel adalet algısının bileşenleri olan *tutarlılık*, *önyargısız olma*, *kesinlik*, *tüm paydaşları temsil etme*, *doğrulama imkanı olması* ve *ahlakilik* kavramlarını içeren bir ölçeğin kullanılması hedeflenmiştir.

Anket formunda işlemsel adalet algısının ve dağıtımsal adalet algısının ölçümüne yönelik sekiz madde bulunmaktadır. İşcan ve Naktiyok tarafından kullanılan bu ölçek⁷⁸² geliştirilirken; işlemsel adalet algısının ölçümünde Greenberg ve Baron'un anket formundan⁷⁸³, dağıtımsal adalet algısının ölçümünde ise Karambayya ve Brett'in anket formundan⁷⁸⁴ yararlanılmış ve iki ifade de araştırmacılar tarafından ölçeğe eklenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise her iki faktör altında 4'er madde toplanmıştır.

Etkileşim adaletinin iki yönünü teşkil eden, (işiyle ilgili konularda karar verirken çalışanlara saygın ve itibarlı davranılmasını kapsayan) kişilerarası adalet ve (işler kötü gitse dahi çalışanlara doğru ve yeterli bilginin verilmesini kapsayan) bilgisel adalet kavramlarının⁷⁸⁵ her ikisini de bünyesinde barındıran bir etkileşim adaleti ölçeğine de ihtiyaç duyulmuştur. Bu maksatla, Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen dokuz maddelik ölçek üzerinde karar kılınmıřtır⁷⁸⁶.

Anket formundaki 1-4'üncü ifadeler dağıtımsal adalet ölçeğine, 18-21'inci ifadeler işlemsel adalet ölçeğine ve 25-33'üncü maddeler etkileşimsel adalet ölçeğine ilişkin ifadelerdir. İşcan ve Naktiyok dağıtımsal ve işlemsel adalet ölçeklerinin

⁷⁸¹ Jay Conger, "Qualitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership", *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 1998, 110.

⁷⁸² İşcan ve Naktiyok, 181-201.

⁷⁸³ Greenberg ve Baron, 2000.

⁷⁸⁴ Rekha Karambayya ve Jeanne Brett, "Managers Handling Disputes: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness", *Academy of Management Journal*, 32 (4), 1989, 687-704.

⁷⁸⁵ Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 38.

⁷⁸⁶ Brian Niehoff ve Robert Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3), 1993, (Tablo-1) 541.

Cronbach Alfa değerlerini sırasıyla, 0.94 ve 0.91 olarak belirlemiştir⁷⁸⁷. Etkileşimsel adalet ölçeğinin cronbach alfa değeri 0.89 olarak tespit edilmiştir⁷⁸⁸. Nadiri ve Tanova ise etkileşimsel adalet ölçeğinin cronbach alfa değerini 0.90 olarak belirlemiştir⁷⁸⁹.

2.5.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven algısı yöneticiye duyulan güven ve örgüt içi güven algısı olmak üzere iki boyut altında ele alınmıştır. Örgüt içi güven algısının yatay (mesai arkadaşları arası) ve dikey (ast-üst ilişkileri) açılardan ve sistemin kendisine duyulan güven açısından ölçülebilmesi amaçlandığından dolayı Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilen ölçekten dört madde⁷⁹⁰, yöneticiye duyulan güveni ölçmek için ise Schoorman ve meslektaşları tarafından geliştirilen ölçekten⁷⁹¹ dört madde uyarlanmıştır.

Örgütsel güven algısını ölçmek üzere kullanılan ölçekler, güven algısının içeriğinde barındırdığı temel kavramlar olan *belirsizlik*, *bağlılık* –iyi niyetli- ve *risk* – tehlikeyi göze alma- kavramlarının tamamını ve birbirleriyle etkileşimlerini içerdiği için özellikle tercih edilmiştir. Söz konusu sekiz ifade 5’li Likert ölçeğiyle “1- hiç yok... 5- çok fazla” şeklinde derecelendirilerek, araştırmacı tarafından uyarlanmak suretiyle kullanılmıştır. Yöneticiye güven ölçeğinin üçüncü ifadesi olumsuz anlamı olarak kullanılmaktadır.

Anket formundaki 44-47’nci ifadeler yöneticiye güven ölçeğine, 48-51’inci ifadeler ise örgüte güven ölçeğine ilişkin ifadelerdir. Nyhan ve marlowe örgüte duyulan güven ölçeğinin cronbach alfa değerlerini 0.96 olarak belirlemiştir⁷⁹². Yöneticiye güven ölçeğinin cronbach alfa değeri ise 0.60 olarak tespit edilmiştir⁷⁹³.

⁷⁸⁷ İşcan ve Naktiyok, 191.

⁷⁸⁸ Jihad Mohammad, Farzana Quoquab Binte Habib, Mohamad Adnan ve Bin Alias, "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution", *Global Business and Management Research*, 2 (1), 2010, 20.

⁷⁸⁹ Halil Nadiri ve Cem Tanova, "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 2010, 33–41.

⁷⁹⁰ Ronald Nyhan ve Herbert Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21 (5), 1997, 614-635

⁷⁹¹ Roger Mayer ve James Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 1999, 136 (David Schoorman, Roger Mayer ve James Davis, "Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation", San Diego 1996).

⁷⁹² Nyhan ve Marlowe, 614-635.

⁷⁹³ Schoorman, Mayer ve Davis.1996; Mayer ve Davis, 1999.

2.5.4. İş Tatmini Ölçeği

Genel iş tatminini ölçmek için ise Cammann ve meslektaşlarının ortaya koyduğu cronbach alfa değeri 0.86 olan⁷⁹⁴ üç maddelik ölçek kullanılmıştır⁷⁹⁵. İş tatmininin ölçümünde 5'li Likert tipinde geliştirilmiş ve "1- kesinlikle katılmıyorum... 5-kesinlikle katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiş ifadelerden yararlanılmıştır. Anket formundaki 22-24'üncü ifadeler iş tatmini ölçeğine ilişkin ifadelerdir.

2.5.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu bireysel özelliklerden çok fazla etkilenebilmektedir⁷⁹⁶ ve örgütsel seviyedeki algılardan çok kişilerarası ilişkilere bağlı olacak şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma kapsamında örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerden ziyade örgütsel seviyedeki algılara odaklanılması nedeniyle örgütsel bağlılık algısı alt boyutlar bazında ele alınmak suretiyle değil, genel anlamdaki örgütsel bağlılığın ölçülmesi suretiyle ele alınmıştır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının bileşenlerini kapsamında bulunduran ve genel anlamdaki bağlılığı ölçen bir ölçek arayışına girilmiştir. Netice itibariyle, çalışanların örgüte olan bağlılığı Mowday ve meslektaşlarının örgütsel bağlılık envanterinin dokuz maddelik formu⁷⁹⁷ ile ölçülmüştür. Ölçeğin ilk ifadesi olumsuz anlamı olarak kullanılmaktadır.

Anket formundaki 5-13'üncü ifadeler örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ifadelerdir. Mowday ve meslektaşları örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alfa değerini 0.93 olarak belirlemiştir⁷⁹⁸. Başka bir araştırmada ise ölçeğin içsel tutarlılığı 0.90 olarak tespit edilmiştir⁷⁹⁹.

2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyetini kısa ve orta vadede azaltıcı yönde etkileyen kişisel, ailevi ve toplumsal bazı faktörler bulunabilmektedir. Uzun vadede bu faktörlerin

⁷⁹⁴ Edward Greenberg , Patricia Sikora, Leon Grunberg ve Sarah Moor, "Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes", Boulder 2005.

⁷⁹⁵ Cortlandt Cammann, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh, "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members", Stanley Seashore, Edward Lawler III, Philip Mirvis ve Cortlandt Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, (pp. John Wiley, New York 1983. 84, Çizelge. 4-2, 71-138 (Cortlandt Cammann, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh, "Unpublished Manuscript", Ann Arbor 1979).

⁷⁹⁶ Jeon, 46.

⁷⁹⁷ Mowday, Steers ve Porter, 228; Mowday, Porter ve Steers, 1982.

⁷⁹⁸ Mowday, Porter ve Steers, 1982.

⁷⁹⁹ Ashiq Ali Shah ve Rajinder Kaur, "Work Values and Organizational Commitment in Public and Private Sector Industries", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 7 (3), 1992, 41-51.

etkisinin ortadan kalkmasına bağlı olacak şekilde, çalışanlar mevcut işinden ayrılma niyetini daha özgürce ortaya koyabilmektedirler. Bu nedenle, işten ayrılma niyetini ölçmesi beklenen bir ölçeğin kısa dönemin yanı sıra uzun dönemi de değerlendirmeye alması gerekmektedir. Bu düşünceye dayalı olacak şekilde, çalışanların işten ayrılma niyeti Bluedorn tarafından kullanılan dört maddeli ölçek ile ölçülmüştür⁸⁰⁰.

Örgütsel güven ölçeği haricindeki tüm değişkenlerin ölçümünde 5’li Likert tipinde geliştirilmiş ve “1- kesinlikle katılmıyorum... 5-kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiş değerlendirmelerden yararlanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinde ise ‘...hiç yok’, ‘...orta düzeyde’, ‘...çok fazla’ şeklinde derecelendirilmiş değerlendirmelerden yararlanılmıştır. Ölçeğin ikinci ifadesi olumsuz anlamlı olarak kullanılmaktadır. Anket formundaki 14-17’nci ifadeler işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin ifadelerdir. Araştırmacılar işten ayrılma niyeti ölçeğinin cronbach alfa değerini 0.90 olarak tespit etmiştir⁸⁰¹.

Son olarak, araştırmaya katılan çalışanların demografik farklılıklarının örgütsel değişkenler (ahlaki liderlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) üzerindeki farklılaştırıcı etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla ankette yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal ve çalışma süresi olmak üzere çeşitli demografik özelliklere ilişkin sorulara da yer verilmiştir.

2.6. ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada üç temel analiz yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemler açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modellemesi şeklinde sıralanabilir. Aşağıda bu analiz yöntemlerine ve araştırma kapsamında ele alınış biçimlerine kısaca değinilmektedir.

2.6.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi genellikle, gözlenen değişkenlerdeki ortak varyansın ve kovaryansın kaynağını (örtük değişkenlerin yapısını) ortaya çıkarabilmek ve örtük değişkenleri tanımlayabilmek amacıyla kullanılmaktadır⁸⁰². Bu yönüyle, açımlayıcı faktör

⁸⁰⁰ Khadija Al Arkoubi, James Bishop ve Dow Scott, "An Investigation of the Determinants of Turnover Intention among Drivers", *South West Decision Sciences Institute, Federation of Business Disciplines*, 2007, 477 (Bluedorn, 135-153).

⁸⁰¹ Bluedorn, 135-153; Al Arkoubi, Bishop ve Scott, 476.

⁸⁰² Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara 2010, 177.

analizi, aralarındaki ilişkilerden kaynaklanan korelasyonları baz alacak şekilde, araştırmada ele alınan değişkenlerin yapısını ve temellerinde hangi alt ya da ortak boyutların yer aldığını ortaya koymak amacıyla uygulanan istatistiksel bir yaklaşımdır.

Açımlayıcı faktör analizi uygulaması vasıtasıyla araştırma esnasında elde edilen verilerin faktör yapılarının ve ölçme modellerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için -aralarındaki yüksek korelasyona bağlı olarak- teoride aynı faktör altında yer aldığı düşünülen maddelerin istatistiksel olarak da öncülleri oldukları (altında yattıkları) aynı –gizil- boyut altında toplanacağı öngörüsüyle bir takım analizler uygulanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmaya konu olan ölçekler göz önüne alındığında, açımlayıcı faktör analizi aracılığıyla herbirinin altında yattığı düşünülen olguların iyi birer temsilcisi olup olmadıklarına dair istatistiksel ve sahasal –örgütsel- kanıt aranmaya çalışılmaktadır⁸⁰³. Kısacası, araştırma esnasında elde edilen verilerin öncülleri olduğu –örtük- yapıların ortaya çıkarılabilmesi amacıyla⁸⁰⁴ öncelikle açımlayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Müteakiben, buradan elde edilecek olan bulguların doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanıp doğrulanmadığı irdelenmiştir.

2.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi en basit tabiriyle, eldeki verilerin teoriyle uyumlu olup olmadığının doğrulanması açısından gerçekleştirilen analiz yöntemini ifade etmektedir. Bir örtük değişkenin yapısına karar verilirken açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından ziyade, asıl göz önünde bulundurulması gereken kriter, birçok araştırma neticesinde oluşturulmuş ve bilimsel kabul görmüş olan, *literatür* içeriğidir. Bu nedenle, sadece açımlayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi ölçüm modelinin sıhhatliliğini ortaya koyamayacaktır. Elde edilen verilerin doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modellemesi esnasında kullanılabilmesi için literatürle çelişmemesi ve hatta literatür tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Literatürde kabul gören teorik ilişkilerle açıklanamayan sonuçlar üreten veriler, ancak ve ancak yeni bilimsel gerekçeler öne sürülebildiği taktirde analiz esnasında kullanılmalıdırlar. Teori ile eldeki verilerin birbirine uyumunu ortaya koyabilen analiz yöntemlerinin başında ise doğrulayıcı faktör analizi gelmektedir. Netice itibariyle, değişkenlere ilişkin boyutlara ve faktör yapılarına karar verilirken açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından ziyade değişkenler hakkında

⁸⁰³ Şimşek, 211.

⁸⁰⁴ Kenneth Bollen ve Scott Long, *Testing Structural Equation Models*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1993.

literatürde kabul gören teorik ilişkilere, teorik yapılandırmalara odaklanılmıştır. Teori ile saha araştırması birbiriyle uyumlu sonuçlar verdiği zaman ileri analiz aşamalarına geçilmesine karar verilmiştir.

Yapısal denklik modellemesinde iki türlü yaklaşım bulunmaktadır⁸⁰⁵. Bu yaklaşımlardan birisi doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının yapısal modele taşınmadan, doğrudan doğruya yapısal modelin test edilmesidir. Bu yaklaşım tek aşamalı yaklaşım olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir yaklaşım türü ise önce doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi, müteakiben elde edilen parametrelerin yapısal modele sabitlenmesi ile yapısal modelin analizine geçilmesidir. Bu yaklaşım ise iki aşamalı yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu araştırma esnasında ölçüm modellerinin doğrulanabilmesi amacıyla öncelikle doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmesine daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen parametreler yapısal modele sabitlenmeden yapısal modelin analizine geçilmesine karar verilmiştir.

2.6.3. Yapısal Denklem Modellemesi

Hem yol analizinde hem de doğrulayıcı faktör analizinde amaç, gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren kovaryans matrisindeki değerleri daha az parametre kullanarak yeniden oluşturmaktır. Yapısal model ise hem ölçme modelini içinde barındıran hem de örtük değişkenler arasındaki ilişkileri kapsayan bir modeldir⁸⁰⁶. Ölçme modelleri değişkenlerin ve bu değişkenleri meydana getiren boyutların arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmekte iken, yapısal denklem modelleri bu ilişkilerin doğrudan etkileşim sonucunda mı yoksa dolaylı etkileşim sonucunda mı ortaya çıktığını irdelemeye yardımcı olabilmektedirler.

Regresyon analizinden ve hatta yol analizinden farklı bir şekilde, yapısal denklem modellemesi ile elde edilen parametrelerde, tüm değişkenlerin hata varyansları içerisinde hem ölçme hatasından kaynaklanan, hem de modelin açıklayamadığı varyans miktarları da yer almaktadır⁸⁰⁷. Tüm değişkenlerin ölçme hatalarıyla birlikte değerlendirilebilmesi açısından bu araştırmada yapısal denklem modellemesine ihtiyaç duyulmuştur. Yapısal modelin bütünlüğünün göz ardı edilmesi suretiyle modelin çeşitli

⁸⁰⁵ Hair, 2010.

⁸⁰⁶ Elazar Pedhazur ve Liora Pedhazur Schmelkin, *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 1991.

⁸⁰⁷ Jodie Ullman, "Structural Equation Modeling", B. Tabachnick ve L. S. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 653-763), Allyn ve Bacon, Boston 2001.

bölgümlere ayrılarak farklı farklı başlıklar altında hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulması yöntemiyle elde edilen sonuçların bir araya getirilerek modeldeki aracılık ilişkilerinin tamamının bir arada değęrlendiriliyormuşçasına yorumlanması bu araştırma açısından hatalı olacaktır. Böylesi bir durumda aracılık rollerinin birarada değęrlendirilmemesine bağlı olarak hatalı sonuçlara ulaşılabilecektir. Netice itibariyle, klasik regresyon analizi vasıtasıyla çok sayıda bağımlı değışkenin yer aldığı bu türden çoklu aracılık ilişkilerinin aydınlatılabilmesi mümkün değildir.

Yapısal denklem modellemesi ile hesaplanan parametreler, model içerisindeki bir değışkeni yordayan diğer değışkenler sabit tutulduktan sonra ortaya çıkarılan – karmaşık- regresyon katsayıları gibi değęrlendirilmelidir. Bu parametreler, ölçme hatalarını içerisinde barındıran hata varyanslarının elde edilebilmesi nedeniyle hatadan arınık parametreler olarak ele alınmaktadır⁸⁰⁸. Dolayısıyla, regresyon analizinden farklı bir şekilde, yapısal denklem modellemesi ile değışkenler arasındaki korelasyona modeldeki diğer değışkenlerin sebep olup olmadığı hususu ve değışkenler arasındaki ilişkilerin ne kadarının doğrudan, ne kadarının -aracılık etkisiyle- dolaylı olarak ortaya çıktığı hususu araştırılabilmektedir. Bu nedenle, oldukça karmaşık aracılık ilişkilerine sahip bir modelin analize tabi tutulduğu bu araştırmada yapısal denklik modellemesinden yararlanılmasına karar verilmiştir.

Yapısal modelin geliştirilebilmesi amacıyla kullanılan yöntemlerden birisi içi içe geçmiş modellerden yararlanılmasıdır. Aynı sayıda değışkene sahip olan (benzer karmaşıklık özellikleri gösteren) ancak içerdiği değışkenler arası teorik ilişkileri birbirinden farklılık arz eden modeller iç içe geçmiş modellerdir. Ki-kare farklılık testine dayalı olarak modeller arasında karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan bu yaklaşım, bazı yeni ilişkilerin modele eklenmesi ya da bazı ilişkilerin modelden çıkarılması suretiyle karmaşık bir model üzerinde iyileştirmeler gerçekleştirilebilmesini de mümkün kılmaktadır⁸⁰⁹.

⁸⁰⁸ Şimşek, 2007.

⁸⁰⁹ Hair, 2010.

Model A ve Model B iç içe geçmiş iki model olmak üzere, Ki-kare farklılık testi için aşağıdaki eşitlikler kullanılmaktadır⁸¹⁰;

$$\Delta X^2_{\Delta df} = X^2_{\Delta df(B)} - X^2_{\Delta df(A)}$$

$$\Delta df = df(B) - df(A)$$

Model geliştirme stratejisine olanak tanınması nedeniyle, bu araştırmada yapısal modelin anazinde ve değişkenler arası ilişkilerin açıklığa kavuşturulmasında iç içe geçmiş modeller stratejisinden yararlanılmasına karar verilmiştir. Teorik yapının kısmen aracı bir modele işaret etmesi nedeniyle iç içe geçmiş modeller stratejisi tümdengeli mi çağrıştıran bir yöntemle uygulamaya geçirilmiştir. Yani araştırmanın kuramsal gerekçelerine uygun bir şekilde, değişkenler arasındaki tüm ilişkilere yapısal modelde yer verilmiştir ve model bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Daha sonra, uyum iyiliği indekslerinden, ilişkilerin anlamlılığına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilen problem teşhis göstergeleri incelenerek kısmen aracı modelin kabul edilebilir olup olmadığına karar verilmiştir. Problem teşhis göstergeleri model üzerinde iyileştirme yapılması gerektiğine işaret ettiğinde ise gerekli iyileştirmeler yapılarak yapısal modelin geçerliliği ortaya konulmuştur ve bu suretle araştırma hipotezleri test edilmiştir.

2.7. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde verilerin incelenmesi, demografik özelliklerin aydınlatılması, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin gerçekleştirilmesi, yapısal modelin analizi ile demografik farklılıkların araştırmanın değişkenleri üzerindeki farklılaştırıcı rollerinin ortaya konulması hususları üzerinde durulmuştur.

2.7.1. Verilerin İncelenmesi

Yapısal denklik modellemesinde, kullanılacak olan verilerin sahip olduğu özellikler oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, analiz esnasında kullanılacak olan yöntemin seçimi verilerin sahip olduğu özelliklerden doğrudan doğruya etkilenmektedir. Regresyon analizi için gerekli olan önkoşullar yapısal denklem modellemesi açısından da geçerlidir. Bu nedenle, regresyon analizi açısından da ihtiyaç duyulan (hataların) normal dağılıma uygunluğunun sağlanamaması, tahmin hatalarının varyanslarının eşit olmaması, tahmin hatalarının arasında bağımlılık

⁸¹⁰ Hair, 2010.

olmaması (otokorelasyon) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantılılığın bulunmaması kriterlerinin karşılanıp karşılanmadığı irdelenmiştir.

Parametre tahminlerinin ve ilişki katsayılarının kestirilebilmesi için hataların dağılımı hakkında bir varsayımın yapılması gerekmektedir. Bu varsayım birçok yöntemde normal dağılım üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, veriler normal dağılım özelliği gösterdiğinde veya göstermediğinde farklı farklı istatistiki yöntemlerin kullanılması⁸¹¹ –ki veriler normal dağılım özelliği göstermediğinde birçok istatistiki araştırma yöntemi uygulanamamaktadır- ya da verilerin normal dağılım gösterecek şekilde uygun bir yöntem ile dönüştürülmesi gerekebilmektedir.

Verilerin normal dağılıma dönüştürülmesine karar verildiğinde; verilerde ılımlı-pozitif bir çarpıklık var ise karekök dönüşüm yöntemi, aşırı-pozitif çarpıklık var ise logaritmik dönüşüm yöntemi, ılımlı-negatif çarpıklık var ise ya pozitif çarpık bir dağılıma dönüştürdükten sonra pozitif çarpıklık için kullanılan yöntemler ya da X^2/X^3 veya $\log(x/(1-x))$ dönüşüm yöntemi, aşırı-negatif çarpıklık var ise $1/X$ dönüşüm yöntemi kullanılmaktadır⁸¹². Lisrel, SPSS vb. istatistik paket programlarının arayüz menülerinde verilerin normal dağılıma dönüştürülmesiyle ilgili uygulamalar mevcuttur. Veriler bu uygulamalar aracılığıyla dönüştürülerek analize sokulabileceği gibi hali hazırda sahip oldukları dağılım göz önüne alınarak özel istatistiki yöntemlerle de ele alınabilmektedir.

West ve meslektaşları (1995) normal dağılıma dönüştürülmemiş verilerle başa çıkabilmek ve onları analize sokabilmek için üç tür yöntemin kullanılabileceğine değinmektedir⁸¹³. West ve meslektaşlarına göre, bu yöntem gruplarından ilki asomptatik özellikteki yani, normal dağılım gerektirmeyen (Asymptotically Distribution Free–ADF-) güçlendirilmiş en yüksek olabilirlik (Robust Maximum Likelihood –MLM-) veya ağırlıklandırılmış en küçük kareler (Weighted Least Squares, -WLS-) metotlarından birisinin kullanılmasıdır. Bu yöntemde normal kovaryans matrisi yerine

⁸¹¹ Bağımsız Örneklem T-Testi yerine, Mann-Whitney U. Testi; Tek Yönlü Varyans Analizi yerine Kruksal Wallis H. testi kullanılmalıdır.

⁸¹² David Howell, *Statistical Methods for Psychology* (6th Edition), Thomson Wadsworth, Belmont 2007, 318-324; Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5'inci Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2008; Barbara Tabachnick ve Linda Fidell, *Using Multivariate Statistics* (5th Edition), Allyn and Bacon, Boston 2007, 86-89.

⁸¹³ Stephen West, John Finch ve Patrick Curran, "Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies", R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Issues and Applications*, (pp. 56-75), Sage, Thousand Oaks 1995.

asimtotik kovaryans matrisleri baz alınarak analiz gerçekleştirilmektedir. İkinci yöntem grubu ise özellikle büyük örneklem miktarlarına elverişli olan ve en yüksek olabilirlik (Maximum Likelihood) ki-kare değerlerini ve standart hatalarını ayarlayan Satorra Bentler ölçeklendirilmiş Ki-kare yöntemi gibi yeniden ölçeklendirme metotlarının kullanılmasıdır. Üçüncüsü ise bootstrapping gibi yöntemlerle veri setinin yeniden oluşturulmasıdır.

Normal dağılıma sahip olmayan veriler t değerlerini arttırmakta, standart hataları olumsuz yönde etkilemekte ve parametre değerlerini değişkenler arasında ilişki olmadığına karar verilecek şekilde etkileyebilmektedir⁸¹⁴. Ne şekilde analize sokulursa sokulsun, verilerin normallik varsayımına uygunluğunun ya da normal dağılmayan veri seti tercih edilecek olunursa ona uygun yöntemin kullanılması hususunun sağlanması gerekmektedir. Normal dağılıma uymayan verileri, normallik varsayımına dayalı olan maximum likelihood yöntemi gibi yöntemlerle ele almak hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Maximum likelihood yönteminde normallik varsayımı sağlanmadığında dahi modelin ürettiği parametreler kestirilebilmektedir ancak parametrelerin standart hataları (gerçek dışı normallik varsayımı nedeniyle) yanlış ve hatalı olabilmektedir. Dahası, elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına dair üretilen sonuçlar da bu durumdan etkilenebilmektedir.

İstatistiki analiz yöntemleriyle elde edilen neticeler kesin bilimsel sonuçları ifade etmemektedir. Aksi takdirde, yani bir araştırmada kesin sonuçlar ortaya konulabiliyorsa istatistik biliminden yararlanıldığından bahsedilmesi doğru olmayacaktır. İstatistikte her zaman için bir miktar şansa bağlı doğrulama ihtimali bulunmaktadır. Özellikle sosyal bilimler alanında yapılan araştırma sonuçlarının birbirinden farklı çıkabileceği gerçeğinin altında, bizzat araştırmacının yöntemiyle ya da araştırmacının kendi hatalarıyla ilgili olanlar hariç olmak üzere, bu şansa bağlı olarak doğrulanma ihtimalinin yattığı değerlendirilmektedir.

Günümüzde kabul gören uygulama, istatistiksel olarak elde edilmiş bir sonucun en az % 95 olasılıkla şansa bağlı olmadığında, diğer bir ifade ile en fazla % 5 olasılıkla ($p < 0.05$) şans eseri elde edilmiş bir sonuç olduğunda bilimsel olarak değerlendirilebileceği yönündedir. Araştırmalarda belirlenen hipotezlerin 0.05

⁸¹⁴ Craig Enders, "Applying the Bollen-Stine Bootstrap for Goodness-of-Fit Measures to Structural Equation Models with Missing Data", *Multivariate Behavioral Research*, 37 (3), 2002, 359-377.

düzeyinde anlamsız olduğu gerekçesiyle kabul edilmemesinin temel nedeni de genel kabul gören bu uygulamadır. Yukarıda değinildiği gibi katı bir şekilde normal dağılıma uymadığı halde, uyduğu varsayımıyla analize sokulan bir veri setinden elde edilecek olan sonuçların % 5 olasılıktan daha fazla bir şekilde şansa bağlı olarak doğrulanma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Bu durum da Tip I hataya işaret etmektedir. Bu görüşü destekleyecek şekilde, Cheung ve Lau bootstrapping yöntemini içermeyen Lisrel programında aracılık rolünü test eden ve normal dağılımdan istatistiksel açıdan anlamlı bir sapma göstermeyen verilere sahip bir modeli analiz etmiştir. Bootstrapping yöntemiyle gerçekleştirilmeyen bu analiz neticesinde aracılık ilişkilerinin anlamsız olduğu ve aracılık rolüne dair hipotezin reddedilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Oysa ki, araştırmacılar aynı modeli AMOS programıyla ve bootstrapping yöntemiyle analiz ettiklerinde söz konusu aracılık ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve aracılık rolüne dair hipotezlerin kabul edilmesi gerektiğini görmüştür⁸¹⁵.

Normallik sayıltısı katı bir şekilde sağlanamadığı takdirde, şansa bağlı-bilimsellik dışı doğrulama ihtimaline karşı bu araştırmada, verileri ne şekilde dağılıyorsa o şekilde analize sokmayı sağlayan özel bir istatistiki yöntem olan bootstrapping yönteminin uygulanması tercih edilmiştir. Verilerin normal dağılımdan saptığı tespit edildiğinde, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modellemesi esnasında veri setinin bootstrapping yöntemiyle 1000 örneklem düzeyine yükseltilmesi suretiyle –tahminen-yeniden oluşturulmasına ve veriler hangi dağılıma uyuyorsa o şekilde analize sokulmasına karar verilmiştir. Ayrıca, bootstrapping yöntemiyle elde edilen verilerin ortaya koyduğu parametre değerlerinin en fazla % 5 hata payı ($p < 0.05$) sınırları içerisinde kalıp kalmadığının değerlendirilmesine ve bilimsel kabul sınırları dışında kalan parametrelerin modelden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada bootstrapping istatistiğinin gerekliliğinin tespiti amacıyla şu yöntemin izlenmesine karar verilmiştir: Öncelikle verilerin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri aracılığıyla normal dağılım özelliği gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu test sonuçları istatistiksel olarak anlamsız çıktığında -yani veriler normal dağılıma katı bir şekilde uyuyorsa- ilave bir yönteme ihtiyaç duyulmaksızın, maximum likelihood yöntemiyle verilerin analize sokulmasına karar verilmiştir.

⁸¹⁵ Gordon Cheung ve Rebecca Lau, "Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping with Structural Equation Models", *Organizational Research Methods*, 11 (2), 2008, 320-321.

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıktığında -yani veriler normal dağılıma katı bir şekilde uymuyor- ise en azından verilerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde normal dağılım özelliği gösterip göstermediğine bakılmasına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu istatistiksel kabul sınırları dışarısında olacak şekilde ise -yani kesin olarak normal dağılıma uymuyorsa- normallik varsayımına dayalı olmayan bir analiz yönteminin (WLS vb.) seçilerek, analiz esnasında kullanılmasına karar verilmiştir. Veriler katı bir şekilde değil de istatistiksel kabul sınırları dahilinde normal dağılım özelliği gösterecek olursa, bu kez daha önce değinilen üçüncü metot olan örneklemin yeniden oluşturulduğu bootstrapping yönteminin uygulanmasına ve maximum likelihood yöntemi ile verilerin analize dahil edilmesine karar verilmiştir.

Bootstrapping yöntemiyle orinal verilerin yenisiyle değiştirilmesine, örneklemin artırılması suretiyle yeni veri setleri oluşturulmasına, sonuçta veri dağılımının doğru bir şekilde tahmin edilerek hipotezlerin korelasyon ve kestirim hesaplamalarının belirlenen güven aralığı içerisinde kalıp kalmadığının araştırılmasına karar verilmiştir. Güven aralığı içerisinde olmayan hipotezlere ilişkin değerlerin, normallik varsayımı hatasından kaynaklanan -şansa bağlı olarak elde edilmiş- bilimsel kabul görmeyen sonuçlar olduğundan bahisle reddedilmesine karar verilmiştir. Ayrıca, modelin -tamamının- uyumunu ölçmede maximum likelihood yöntemiyle elde edilen p-değerleri yanında, bootstrapping istatistiğine uygun yöntemlerden birisi olan Bollen-Stine Bootstrap yöntemiyle elde edilen p-değerlerinin kullanılmasına karar verilmiştir⁸¹⁶. Bu değer istatistiksel olarak anlamsız çıktığında modelin red edilemeyeceğine, anlamlı çıktığında ise modelin kabul edilemeyeceğine karar verilecektir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda öncelikli olarak verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı SPSS istatistik paket programı tarafından gerçekleştirilebilen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile araştırılmıştır. Bu test sonuçları istatistiksel olarak anlamsız çıktığında ilgili verinin katı anlamda normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Her iki test de verilerin aritmetik ortalaması, mod ve medyanı eşit, aynı zamanda da sürekli ve simetrik bir dağılım olan normal dağılıma uygunluğunun oldukça katı istatistiki referanslar ile kabullenilmesi esasına dayanmaktadır. Bu nedenle, test sonuçları anlamlı çıktığında daha farklı değerlere

⁸¹⁶ Enders, 359-377.

bakılarak verilerin istatistiksel kabul sınırları dahilinde normal dağılıma yatkın olup olmadığı öne sürülebilmektedir. Nitekim, araştırma esnasında elde edilen verilerin her iki test sonucu da istatistiksel olarak anlamlı çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, veriler normal dağılıma katı bir kalıp dahilinde uymamaktadır. Bu durum beklenen bir durumdur çünkü insanların iç dünyasında şekillenen değişkenlerin ele alındığı sosyal bilimlerde normal dağılıma katı bir şekilde uyan verilerin elde edilmesi oldukça zordur.

Araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılıma istatistiksel kabul sınırları dahilinde uyup uymadığını ortaya koyabilmek için öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analiz çıktısı incelenmiştir. Elde edilen tablolardaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılıma uygunluğunun istatistiksel olarak kabul edilip edilemeyeceğine bakılmıştır. Bunun için her bir veri grubunun basıklığı kendi standart hata değerine, yine benzer bir şekilde, her bir veri grubunun çarpıklığı yine kendi standart hata değerine bölünmüştür. Bu işlemin gerçekleştirilmesindeki amaç ise basıklıkların ve çarpıklıkların normal dağılımı ifade eden sıfır noktasından kaç standart hata kadar uzaklaşıldığının ölçülebilmesidir. Bu şekilde elde edilen Z değerleri istatistiksel kabul sınırı olan % 5'lik ($p < 0,05$) hata düzeyinde anlamsız olduğunda, yani elde edilen rakamlar bu anlamlılık düzeyinin (normal dağılım tablosundaki) kritik değer karşılığı olan -1,96 ile +1,96 değerleri arasında kaldığında mevcut basıklık ya da çarpıklığın normal dağılımdan istatistiksel olarak anlamlı şekilde sapmadığı sonucuna ulaşılacaktır. Bu şekilde, tüm veri seti için elde edilen ve aşağıdaki tabloda sunulan değerler, istatistiksel kabul sınırı içerisinde kaldığından dolayı verilerin basıklığının ve çarpıklığının normal dağılımdan anlamlı bir şekilde sapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ilave göstergeler aracılığıyla da verilerin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır.

Tablo 2.2. Normal Dağılım Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z değeri	İstatistik	Z değeri	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
IA1	,000	0,000	-,330	-1,381	,210	,000	,909	,000
IA2	-,080	-0,667	-,283	-1,184	,225	,000	,906	,000
IA3	,007	0,058	-,262	-1,096	,222	,000	,906	,000
IA4	,054	0,450	-,278	-1,163	,225	,000	,905	,000
DA1	-,039	-0,325	-,361	-1,510	,210	,000	,909	,000
DA2	-,044	-0,367	-,373	-1,561	,216	,000	,908	,000
DA3	-,106	-0,883	-,451	-1,887	,211	,000	,910	,000
DA4	-,055	-0,458	-,389	-1,628	,220	,000	,907	,000
SG1	-,077	-0,642	-,346	-1,448	,216	,000	,907	,000
SG2	-,091	-0,758	-,348	-1,456	,210	,000	,909	,000
SG3	-,072	-0,600	-,355	-1,485	,211	,000	,908	,000
SG4	-,087	-0,725	-,375	-1,569	,216	,000	,906	,000
OB1	-,007	-0,058	-,216	-0,904	,240	,000	,893	,000
OB2	-,034	-0,283	-,365	-1,527	,221	,000	,902	,000
OB3	-,041	-0,342	-,342	-1,431	,222	,000	,903	,000
OB4	,004	0,033	-,348	-1,456	,233	,000	,898	,000
OB5	-,035	-0,292	-,324	-1,356	,234	,000	,893	,000
OB6	,011	0,092	-,334	-1,397	,239	,000	,890	,000
OB7	,054	0,450	-,258	-1,079	,249	,000	,888	,000
OB8	,012	0,100	-,414	-1,732	,221	,000	,904	,000
OB9	-,026	-0,217	-,251	-1,050	,241	,000	,890	,000
IT1	-,005	-0,042	-,188	-0,787	,241	,000	,891	,000
IT2	,016	0,133	-,216	-0,904	,243	,000	,889	,000
IT3	-,009	-0,075	-,354	-1,481	,231	,000	,895	,000
IAN1	,085	0,708	-,467	-1,954	,230	,000	,893	,000
IAN2	,105	0,875	-,462	-1,933	,222	,000	,902	,000
IAN3	,123	1,025	-,465	-1,946	,223	,000	,901	,000
IAN4	,137	1,142	-,454	-1,900	,221	,000	,903	,000
EA1	-,059	-0,492	-,348	-1,456	,216	,000	,909	,000
EA2	-,022	-0,183	-,328	-1,372	,224	,000	,903	,000
EA3	,007	0,058	-,267	-1,117	,230	,000	,900	,000
EA4	-,036	-0,300	-,271	-1,134	,228	,000	,901	,000
EA5	-,040	-0,333	-,227	-0,950	,239	,000	,898	,000
EA6	,046	0,383	-,138	-0,577	,243	,000	,894	,000
EA7	,007	0,058	-,221	-0,925	,240	,000	,892	,000
EA8	-,023	-0,192	-,346	-1,448	,226	,000	,900	,000
EA9	,007	0,058	-,185	-0,774	,242	,000	,890	,000
YG1	,022	0,183	-,449	-1,879	,199	,000	,913	,000
YG2	-,034	-0,283	-,235	-0,983	,237	,000	,897	,000
YG3	-,054	-0,450	-,206	-0,862	,249	,000	,889	,000
YG4	,043	0,358	-,314	-1,314	,239	,000	,891	,000
AL1	-,040	-0,333	-,145	-0,607	,239	,000	,898	,000
AL2	-,003	-0,025	-,143	-0,598	,235	,000	,899	,000
AL3	-,087	-0,725	-,096	-0,402	,250	,000	,893	,000
AL4	-,008	-0,067	-,273	-1,142	,237	,000	,893	,000
AL5	,000	0,000	-,395	-1,653	,222	,000	,903	,000
AL6	,007	0,058	-,397	-1,661	,235	,000	,891	,000
AL7	-,010	-0,083	-,325	-1,360	,224	,000	,902	,000
AL8	,000	0,000	-,300	-1,255	,224	,000	,903	,000
AL9	,059	0,492	-,439	-1,837	,229	,000	,902	,000
AL10	-,011	-0,092	-,432	-1,808	,225	,000	,897	,000

Veri gruplarının histogram çizimleri incelenmiş ve tamamının büyük ölçüde simetrik görüntü sergilediği görülmüştür. Normal ihtimal grafikleri (Normal Q-Q plot) incelendiğinde ise verilerin gözlenen ve beklenen değerlerinin birbiriyle uyumlu olduğu, yani gözlenen değerlerin beklenen değer doğrusu etrafında toplandıkları tespit edilmiştir. Bu açıdan da verilerin dağılımının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde normale yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğilimsiz normallik grafiği (Detrended normal Q-Q plot) ise verilerin sıfır çizgisinden bir fonksiyon oluşturmadan rastgele dağıldığını ve bu nedenle normal dağılıma yakın olarak nitelendirilebileceğini göstermektedir. Tüm verilerin ortanca çizgisinin merkezde yer alması, herhangi bir çarpıklık olmaması nedeniyle saplı kutu grafikleri de (boxplot) normal dağılıma uygun olarak değerlendirilmiştir. Tüm bu görsel grafikler ve sayısal değerler araştırmanın veri dağılımının normal dağılımdan istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde sapmadığını ve normal dağılıma uygun bir veri seti olarak ele alınabileceğini göstermektedir. Ancak, verilerin normal dağılıma uygunluğunun değerlendirilebilmesi amacıyla D'Agostino Ki-kare testi de gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen test aşağıdaki şekilde formülize edilmektedir⁸¹⁷.

$$K^2 = Z_1(g_1)^2 + Z_2(g_2)^2; df=2.$$

Bu test histogramların ortaya koyduğu normal dağılım izleniminin istatistiksel açıdan reddedilmesi gerekip gerekmediğine dair sonuçlar ortaya koymaktadır. D'Agostino Ki-kare testi her bir maddeye ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin karelerinin toplanması ve serbestlik derecesindeki değişim baz alınacak şekilde, Ki-kare tablosundaki anlamlılık derecesine bakılması suretiyle gerçekleştirilmektedir⁸¹⁸. Bu şekilde gerçekleştirilen test sonuçlarının tamamının anlamsız çıkması nedeniyle verilerin normal dağılım sergilediğine dair oluşan izlenimlerin reddedilebilmesi açısından istatistiksel kanıt elde edilemediği değerlendirilmiştir. Bu nedenle, verilerin herhangi bir dönüştürme yöntemiyle normal dağılıma dönüştürülmeden ya da (bazı testlerin uygulanabilirliğini ortadan kaldıran) normallik varsayımına dayanmayan analiz yöntemlerine başvurulmadan, sadece bootstrapping yöntemiyle analize tabi tutulmasına karar verilmiştir.

⁸¹⁷ Ralph D'agostino, Albert Belanger ve Ralph D'Agostino Jr, "A Suggestion for Using Powerful and Informative Tests of Normality", *The American Statistician*, 44 (4), 1990, 316-321.

⁸¹⁸ Ralph D'Agostino, "Transformation to Normality of the Null Distribution of G1", *Biometrika*, 57 (3), 1970, 679-681.

Araştırma verileri açısından sağlanması gereken bir diğer koşul ise çoklu – doğrusal- bağlantılılık (multicollinearity) probleminin olmamasıdır. Bağımsız değişkenler arasındaki aşırı yüksek korelasyonlar analiz sonrasında hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Her ne kadar bu araştırmada tek bir bağımsız – dışsal- değişken (ahlaki liderlik) olsa da yapısal denklik modelin kapsamında ele alınacak olan açıklayıcı değişkenlerin çoklu doğrusal bağlantılılığa sahip olmaması arzu edilmektedir. Bu kaygının nedeni ise, çoklu doğrusal bağlantılılık durumunda standart hataların aşırı artması, parametre tahminlerinin yapılamaması, yüksek varyans ve kovaryans nedeniyle kestirimlerin güçleşmesi, güven aralıklarının genişlemesi ve istatistiksel açıdan anlamsız t değerlerinin (AMOS'ta C.R. değerlerinin) ortaya çıkması gibi muhtemel problemlerden kaynaklanmaktadır⁸¹⁹.

Yapısal denklem modeli parametrelerinin kestirilebilmesi için modelin teorik veya ampirik açıdan yetersiz bir şekilde tanımlanmamış olması gerekmektedir. Örneğin modeldeki bazı değişkenler arasındaki korelasyon miktarının aşırılığına bağlı olarak bu değişkenler arasında çoklu bağlantılılık mevcutsa -yapısal denklem modellerinin analize tabi tutulabilme koşullarından birisi karşılanacak şekilde- modelin serbestlik derecesi sıfırdan büyük olacaktır, ancak aralarında çoklu bağlantılılık olan değişkenler model içerisinde farklı değişkenler gibi algılanmayacaktır. Bu nedenle, ampirik açıdan elde edilen kovaryans matrisinde modelin istatistiksel olarak analize tabi tutulabilmesi için ihtiyaç duyulacak kadar parametre bulunmayacaktır. Bu şekilde yetersiz tanımlanan ya da hatalı veri toplama yöntemleriyle elde edilmiş verilerle analize sokulan modeller çözüm üretemeyebilmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada yapısal denklem modellemesi aşamasında geçilmeden önce ele alınan değişkenler arasında çoklu bağlantılılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapısal denklem analizine başlamadan önce çoklu doğrusallık sorununun varlığının araştırılması amaçlandığında, genellikle varyans büyütme çarpanı (VIF), faktörler arasındaki 0,8'in üzerindeki korelasyon değerleri ve kısmi korelasyonlar incelenmektedir. Çoklu doğrusal bağlantılılık sorunu sadece bir tek belirtiyile kendisini göstermemektedir, aynı anda birkaç belirtiyile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, eldeki

⁸¹⁹ AMOS'ta bir analiz sonucunda istenilen neticelerin elde edilememesi halinde bu durumun çoklu doğrusal bağlantılılıktan kaynaklanıp kaynaklanmadığına dair kanıt elde edebilmek için 0,8'in üzerindeki ilişki katsayılarıyla birlikte seyreden düşük C.R. değerlerine ve 0,8'in üzerindeki korelasyon ilişkilerine bakılması gerekmektedir.

verilerde yukarıdaki belirtilerin bulunmaması halinde çoklu doğrusal bağlantılılık sorununun aşıldığına karar verilebileceği değerlendirilmektedir.

Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyabilmek amacıyla pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyonlar hesaplanırken bireylerin ölçek maddelerine verdiği puanların aritmetik ortalamaları alınmış ve değişken bazında değerler elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	IA	DA	SG	OB	IT	IAN	EA	YG	AL
IA	1								
DA	,559**	1							
SG	,205**	,325**	1						
OB	,517**	,531**	,359**	1					
IT	,351**	,422**	,312**	,587**	1				
IAN	-,358**	-,454**	-,308**	-,575**	-,509**	1			
EA	,617**	,662**	,358**	,603**	,441**	-,512**	1		
YG	,395**	,434**	,481**	,530**	,419**	-,463**	,508**	1	
AL	,504**	,581**	,368**	,599**	,487**	-,505**	,650**	,556**	1

** 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyonlar

Araştırma verileri arasında çoklu doğrusallık olup olmadığının araştırılması maksadıyla, sezgisel yöntemler kapsamında olacak şekilde, öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Değişkenler arasında 0,8'den fazla korelasyon olmadığından dolayı çoklu doğrusallığın varlığı açısından istatistiksel kanıt elde edilemediği değerlendirilmiştir.

Çoklu doğrusallık varsayımını sayısal yöntemlerle test edebilmek için literatürde farklı yöntemler mevcuttur. Kısmi korelasyon katsayılarının incelenmesi ve varyans büyütme çarpanının hesaplanması bunlardan en sık başvurulandır⁸²⁰. Bu çalışmada

⁸²⁰ Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 35-36.

bu yöntemlerden Marquardt⁸²¹ tarafından önerilen varyans büyütme çarpanının (Variance Inflation Factor -VIF-), tolerans indeksinin (değişkenlerce açıklanamayan varyans oranı) ve durum indekslerinin ele alındığı yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle çoklu doğrusal bağlantılılık gösterip göstermediğinin tespitinde 10'un üzerindeki VIF değerlerine ve (değişkenler arasındaki korelasyonla ters orantılı olacak şekilde değişim gösterdiği için) 0,10'un altındaki tolerans indekslerine bakılmaktadır⁸²². Araştırmanın başka herhangi bir değişken üzerindeki etkisinin modele dahil edilmediği tek değişkeni olan işten ayrılma niyeti haricinde kalan ve açıklayıcı (bağımsız ya da aracı) değişken olarak ele alınacak olan tüm değişkenlere ait VIF ve tolerans değerleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Bahsi geçen değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantılılık bulunması ve yüksek korelasyon sergilenmesi halinde kestirim sonuçları hatalı olabilmektedir. VIF ve tolerans testi sonuçlarına ve ilerleyen bölümlerde hesaplanacak olan yüksek yapı güvenilirliklerine göre araştırmanın değişkenleri arasında çoklu doğrusal bağlantılılığın bulunduğu dair herhangi bir kanıt elde edilememiştir.

Tablo 2.4. Değişkenlerarası Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Tolerans	VIF
Ahlaki liderlik	0,448	2,231
Yöneticiye güven	0,554	1,806
Örgüte güven	0,730	1,369
İşlemsel adalet	0,550	1,818
Dağıtımsal adalet	0,486	2,058
Etkileşim adaleti	0,384	2,603
Örgütsel bağlılık	0,445	2,249
İş tatmini	0,615	1,627

⁸²¹ Donald Marquardt, "Generalized Inverses, Ridge Regression, Biased Linear Estimation, and Nonlinear Estimation", *Technometrics*, 12 (3), 1970, 591–256.

⁸²² Marquardt, 591–256.

Araştırmanın konusunu teşkil eden bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal mı eğrisel mi olduğunu tespit edebilmek için öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler ile ilişkilerini tek tek incelemeye yarayan kısmi regresyon yönteminden faydalanılmıştır. Analiz neticesinde doğrusallık varsayımını ihlal eden herhangi bir durumla karşılaşmamıştır. Son olarak, bağımlı değişkenlerin kendisini yordayan herhangi bir bağımsız değişkenin aldığı değerler karşısında denk varyans miktarları sergilediği tespit edilerek varyansların denkliği varsayımının da sağlandığı tespit edilmiştir. Verilerin, istatistiksel varsayımlara bağlı olacak şekilde yapısal denklik modellemesine uygun olmadığına dair herhangi bir kanıt ulaşılamadığı için analiz safhasının ileri aşamalarına geçilmiştir.

2.7.2. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Tez çalışmasının anket uygulaması Ankara-Ostim sanayi bölgesindeki otomotiv sektörü çalışanlarından tesadüfi olarak seçilen örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketörler tarafından dağıtılan 510 adet anket formundan geri dönenlerin sayısı 436'dır. Gözlenen değişken sayısının beş katı kadar (en az 255 adet) geçerli anket formu elde edildiğinde analize devam edileceği önceki bölümlerde vurgulanmıştı. Bu nedenle, hatalı ve analiz safhasında kullanılamayacak derecede eksik anketlerin elenmesi sonucunda kalan 414 adet anketten elde edilen veriler üzerinden analize devam edilmiştir. Aşağıdaki tablo analize dahil edilen anketleri dolduran katılımcılara ilişkin demografik özellikleri ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzdesi	Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzdesi
Cinsiyet			Yaş		
Erkek	373	90,1	<25	262	63,3
Kadın	41	9,9	25-34	96	23,2
Medeni Hal			35-44	33	8,0
Evli	284	66,8	45-54	19	4,6
Bekar	130	31,4	55-64	4	1,0
Eğitim Durumu			>65	-	-
İlköğretim	104	25,1	Çalışma Süresi		
Lise	214	51,7	1-5	242	58,5
Yüksekokul	77	18,6	6-10	124	30,0
Üniversite	16	3,9	11-15	37	8,9
Yüksek Lisans	3	,7	16-20	7	1,7
Doktora	-	-	=>21	4	1,0

Katılımcıların büyük bir bölümü (% 90,1'i) erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların çalışma hayatına katılım oranı ve sanayi bölgesinin çalışma koşulları göz önüne alındığında bu durum oldukça normaldir. Evli olan katılımcıların oranı ise % 66,8' dir. Katılımcıların çoğunluğu (% 51,7'si) lise mezunudur. İlköğretim mezunu olanların oranı % 25,1, yüksekokul mezunu olanların oranı % 18,6, üniversite mezunu olanların oranı % 3,9, yüksek lisans mezunu olanların oranı ise sadece % 0,7'dir. Doktora mezunu olan herhangi bir katılımcı ise bulunmamaktadır. % 63,3'ünün yaşı 25'in altındadır. Yaş arttıkça örneklem içerisindeki sıklığı giderek azalmaktadır ve 55-64 yaş arası sadece 4 katılımcı bulunmaktadır. 65 yaş veya üzerinde olan herhangi bir katılımcı da bulunmamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (% 58,5) halen çalıştığı işletmede 5 yıl veya daha az süredir çalışmaktadır. Halen çalıştığı işletmede 6-10 yıldır çalışanların oranı % 30 iken, 16-20 yıldır çalışanların oranı % 1,7'dir. 21 yıl veya üzerinde bir süredir halen çalıştığı işletmede çalışanların oranı ise sadece % 1'dir. Bu durum, sektördeki işten ayrılma niyetinin ve bu niyetin gerçekleşme oranını yansıtan işgücü devrinin oldukça fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

2.7.3. Örtük Değişkenlerin Ölçüm Modelleri

Bu araştırmada yapısal denklem modellemesi iki aşamalı yaklaşımla değil, tek aşamalı yaklaşımla ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, ölçüm modellerinin doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulması suretiyle elde edilen parametrelerin yapısal model içerisine doğrudan doğruya aktarıldığı (sabitlendiği) iki aşamalı yaklaşım yerine, yapısal modelin testinden önce doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi suretiyle ölçme modelleri üzerinde gerekli değişikliklerin yapılabilmesine olanak tanıyan ve yapısal modeldeki parametreleri serbest kılan tek aşamalı yaklaşım tercih edilmiştir⁸²³.

Çalışmanın bu bölümünde doğrulayıcı faktör analizi vasıtasıyla araştırma modelindeki gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin test edileceği ölçüm modellerinin belirlenmesine ve açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Açımlayıcı faktör analizi, daha önceki araştırmalarda başarılı sonuçlar elde edilse dahi, farklı özelliklere sahip bir örneklem üzerinde uygulanan bir ölçeğin yapısal geçerliliğine dair kanıt elde edilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmadan elde edilecek olan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin -teorik- sonuçların *ölçeklerin gerçekte sahip olduğu*

⁸²³ Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 261.

faktör yapılarıyla uyumlu olup olmadığının sorgulanabilmesi için öncelikle ilgili ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi esnasında klasik faktörleştirme tekniklerinin yerine temel bileşenler analizi ile verilerin test edilmesine karar verilmiştir. Faktör döndürme işlemi, faktör analizinin matematiksel özelliklerini değiştirmemekle birlikte araştırmacıya bir değişkenin ilişkili olduğu faktör üzerindeki yükünü arttırıp, ilişkili olmadığı faktörler üzerindeki yüklerini azaltması açısından yorumlama kolaylığı sağlamaktadır⁸²⁴. Bu nedenle, faktör analizi esnasında, eğik bir döndürme yöntemi olması dolayısıyla değişkenlerin ilişkili olduğu faktör üzerindeki yükünü arttırarak araştırmacıya yorum kolaylığı sağlayabilen promax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Ölçeklerin gerçekteki faktör yapıları tespit edildikten sonra ilgili ölçeğin ölçüm modeli belirlenecek şekilde veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçüm modellerinin geçerliliğini ortaya koymaya yarayan *uyum iyiliği istatistiklerinin analizi* ve *modelin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri* de gerçekleştirilmiştir. Müteakiben, gerek duyulduğu takdirde, ölçüm modellerinde iyileştirmelere de gidilmesine karar verilmiştir.

2.7.3.1. Ahlaki Liderlik Ölçeğinin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan ahlaki liderliğe ilişkin on değişken promax rotasyonuyla temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Bu suretle, eldeki verilerin ortaya koyduğu varyansların ve kovaryansların kaynağının tespit edilebilmesi ve ölçeğin gerçekte sahip olduğu faktör yapısının ortaya çıkarılabilmesi amaçlanmıştır.

Verilerin açımlayıcı faktör analizine sağlıklı bir şekilde tabi tutulabilmesi için sağlanması gereken bazı ön koşullar bulunmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle katılımcı sayısının anket formundaki tüm gözlenen değişken sayısından fazla olduğu saptanmıştır. KMO örneklem yeterlilik ölçütü (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine dair bulgular ortaya koymaktadır. KMO'nun 0,60'ın altında değerler alması kötü bir faktörlenebilirliğe, 0,50'nin altında olması ise faktörlenemezliğe işaret etmektedir⁸²⁵. Ayrıca Bartlet küresellik testinin en az $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı olması da

⁸²⁴ Şener Büyüköztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (4), 2002, 476.

⁸²⁵ Andy Field, *Discovering Statistics Using Ibm Spss Statistics*, Sage Publication, Thousand Oaks 2000, 445-446.

gerekmektedir. Analiz sonucuna göre ahlaki liderlik l eğinin KMO değeri 0,96 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p<0,01$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan 10 maddenin, toplam varyansın % 57'sini açıklayan, tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Fen bilimlerinde açımlayıcı faktör analizi esnasında açıklanan toplam varyans miktarı % 95'in altına düştüğünde faktörleştirme faaliyeti sekteye uğrayabilmekte iken; sosyal bilimlerde ele alınan değişkenlerin soyut özelliği nedeniyle bu kriter % 50'lere kadar d řebilmektedir⁸²⁶. Bu nedenle, açıklanan varyans miktarının faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçeğin faktör yapısına karar verilmeden önce bir koşulun daha sağlanmış olması gerekmektedir. Buna göre, herhangi bir gözlenen değişkenin (faktör yüklerine bağlı olarak) açımlayıcı faktör analizi dışında bırakılmasının gerekip gerekmediği araştırılmalıdır. Gözlenen değişkenlerin araştırma kapsamında tutulabilmesi için ilişkili olduğu faktör açısından en azından 0,32 faktör yüküne sahip olması gerekmektedir. Birden fazla faktör açısından 0,32'nin üzerinde faktör yüküne sahip olmaları halinde ise tekboyutluluk ilkesi ihlal edilebileceğinden dolayı ölçekten çıkarılmaları gerekmektedir⁸²⁷. Açımlayıcı faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin matrisi incelendiğinde 0,32'den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktörlerin açıkladığı ortak varyans (Communality) miktarlarının tamamının 0,50'nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir.

Faktör yapısı hakkında verilen kararları etkileyen birçok kriter bulunmaktadır. Bunlar, sadece 1'den büyük gizil uzantıların – zdeğerlerin- (faktör yükü karelerinin toplamının) ayrı birer faktör olarak değerlendirmeye alınması, literatürle ve önceki çalışmalarla uyumlu faktör yapılarına öncelik verilmesi, yeterli düzeyde varyansın açıklanabilmiş olması, scree plot testindeki faktör yapısının dikkate alınması olarak sıralanmaktadır⁸²⁸. Yukarıdaki tüm kriterler göz  n de alındığında, ahlaki liderlik

⁸²⁶ Hair, 109.

⁸²⁷ Anna Costello ve Jason Osborne, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", *Practical Assessment Research ve Evaluation*, 10 (7), 2005, 4.

⁸²⁸ Hair, 108-111.

ölçeğine ilişkin elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi bulgularının tek boyutlu bir faktör yapısına işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ahlaki liderlik ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 2.6’da sunulmuştur.

Tablo 2.6. Ahlaki Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>Ahlaki Liderlik</i>			5,67	57	,92	3,01	,80
AL1	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara göre değil, etik değerlere (iş ahlakına) uygun yollardan elde edilmesine göre de belirler.	,737				2,96	1,01
AL2	Yöneticim, etik değerlere (iş ahlakına) <u>uymayan</u> bir durumu söylemek zorunda kalan çalışanları dinler.	,743				2,97	1,01
AL3	Yöneticim etik değerleri <u>çiğneyen</u> çalışanları doğru yola getirir.	,774				2,97	1,01
AL4	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,756				2,99	1,08
AL5	Yöneticim güvenilir bir kişidir.	,769				3,04	1,10
AL6	Yöneticim etik değerler veya iş ahlakı konusunda çalışanlarla fikir alışverişinde bulunur.	,746				3,02	1,13
AL7	Yöneticim çalışanların haklarını en iyi şekilde düşünerek hareket eder.	,748				3,02	1,08
AL8	Yöneticim bir karar verirken, -ahlaken- doğru olan nedir diye sorgular.	,731				3,01	1,07
AL9	Yöneticim, etik açıdan (iş ahlakı açısından) doğru olanın nasıl yapılabileceği konusunda örnek bir kişilik teşkil eder.	,750				3,08	1,10
AL10	Yöneticim -iş dışındaki- özel hayatını ahlaklı bir tutum içerisinde geçirir.	,776				3,04	1,13

Faktör analizine göre ahlaki liderlik ölçeği on maddeli tek boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Faktör yükleri 0,731 ile 0,776 arasında değişen on maddenin açıkladığı varyans oranı ise % 57’dir. İfadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 2,96 ile “Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara göre değil, etik değerlere (iş ahlakına) uygun yollardan elde edilmesine göre de belirler” ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,08 ile “Yöneticim, etik açıdan (iş ahlakı açısından) doğru olanın nasıl yapılabileceği konusunda örnek bir kişilik teşkil eder” ifadesine aittir. Ahlaki liderlik algısının genel

ortalaması ise 3,01'dir. Buna göre, katılımcıların, yöneticileriyle ilgili olarak orta düzeyde ahlaki liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmanın ölçeklerinden anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır. Güvenilirlik analizi açısından birçok yöntem olmasına rağmen ölçeklerin içsel tutarlılıklarını ortaya koyan alfa güvenilirlik ölçütü en sık kullanılan yöntem olarak ön plana çıkmaktadır. 0 ile 1 arasında değerler alabilen alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artmaktadır. Cronbach alfa değeri 0.7 nin üzerinde olduğunda ise ölçeğin içsel tutarlılığının sağlandığı değerlendirilmektedir⁸²⁹. Ahlaki liderlik ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,92 olarak tespit edildiği için içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek güvenilirlik seviyelerine rağmen ölçeklerin güvenilirliğini azaltan maddelerin bulunup bulunmadığının tespit edilip, analizden çıkarılabilmesi için tüm ölçeklerdeki maddelerin ait olduğu ölçeğin güvenilirliğine olan katkısı araştırılmıştır. Ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık olumsuz yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Ait olduğu ölçeğin diğer gözlenen değişkenleriyle düşük seviyede korelasyon sergileyen bir değişken, diğer değişkenler tarafından ölçülenle aynı yapıyı ölçüyor olmayabilmektedir. Bu tür değişkenler dahil edildiği ölçeğin güvenilirliğini ortadan kaldırmaktadır ve bu yüzden de ölçekten çıkarılmaları gerekmektedir. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden 'corrected item-total correlation' değerlerinin bu çalışmada 0,5'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu durum her bir gözlenen değişkenin temsil ettiği ölçek ile yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, ahlaki liderlik ölçeğinin orjinal halinin güvenilirlik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan, herhangi bir madde çıkarılmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik sorunu aşıldıktan sonra geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Bir ölçek ölçülmesi hedeflenen olguyu tam anlamıyla ölçemediği zaman bilimsel bir araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi mümkün değildir.

⁸²⁹ Paul Kline, *Handbook of Psychological Testing*, Routledge, London 1999.

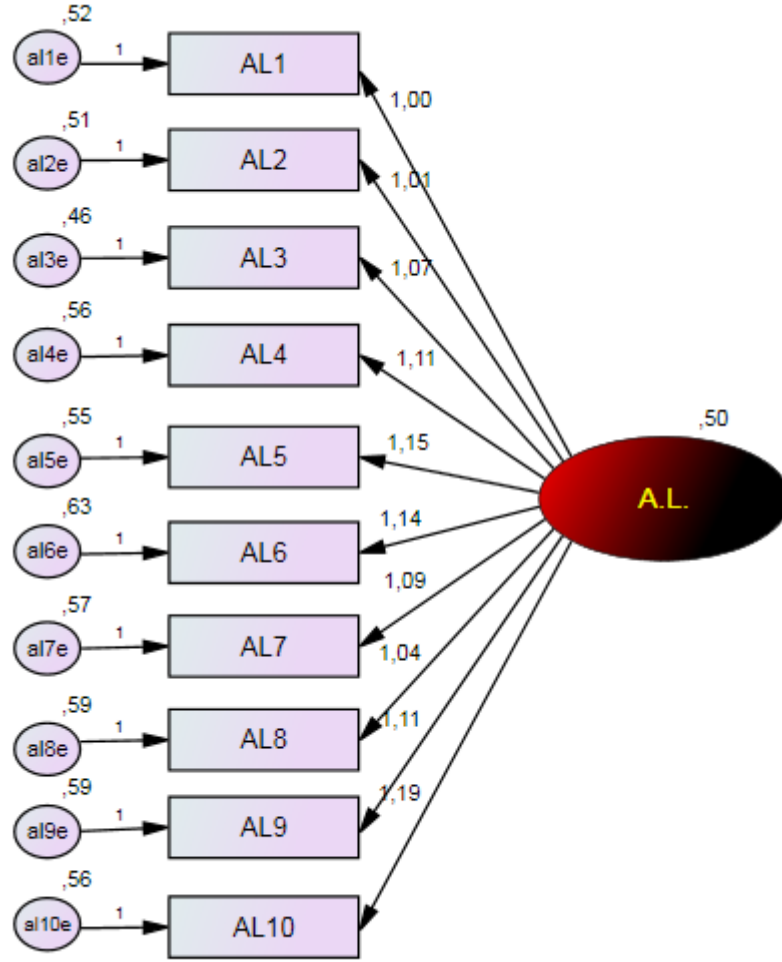
Ölçeklerin geçerliliği ise ölçülmesi amaçlanan olguyu ölçebilme derecesinin ortaya konulması sonucunda belirlenebilmektedir. Bu amaçla, ölçeklerin yüzeysel –biçimsel- (face), usul –diğer bir ifadeyle mantık- (nomological), yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği kriterlerine uyup uymadıkları irdelenmelidir⁸³⁰.

Ahlaki liderlik ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Yakınsama geçerliliği için teorik açıdan yüksek derecede ilişkili olacağı değerlendirilen –özellikle aynı boyutu teşkil eden- faktörleri yansıtan maddelerin arasında görece yüksek bir korelasyonun bulunması gerekmektedir. Ayrışma geçerliliği için ise teorik olarak birbiriyle ilişkili olan ancak farklı olguların temelinde yatan maddelerin aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonun bulunması ancak bu korelasyonun yüksek seviyede olmaması, aralarındaki ilişkinin derecesiyle doğru orantılı olacak şekilde korelasyonlarının da değişiklik göstermesi gerekmektedir. Ayrıca, birbiriyle yüksek derecede ilişkili olan yapıların gerçekte aynı yapı olmadıklarını ortaya koyabilmek için herhangi iki değişkenin yüksek (0.8'in üzerinde) korelasyon sergilememesi de gerekmektedir⁸³¹. Bu maksatla, ölçeği oluşturan ve EK-5'te sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Güvenilirlikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ahlaki liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modeli aşağıda sunulmuştur.

⁸³⁰ Hair, 2010.

⁸³¹ Field, 444.



Şekil 2.3. Ahlaki Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Doğrulayıcı faktör analizi esnasında elde edilen ahlaki liderlik ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problemin olup olmadığı hususu ilk aşamada ele alınmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri (klasik anlamdaki regresyon yükleri) incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değerin bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirinin 0.5'ten daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Heywood vak'asına⁸³² işaret eden negatif veya anlamsız hata varyansları, 1'e yakın ya da üzerinde veya -1'e yakın ya da altında standardize edilmiş regresyon yükleri gözlenmemiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri de gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin

⁸³² Barrett Heywood, "On Finite Sequences of Real Numbers", *Proceedings of the Royal Society of London. Series A*, 134 (824), 1931, 486-501.

kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci aşamada modelin diğer problem teşhis göstergeleri (model diagnostics) incelenmiştir. Bu maksatla, standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen artık kovaryans (residual covariances) değerleri eldeki verilerin ürettikleri ile tahmin edilen kovaryansların arasındaki farkı yansıtmaktadır. Bu nedenle, negatif değerler gözlenen kovaryansların tahmin edilenlerden daha düşük çıktığına işaret etmektedir. Bu değerlerin standardize edilmiş hali ise standardize artık kovaryans (standardized residual covariances) değerleri olarak adlandırılmaktadır. Bahsi geçen standardize değerler ölçüm modelinin sorunlu olabileceğine dair ipuçları ortaya koyabilmektedir. Buna göre, artık kovaryansların mutlak değerinin 2,5'ten küçük olması iyi bir istatistiksel parametreye, 2,5 ile 4 arasında olması dikkat edilmesi gereken ancak istatistiklerde başkaca bir sorun olmadığında kabul edilebilecek bir parametreye, 4'ten büyük olması ise kötü bir parametreye işaret etmektedir ve modelde ciddi problemler olduğunu ortaya koymaktadır⁸³³. Bu problemlerin sayısına ve boyutuna bağlı olarak da RMR ve SRMR istatistikleri olumsuz değerler üretebilmektedir. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 2,5'ten küçüktür. Model ayrıca iki adet düzeltme indisi üretmiştir ve bunlardan al1 ile al2'nin hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Uyum iyiliği istatistiklerinden olan Ki-kare'nin istatistiksel açıdan anlamsız çıkması örneklem kovaryans matrisinin evren kovaryans matrisiyle uyumunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, Ki-kare istatistiğinin anlamsız çıkması arzu edilen bir durumdur. Ahlaki liderlik ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,132$) anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerin (Normed Chi-Square) iki veya altında olduğu durumlarda iyi bir uyumdan, beş ile iki arasında olduğu durumlarda ise kabul edilebilir uyum değerlerinden bahsedilebilmektedir. Ahlaki liderlik ölçüm modeli açısından bu değerin ($44,44/35$) 1,27 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer iyi uyum sınırları dahilindedir. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin ise referans değerlere göre oldukça iyi olduğu görülmüştür

⁸³³ Hair, 726.

(Tablo 2.7). Bu nedenle, söz konusu ölçme modelinin eldeki veriyle uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2.7. Ahlaki Liderlik Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

	Referans Değerler ⁸³⁴	Ölçüm Modeli
Df (sd)	-	35
X ² (CMIN)	-	44,44
X ² /sd CMIN/df	<5	1,27
P	>.05	,132
CFI	>,90	,99
RMSEA	<,07 CFI >,90 ise	,026 (CFI>,90 dır)
NFI	>,90	,97
TLI	>,90	,99
GFI	>,90	,97
AGFI	>,90	,96
RMR	<,1	,025
IFI	>,90	,99
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	84<110
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	184<386
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	,204 <,266

Netice itibariyle, söz konusu ölçüm modelinin –orjinal halinin- tüm parametre değerleri açısından yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

2.7.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan örgütsel adalet algısına ilişkin onyedi değişken promax rotasyonuyla temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,95 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (p<0,01). Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine uygundur.

Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan 17 maddenin, toplam varyansın % 62'sini açıklayan ve

⁸³⁴ Uyum iyiliği istatistiklerinin referans değerleri olarak Hair ve meslektaşlarının kriterleri alınmıştır (Hair, 672); X²/Sd, NFI, AGFI, IFI, AIC, CAIC ve ECVI istatistiklerinin referans değerleri ise Şimşek (2007)'den alınmıştır (Şimşek, 211, 14 ve 49).

özdeğeri 1’den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan varyans miktarının faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Birinci faktör olan “*etkileşimsel adalet*”, dokuz maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri 0,839 ile 0,634 arasında değişen bu dokuz maddenin açıkladığı varyans oranı ise 47,7’dir. Etkileşimsel adalet faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 2,93 ile “*İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak benim haklarımı korur*” ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,07 ile “*İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygın ve itibarlı davranır*” ifadesine aittir. Etkileşimsel adalet faktörünün genel ortalaması ise 3,01’dir. Buna göre, katılımcıların, yöneticileriyle ilgili olarak orta düzeyde etkileşimsel adalet algısına sahip oldukları söylenebilir.

İkinci faktör olan “*işlemsel adalet*”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,823 ile 0,809 arasında değişen bu dört maddenin açıkladığı varyans oranı da 7,87 olarak tespit edilmiştir. İşlemsel adalet faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,08 ile “*Bu işletmede yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için gereken yapılır*” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 3 ile “*Bu işletmede çalışanların karar verme sürecine katılmalarına imkân tanınır*” ifadesidir. İşlemsel adalet faktörünün genel ortalaması ise 3,03’tür. Buna göre, araştırmaya katılanların örgütleriyle ilgili işlemsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

Üçüncü faktör olan “*dağıtımsal adalet*”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,899 ile 0,725 arasında değişen bu dört maddenin açıkladığı varyans oranı ise 6,86 olarak tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,05 ile “*Bu işletmede ücretlendirme (maaş) politikasında adalet ön plandadır*” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 2,98 ile “*Terfi kararları alınırken adil davranılır*” ifadesidir. Faktörün genel ortalaması ise 3,01’dir. Bu nedenle, araştırmaya katılanların örgütleriyle ilgili dağıtımsal algılarının da orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısına karar verilmeden önce herhangi bir gözlenen değişkenin (faktör yüklerine bağlı olarak) açımlayıcı faktör analizi dışında bırakılmasının gerekip gerekmediği de araştırılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin

matrisi incelendiğinde temsilcisi olduğu faktör açısından 0,32'den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı ve birden fazla faktöre 0,32'den fazla değer ile yüklenen herhangi bir gözlenen değişkenin olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktörlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının tamamının 0,50'nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 2.8'de sunulmuştur.

Tablo 2.8. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>1. Faktör: Etkileşimsel Adalet</i>			8,11	47,7	,90	3,01	,80
EA1	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana düşünceli ve nazik davranır.	,725				3,02	1,05
EA2	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygın ve itibarlı davranır.	,720				3,07	1,07
EA3	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim benim ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	,839				3,01	1,06
EA4	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı doğrudur.	,711				3,02	1,06
EA5	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak benim haklarımı korur.	,699				2,93	1,04
EA6	Yöneticim işimle ilgili alınacak bir kararın içeriğini benimle birlikte değerlendirir.	,786				2,99	1,04
EA7	Yöneticim işimle ilgili alınmış kararlar açısından yeterli gerekçeler sunar.	,634				3,00	1,08
EA8	Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken, bana mantıklı gelen açıklamalar ortaya koyar.	,747				3,05	1,09
EA9	Yöneticim işimle ilgili alınmış her kararı çok açık bir şekilde izah eder.	,801				3,00	1,07
<i>2. Faktör: İşlemsel Adalet</i>			1,34	7,87	,84	3,03	,83
IA1	Bu işletmenin kararlarında tarafsızlık ön plandadır.	,809				3,03	1,00
IA2	Bu işletmede çalışanların karar verme sürecine katılmalarına imkân tanınır.	,821				3,00	1,03
IA3	Bu işletmede yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için gereken yapılır.	,809				3,08	,99
IA4	Bu işletmede kural ve uygulamalarda tutarlılık esastır.	,823				3,03	1,03

Tablo 2.8.'in Devamı.

3. Faktör: Dağıtımsal Adalet			1,17	6,86	,84	3,01	,88
DA1	Bu işletmede ücretlendirme (maaş) politikasında adalet ön plandadır.	,725				3,05	1,05
DA2	Bu işletmede ödüllendirme ve cezalandırmada adil davranılır.	,899				3,00	1,06
DA3	İşe yeni eleman alınırken adalet ön plandadır.	,845				3,02	1,08
DA4	Terfi kararları alınırken adil davranılır.	,763				2,98	1,08

Faktör yapısı hakkında verilen kararları etkileyen birçok kriterin bulunduğu ve bunlardan en önemlilerinin, sadece birden büyük özdeğerlere sahip olan faktörlerin ayrı birer faktör olarak değerlendirmeye alınması, literatürle ve önceki çalışmalarla uyumlu faktör yapılarına öncelik verilmesi, yeterli düzeyde varyansın açıklanabilmiş olması, scree plot testindeki faktör yapısının dikkate alınması şeklinde sıralanabileceği daha önceden vurgulanmıştı⁸³⁵. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısı bu kriterler açısından hassasiyet içermektedir ve detaylıca irdelenmesi gerekmektedir. Aşağıda bu kriterler ele alınmaktadır.

Bir açıklayıcı faktör analizi esnasında *genel*, *özel* (belirli) ve *hataya dayalı* varyans olmak üzere üç türlü varyanstan faydalanılmaktadır. Scree Plot testi, değişkenlerdeki varyans miktarı genel varyansı domine etmeden önce ortaya çıkarılabilecek olan faktör sayısını tespit etmeye yarayan bir testtir⁸³⁶. Buna göre, test sonuçlarının ortaya konulduğu eğrinin büküldüğü nokta, açılan faktör sayısının tespit edilebileceği son noktadır. Bu noktaya kadar değişkenlerdeki varyans genel varyansı domine edememekteyken, bu noktadan sonra değişkenlerdeki varyansın görece miktarı fazlaşmaktadır. Genel varyansın ortaya konabildiği *büküm noktasına kadar olan faktör sayısı* aynı zamanda açıklayıcı faktör analizi sonucunda üzerinde karar verilmesi gereken faktör sayısını ifade etmektedir. Araştırmanın scree plot testinde yer alan eğri incelendiğinde ise büküm noktasının üzerinde üç faktörün yer aldığı ve bu duruma uygun bir şekilde açıklayıcı faktör analizinin üç faktörlü bir yapıya işaret ettiği görülmüştür. Scree plot grafiğinin büküm noktasının üzerinde kalan faktörlerden bazıları gizil uzantı (eigenvalue) kriterine uymayabilmektedir. Faktör sayısına karar verilmeden önce bu durumun da araştırılması gerekmektedir.

⁸³⁵ Hair, 108-111.

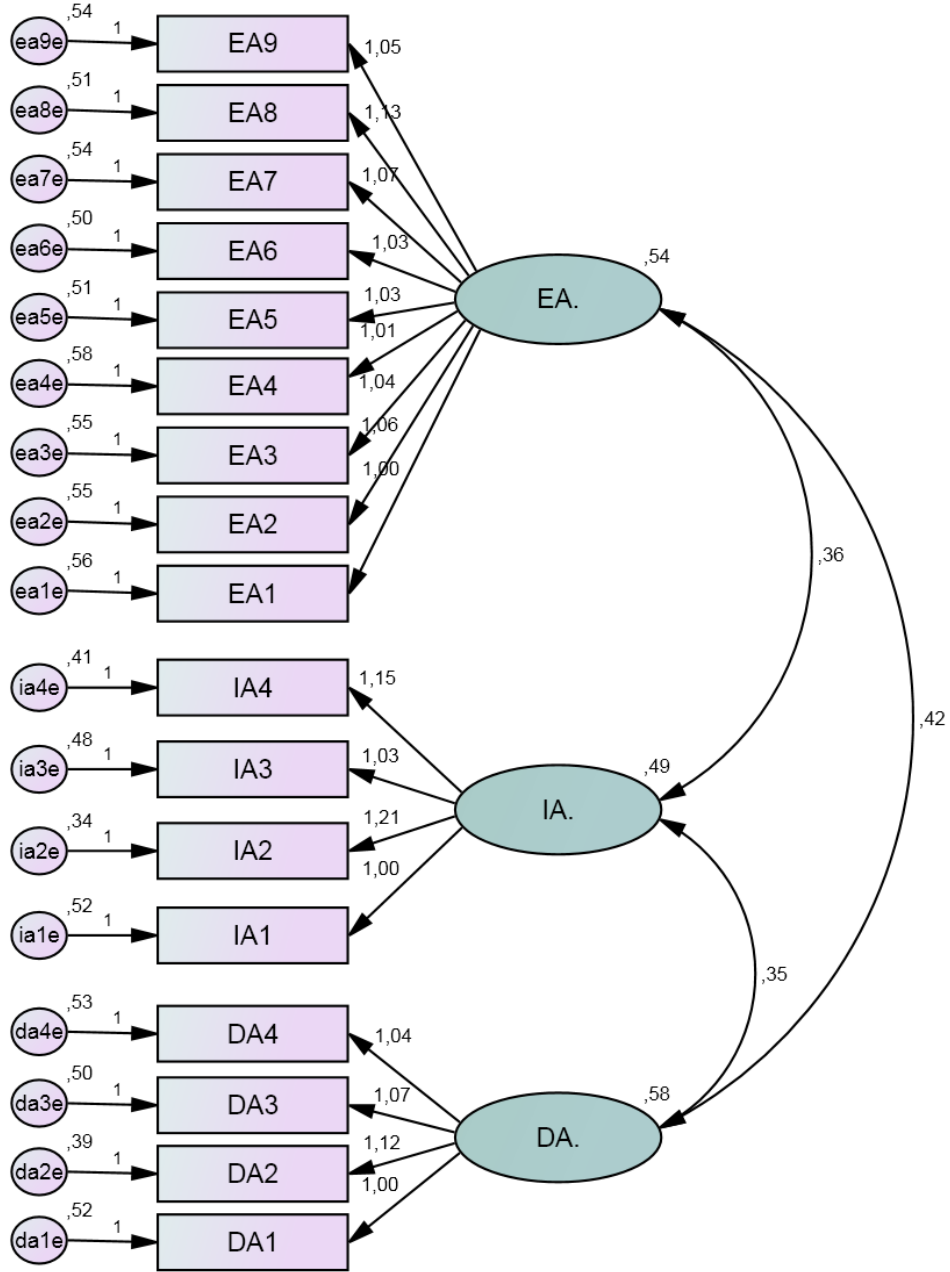
⁸³⁶ Hair, 109.

Açımlayıcı faktör analizinde her bir değişkenin katkıda bulunduğu gizil uzantılar (eigenvalue) ortaya çıkmaktadır. Gizil uzantı değerleri 1'den büyük olduğunda istatistiksel açıdan anlamlı, birden küçük olduklarında ise anlamsız olarak değerlendirilmektedirler ve tespit edilen faktör sayısından indirilmektedirler. Analiz sonucunda özdeğerleri 1'den büyük olan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ve scree plot eğrisinin büküm noktasının üzerinde kalan tüm faktörlerin özdeğerleri de 1'in üzerindedir. Bu durum üç faktörlü yapının tüm kriterleri karşıladığını göstermektedir. Bu faktörler (kuramsal yapıya uygun bir şekilde) dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır. Elde edilen üç faktörlü ve istatistiksel olarak anlamlı yapı aynı zamanda örgütsel adalet literatürü ile de birebir örtüşmektedir.

Araştırmanın ölçeklerinden anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır. İşlemsel adalet faktörünün cronbach alfa değeri 0,84 olarak, dağıtımsal adalet faktörünün cronbach alfa değeri 0,84 olarak, etkileşimsel adalet faktörünün cronbach alfa değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin tamamının cronbach alfa değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen şekilde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden corrected item-total correlation değerlerinin 0,5'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu durum, her bir gözlenen değişkenin temsil ettiği faktör ile yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, örgütsel adalet ölçeğinin orjinal halinin, güvenilirlik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan, herhangi bir madde çıkarılmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik sorunu aşıldıktan sonra geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi ölçeği oluşturan ve EK-2'de sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Güvenilirlikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2.4. Örgütsel Adalet İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Öncelikle, doğrulayıcı faktör analizi esnasında elde edilen örgütsel adalet ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem barındırıp barındırmadığı hususu araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri

incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değerin bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Heywood vak'asına⁸³⁷ işaret eden negatif veya anlamsız hata varyansları, 1'e yakın ya da üzerinde veya -1'e yakın ya da altında standardize edilmiş regresyon yükleri gözlenmemiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun barındırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müteakiben, modelin diğer problem teşhis göstergeleri incelenmiştir. Bu maksatla, standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 2,5'ten küçüktür. Model ayrıca iki adet düzeltme indisi üretmiştir ve bunlardan, ea3 ile ea7'nin hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Örgütsel adalet ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,446$) anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerin ise $(117,4/116)$ 1,01 olduğu belirlenmiştir. Bu değer iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de referans değerlere göre oldukça iyi olduğu görülmüştür (Tablo 2.9). Bu nedenle, söz konusu ölçme modelinin eldeki veriyle oldukça uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

⁸³⁷ Heywood, 486-501.

Tablo 2.9. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

	Referans Değerler ⁸³⁸	Ölçüm Modeli
Df (sd)	-	116
X ² (CMIN)	-	117,4
X ² /sd CMIN/df	<5	1,01
P	>.05	,446
CFI	>,90	,99
RMSEA	<,07 CFI >,90 ise	,005 (CFI>,90 dır)
NFI	>,90	,96
TLI	>,90	1
GFI	>,90	,96
AGFI	>,90	,95
RMR	<,1	,027
IFI	>,90	1
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	191<306
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	377<1074
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	,463<,741

Netice itibariyle, örgütsel adalet ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

2.7.3.3. Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan örgütsel güven algısına ilişkin sekiz değişken promax rotasyonu ile temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,87 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p<0,01$). Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine uygundur. Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan sekiz maddenin, toplam varyansın % 69'unu açıklayan ve özdeğeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplandığı görülmüştür.

Birinci faktör olan “*örgüte –sisteme- güven*”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,855 ile 0,832 arasında değişen bu dört maddenin açıkladığı varyans oranı ise 51,1'dir. Örgüte güven faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına

⁸³⁸ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

bakıldığında, en düşük ortalama 3,07 ile *“İşletme çalışanları olarak birbirimize itimatımız”* ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,10’la *“Yanyana mesai yaptığım arkadaşlarımın birbirine güveni”* ile *“Bu işletmede yöneticilerin ve çalışanların birbirine güveni”* ifadelerine aittir. Örgüte güven faktörünün genel ortalaması ise 3,09’dur. Buna göre, katılımcıların, örgütleriyle ilgili olarak yeterli düzeyde güven algısına sahip oldukları söylenebilir.

İkinci faktör olan *“yöneticiye güven”*, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,846 ile 0,765 arasında değişen bu dört maddenin açıkladığı varyans oranı da 17,8 olarak tespit edilmiştir. Yöneticiye güven faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 2,99 ile *“Bu işletmedeki geleceğim hakkında söz sahibi olması gereken bir kişi olduğuna dair yöneticime güvenim”* ifadesi en yüksek ortalama sahip iken, en düşük ortalama sahip olan ifadeler ise 2,97 ile *“Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime güvenim”* ile *“Gözümü üstünden ayırmam gerektiğine dair yöneticime güvensizliğim”* ifadeleridir. Yöneticiye güven faktörünün genel ortalaması ise 2,97’dir. Bu nedenle, araştırmaya katılanların yöneticileriyle ilgili güven algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısına karar verilmeden önce herhangi bir gözlenen değişkenin (faktör yüklerine bağlı olarak) açımlayıcı faktör analizi dışında bırakılmasının gerekip gerekmediği de araştırılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin matrisi incelendiğinde temsilcisi olduğu faktör açısından 0,32’den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı ve birden fazla faktöre 0,32’den fazla değer ile yüklenen herhangi bir gözlenen değişkenin olmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktörlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının tamamının 0,50’nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 2.10’da sunulmuştur.

Tablo 2.10. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

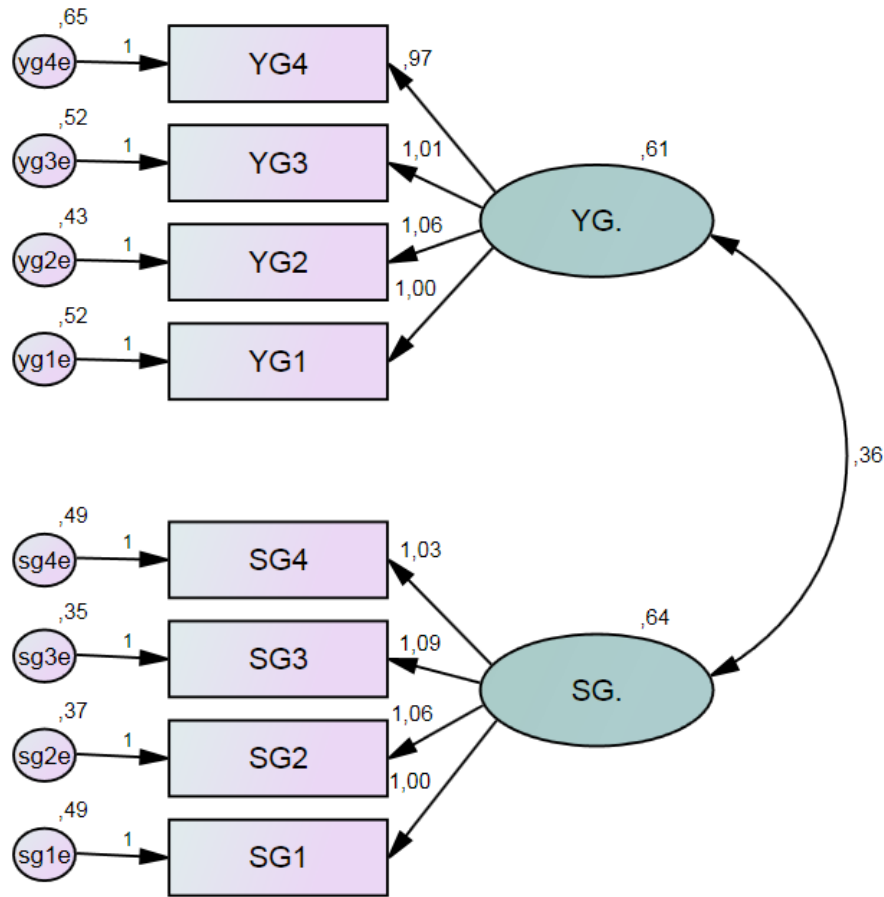
No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>1. Faktör: Örgüte Güven</i>			4,09	51,1	,87	3,09	,90
SG1	İşletme çalışanları olarak birbirimize itimatımız (...hiç yok...az,..orta düzeyde, ..fazla, ...çok fazla)	,845				3,07	1,07
SG2	Yanyana mesai yaptığım arkadaşlarımın birbirine güveni	,854				3,10	1,05
SG3	Bu işletmede <u>yöneticilerin</u> ve <u>çalışanların</u> birbirine güveni	,855				3,10	1,07
SG4	Bana adil davranılacağına dair bu işletmeye güvenim	,832				3,09	1,08
<i>2. Faktör: Yöneticiye Güven</i>			1,42	17,8	,82	2,97	,87
YG1	Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime güvenim	,765				2,97	1,06
YG2	Bu işletmedeki geleceğim hakkında söz sahibi olması gereken bir kişi olduğuna dair yöneticime güvenim	,824				2,99	1,06
YG3	Gözümü üstünden ayırmam gerektiğine dair yöneticime <u>güvensizliğim</u>	,797				2,97	1,07
YG4	Önemli bir konuyu veya sorunumu kendisine ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemeyecek durumda olduğumda yöneticime güvenim	,846				2,98	1,10

Analiz sonucunda özdeğerleri 1’den büyük olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ve bu faktörler aynı zamanda scree plot eğrisinin büküm noktasının üzerinde yer almaktadır. Bu durum iki faktörlü yapı üzerinde durulması gerektiğine işaret etmektedir. Bu faktörler (kuramsal yapıya uygun bir şekilde) örgüte güven, ve yöneticiye güven olarak adlandırılmıştır. Elde edilen iki faktörlü yapı aynı zamanda örgütsel güven literatürü ile de örtüşmektedir.

Araştırmanın ölçeklerinden anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır. Örgüte güven faktörünün cronbach alfa değeri 0,87 olarak, yöneticiye güven faktörünün cronbach alfa değeri 0,82 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin tamamının cronbach alfa değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin

ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden corrected item-total correlation değerlerinin 0,5'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, örgütsel güven ölçeğinin orjinal halinin güvenilirlik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan, herhangi bir madde çıkarılmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik sorunu aşıldıktan sonra geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütsel güven ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi için ölçeği oluşturan ve EK-3'te sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı görülmüştür. Güvenilirlikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2.5. Örgütsel Güvene İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Öncelikle, doğrulayıcı faktör analizi esnasında elde edilen örgütsel güven ölçüm modelinin, kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem barındırıp barındırmadığı hususu araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değerin bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Heywood vak'asına⁸³⁹ işaret eden negatif veya anlamsız hata varyansları, 1'e yakın ya da üzerinde veya -1'e yakın ya da altında standardize edilmiş regresyon yükleri gözlenmemiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri de gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun barındırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müteakiben, modelin diğer problem teşhis göstergeleri incelenmiştir. Bu maksatla, standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 1'den küçüktür. Model sadece iki adet düzeltme indisi üretmiştir ve bunlardan yg1 ile yg3'nün hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Örgütsel güven ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,196$) anlamsız olduğu görülmüştür. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerin (24,01/19) 1,264 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer iyi bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de referans değerlere göre oldukça iyi olduğu görülmüştür (Tablo 2.11). Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin eldeki veriyle oldukça uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

⁸³⁹ Heywood, 486-501.

Tablo 2.11. Örgütsel Güven Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

	Referans Değerler ⁸⁴⁰	Ölçüm Modeli
Df (sd)	-	19
X ² (CMIN)	-	24,01
X ² /sd CMIN/df	<5	1,264
P	>.05	,196
CFI	>,90	,99
RMSEA	<,07 CFI >,90 ise	,025 (CFI>,90 dır)
NFI	>,90	,98
TLI	>,90	,99
GFI	>,90	,98
AGFI	>,90	,97
RMR	<,1	,025
IFI	>,90	,99
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	58<72
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	143<252
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	,140<,174

Netice itibariyle, örgütsel güven ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

2.7.3.4. İş Tatmini Ölçeğinin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan iş tatminine ilişkin üç değişken promax rotasyonu ile temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,72 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p<0,01$). Dolayısıyla ölçek verileri faktör analizine uygundur. Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan üç maddenin toplam varyansın % 73'ünü açıkladığı görülmüştür.

Açımlayıcı faktör analizinin faktör yüklerine ilişkin matrisi incelendiğinde 0,32'den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin faktörlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının

⁸⁴⁰ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

tamamının 0,50'nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 2.12'de sunulmuştur.

Tablo 2.12. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

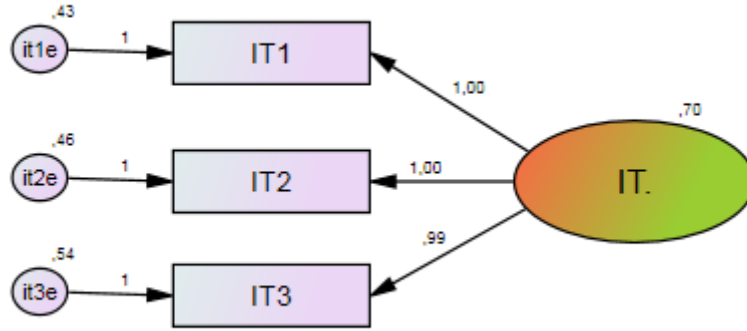
No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>İş Tatmini</i>			2,19	73	,81	3,01	,92
IT1	Genel anlamda, işimi <u>sevmiyorum</u> .	,861				3,00	1,06
IT2	Her şeyi hesaba katarak, işimden memnun olduğumu söyleyebilirim.	,856				3,00	1,08
IT3	Genel anlamda, bu işletmedeki işimde çalışmaktan mutluyum.	,847				3,03	1,11

Analiz sonucunda özdeğerleri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın ölçeklerinden anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır.

Ölçeğin cronbach alfa değeri 0,81 olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle, içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden değerlerin 0,5'in üzerinde olduğu da gözlenmiştir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik sorunu aşıldıktan sonra geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, iş tatmini ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi için ölçeği oluşturan ve EK-6'da sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı da görülmüştür.

Güvenilirlikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi aşamasına geçilmiştir. İş tatmini ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2.6. İş Tatminine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Yukarıdaki model serbestlik derecesi sıfır olan –doymuş- bir modeli ifade etmektedir ve eldeki kovaryans matrisinden anlamlı bir sonuç çıkarılması AMOS programının imkanı dahilinde değildir. Diğer bir ifadeyle, modelin eldeki verilerden üretebileceği 6 adet nicel ölçüm kriteri (3 adet varyans ve 3 adet kovaryans) mevcut iken, tahmin etmeye çalıştığı 6 adet parametreye (1 adet faktör varyansı, 2 adet faktör yükü ve 3 adet hata varyansı) ilişkin herhangi bir değer üretebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, yukarıdaki modelin doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi ve uyum iyiliği ölçütlerinin değerlendirilebilmesi de mümkün değildir.

İş tatmini ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmeksizin doğrudan yapısal modele aktarılıp elde edilen sonuçlardan iş tatmini ölçüm modelinin herhangi bir problem yaratıp yaratmayacağını tespit edilebilmesi mümkündür. Ancak, araştırmacı bu noktada farklı bir yöntemle başvurmuştur ve araştırmanın tüm ölçüm modellerini bir arada doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmuştur. Bu suretle de iş tatmini ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tüm ölçüm modellerinin bir arada analize sokulduğu modelin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem barındırıp barındırmadığının ortaya konulabilmesi açısından ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri

incelenmiştir ve istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değerin bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Heywood vak'asına⁸⁴¹ işaret eden negatif veya anlamsız hata varyansları, 1'e yakın ya da üzerinde veya -1'e yakın ya da altında standardize edilmiş regresyon yükleri gözlenmemiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun barındırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müteakiben, modelin standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 2,5'ten küçüktür. Model *iş tatminine ilişkin* teorik açıdan kabul edilebilir nitelikte **hiçbir düzeltme indisi üretmemiştir**. Bu durum iş tatmini ölçeğinde herhangi bir ölçüm problemi bulunmadığına işaret etmektedir. Ölçüm modelinin uyum iyiliği istatistiklerinin de referans değerlere göre iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Bu nedenle, iş tatmini ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analiziyle doğrulandığı değerlendirilmiştir.

2.7.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan örgütsel bağlılık algısına ilişkin dokuz değişken promax rotasyonuyla temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,94 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p < 0,01$). Dolayısıyla ölçek verileri faktör analizine uygundur. Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemiyle uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan dokuz maddenin, toplam varyansın % 61'ini açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür.

Ölçeğin faktör yapısına karar verilmeden önce herhangi bir gözlenen değişkenin (faktör yüklerine bağlı olarak) açımlayıcı faktör analizi dışında bırakılmasının gerekip gerekmediği de araştırılmıştır. 0,32'den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının tamamının 0,50'nin üzerinde olması ise modele ilişkin açıklanan varyansa olan katkılarının yeterli olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise aşağıda sunulmuştur.

⁸⁴¹ Heywood, 486-501.

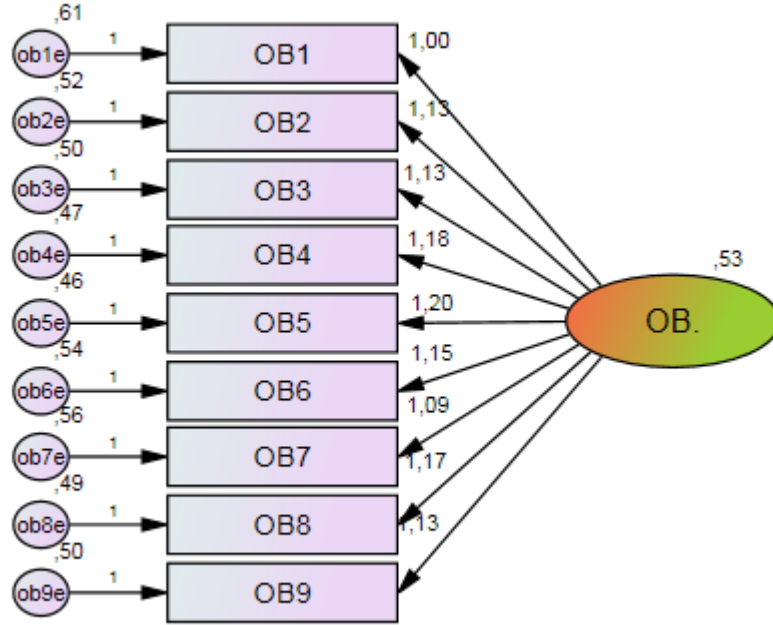
Tablo 2.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
	<i>Örgütsel Bağlılık</i>		5,53	61,3	,92	3,04	,86
OB1	Bu işletmenin başarısı için normalde benden beklenenin çok daha ötesinde çaba sarf etmeye niyetliyim.	,724				2,99	1,07
OB2	Çalışma koşulları çok iyi olduğu için bu işletmeyi başkalarına öneririm.	,784				3,05	1,09
OB3	Bu işletmede sürekli çalışabilmek için neredeyse verilecek her türlü görevi/atamayı kabul ederim.	,787				3,07	1,08
OB4	Değer yargılarımla bu işletmenin değerleri birbirine çok benzemektedir.	,808				3,07	1,10
OB5	Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	,810				3,03	1,11
OB6	Bu işletmenin ortamı, çalışma performansımın artması açısından üzerimde olumlu duygular yaratmaktadır.	,783				3,03	1,11
OB7	Bu işletmeyi diğer işyerlerine tercih ettiğim için işe ilk girdiğim zamana oranla şimdi daha çok memnunum.	,764				3,04	1,09
OB8	Bu işletmenin akıbetini ve geleceğini gerçekten önemsiyorum.	,800				3,04	1,10
OB9	Çalışabileceğim muhtemel tüm işyerleri içerisinde Bu işletmenin en iyisi olduğunu düşünüyorum.	,788				3,01	1,09

Ölçekten anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır. Örgütsel bağlılık faktörünün cronbach alfa değeri 0,92 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden değerlerin 0,5'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Yukarıda açıklanan nedenlerle, örgütsel bağlılık ölçeğinin orjinal halinin güvenilirlik açısından herhangi bir değişikliğe tabi tutulmadan, herhangi bir madde çıkarılmadan ele alınmasına karar verilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu da belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin sınanabilmesi için ölçeği oluşturan ve EK-4'te sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı görülmüştür. Güvenilirlikle ve

geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açımlayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Öncelikle, doğrulayıcı faktör analizi esnasında elde edilen örgütsel bağlılık ölçüm modelinin, kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem barındırıp barındırmadığı hususu araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değer bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Heywood vak'asına⁸⁴² işaret eden negatif veya anlamsız hata varyansları, 1'e yakın ya da üzerinde veya -1'e yakın ya da altında standardize edilmiş regresyon yükleri gözlenmemiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri de gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun barındırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müteakiben, modelin diğer problem teşhis göstergeleri incelenmiştir. Bu maksatla, standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 1'den küçüktür. Model

⁸⁴² Heywood, 486-501.

oniki adet düzeltme indisi üretmiştir ve bunlardan ob2 ile ob6, ob4 ile ob9, ob7 ile ob8, ob8 ile ob9'un hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltmelerin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu arzu edilmeyen bir sonuçtur ancak Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerin ($79,83/27$) 2,957 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2.14). Bu değer kabul edilebilir bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de düzeltme indisleri tatbik edildikten sonra referans değerlere göre kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Bu nedenle, söz konusu ölçme modelinin eldeki veriyle uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2.14. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

	Referans Değerler ⁸⁴³	Ölçüm Modeli
Df (sd)	-	27
X ² (CMIN)	-	79,83
X ² /sd CMIN/df	<5	2,957
P	>.05	0.00
CFI	>,90	,97
RMSEA	<,07 CFI >,90 ise	,069 (CFI>,90 dır)
NFI	>,90	,96
TLI	>,90	,96
GFI	>,90	,95
AGFI	>,90	,92
RMR	<,1	,035
IFI	>,90	,97
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	115<90
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	206<316
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	,280<,218

Sonuçta, örgütsel bağlılık ölçüm modelinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

⁸⁴³ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

2.7.3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşten ayrılma niyetine ilişkin dört değişken promax rotasyonu ile temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,82 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p < 0,01$). Dolayısıyla, ölçek verileri faktör analizine uygundur. Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi altında uygulanan analizler sonucunda ölçekte yer alan dört maddenin, toplam varyansın % 73'ünü açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür.

0,32'den düşük faktör yüküne sahip olan herhangi bir değişkenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Değişkenlerin açıkladığı ortak varyans miktarlarının tamamı 0,50'nin üzerindedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 2.15'te sunulmuştur.

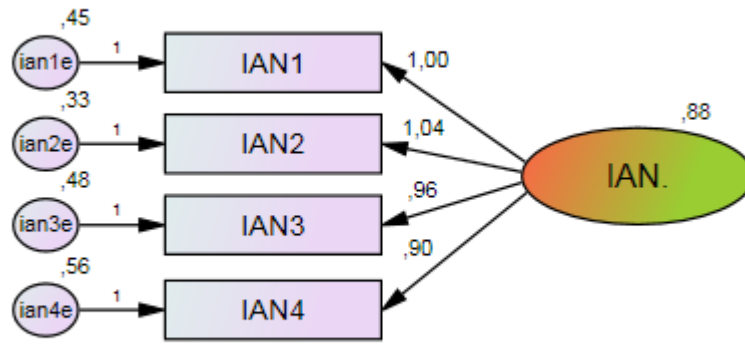
Tablo 2.15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>			2,93	73,3	,88	2,94	,97
IAN1	En kısa zamanda bu işletmedeki işimi <u>bırakacağım</u> .	,859				2,95	1,16
IAN2	Uzunca bir süre bu işletmede çalışmayı hayal ediyorum.	,884				2,95	1,13
IAN3	Bu işletmedeki işime uzun süre devam etmeyi <u>düşünmüyorum</u> .	,853				2,93	1,14
IAN4	Şu sıralarda kendime başka yerde alternatif bir iş arıyorum.	,829				2,92	1,13

Ölçekten anlamlı, güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizleri de yapılmıştır. Cronbach alfa değeri 0,88 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, içsel tutarlılığının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçekten hangi madde çıkarılırsa çıkarılsın içsel tutarlılık arzu edilmeyen yönde etkilenmediğinden dolayı tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Her bir değişkenin ölçeğin tamamıyla korelasyonunu ifade eden değerlerin 0,5'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Netice itibarıyla, ölçeğin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yüzeysel ve mantıksal geçerliliğe sahip olduğu da belirlenmiştir. Yakınsama ve ayrışma

geçerliliğinin sınanabilmesi için ölçeği oluşturan ve EK-6’da sunulan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon tabloları incelenmiştir ve yakınsama ile ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı görülmüştür.

Güvenilirlikle ve geçerlilikle ilgili kaygılar giderildikten ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları ortaya konulduktan sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2.8. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Öncelikle, işten ayrılma niyeti ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin herhangi bir problem barındırıp barındırmadığı araştırılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen parametre tahminleri incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir değer bulunmadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon yüklerinin hiçbirisinin beklenenden daha az olmadığı da tespit edilmiştir. Heywood vak'asına⁸⁴⁴ işaret eden negatif veya anlamsız hata varyansları, 1'e yakın ya da üzerinde veya -1'e yakın ya da altında standardize edilmiş regresyon yükleri gözlenmemiştir. Yüksek değerde olan standardize edilmiş hata değeri gözlenmemiştir. Bu nedenle, söz konusu ölçüm modelinin kestirilen parametreler açısından herhangi bir sorun barındırmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Müteakiben, modelin standardize edilmiş artık kovaryansların büyüklükleri araştırılmıştır. Ölçüm modelinin ürettiği tüm standardize artık kovaryans değerleri 1'den küçüktür. Model bir adet düzeltme indisi üretmiştir ve ian3 ile ian4'ün hata

⁸⁴⁴ Heywood, 486-501.

varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan bu düzeltmenin modele eklenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçüm modeli açısından Ki-kare değerinin ($p=,03$) anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak, Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer ($7,021/2$) 3,51 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2.16). Bu değer kabul edilebilir bir uyumu yansıtmaktadır. Diğer uyum iyiliği istatistiklerinin de düzeltme indisi tatbik edildikten sonra referans değerlere göre kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Bu nedenle, söz konusu ölçme modelinin eldeki veriyle uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2.16. İşten Ayrılma Niyeti Ölçüm Modeli Uyum İndeksi Sonuçları

	Referans Değerler ⁸⁴⁵	Ölçüm Modeli
Df (sd)	-	2
X ² (CMIN)	-	7,021
X ² /sd CMIN/df	<5	3,51
P	>.05	0.03
CFI	>,90	,99
RMSEA	<,07 CFI >,90 ise	,07 (CFI>,90 dır)
NFI	>,90	,99
TLI	>,90	,98
GFI	>,90	,99
AGFI	>,90	,95
RMR	<,1	,020
IFI	>,90	,99
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	23<20
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	63<70
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	,56<,48

Netice itibarıyla, araştırmanın tüm ölçüm modellerinin yapısal denklem analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir.

⁸⁴⁵ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

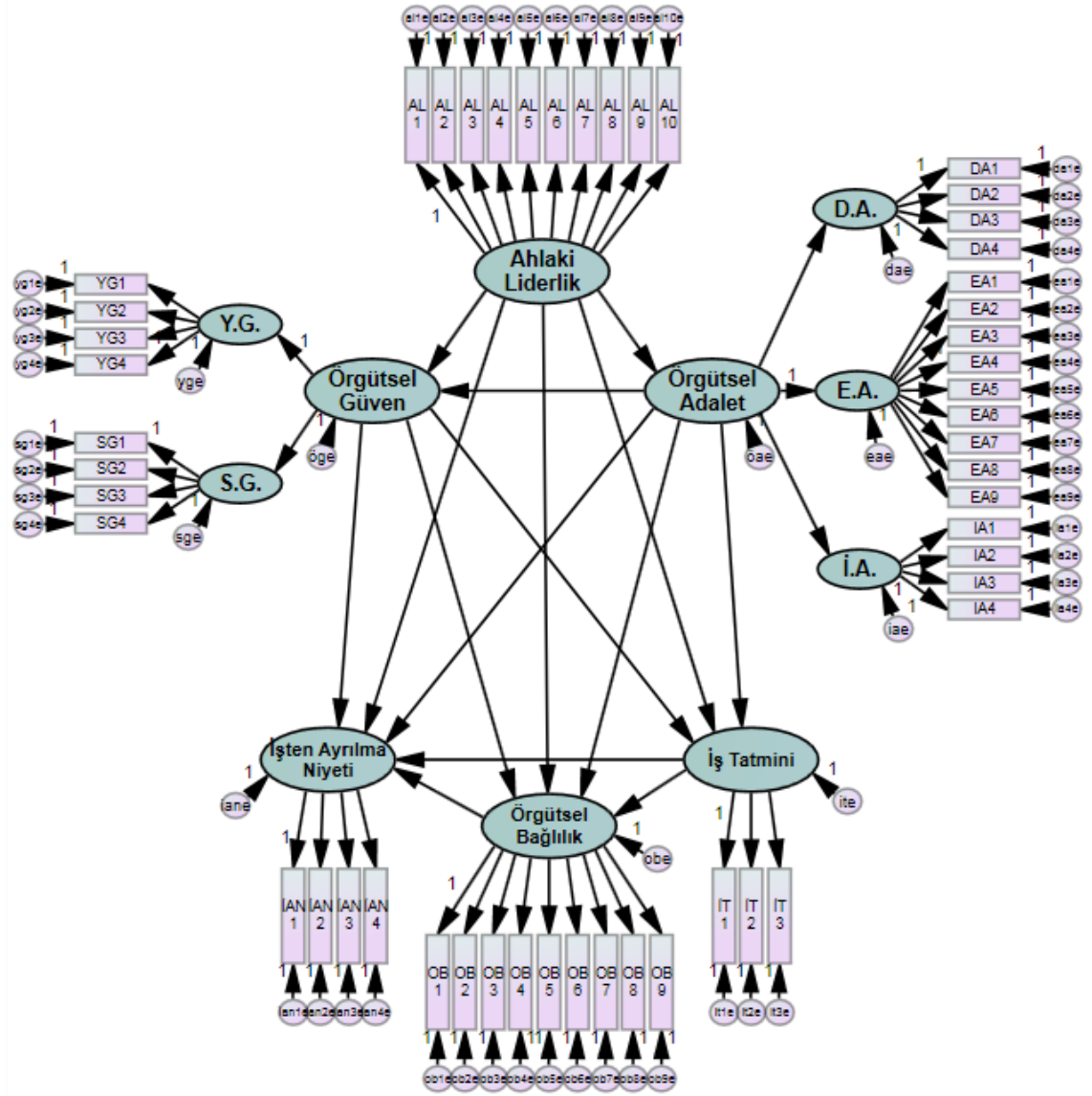
2.7.4. Yapısal Denklik Modelin Analizi, Geliştirilmesi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

Yapısal denklik modellerinin testi en basit ifadeyle, araştırmaya konu olan değişkenlerin istatistiksel ve mantıksal olarak anlamlı (ve kuramsal açıdan uyumlu) ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu maksatla, araştırmanın yapısal modeli ve eşitlikleri belirlendikten sonra AMOS programı vasıtasıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğinin ortaya konulabilmesi amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve değişkenler arası ilişkilerin geçerliliği test edilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin geçerliliği test edilirken de, gerektiğinde iyileştirilmeler de yapılmak suretiyle, kurgulanan aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasına çalışılmıştır.

2.7.4.1. Yapısal Modelin Belirlenmesi

Araştırmanın birinci bölümünde ele alınan kuramsal gerekçelerin değerlendirilmesi suretiyle ortaya konulan hipotezler yapısal geçerliliği sınanmış olan ölçüm modelleri üzerine tatbik edilmiştir. Bu ölçüm modellerinin kuramsal yapıya uygun bir şekilde bir araya getirilmesi suretiyle de araştırmanın yapısal modeli teşkil edilmiştir. Modelde ahlaki liderlik tek dışsal değişken olarak yer almaktadır. Diğer beş örtük değişken (örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti) ise içsel değişkenleri teşkil etmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven kuramsal gerekçeler doğrultusunda modele aracı değişkenler olarak eklenmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları literatüre uygun bir şekilde, ikincil düzeyli ve çok boyutlu örtük değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Buna göre, örgütsel adalet algısı etkileşimsel adalet, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç alt boyuttan, örgütsel güven algısı ise yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Aşağıdaki şekil bu suretle meydana getirilen araştırmanın yapısal modelini ifade etmektedir.



Şekil 2.9. Araştırmanın Yapısal Modeli

Modelde AL: Ahlaki liderlik, OA: Örgütsel adalet, EA: Etkileşim adaleti, IA: İşlemsel adalet, DA: Dağıtımsal adalet, OG: Örgütsel güven, YG: Yöneticiye güven, SG: Örgüte güven, IAN: Örgütten ayrılma niyeti, OB: Örgütsel bağlılık, IT: İş tatmini, ...e: ilgili değişkene ilişkin hata varyansı ile temsil edilmektedir.

Şekildeki *elipsler* örtük değişkenleri; *dikdörtgenler* gözlenen değişkenleri; *daireler* hata varyanslarını; *tek yönlü oklar* değişkenler arası ilişkileri, örtük değişkenlerin kendilerini temsil eden gözlenen değişkenlerle olan ilişkilerini ya da bir değişkenin kendisine ait hata varyansı ile olan ilişkisini; *çift yönlü oklar* değişkenler arası korelasyonları ifade etmektedir.

2.7.4.2. Kestirim, Yanlılık ve Yeniden Örnekleme Yönteminin Seçimi

AMOS programında yapısal modelin test edilebilmesi amacıyla kestirim yöntemi olarak, en fazla olabilirlik (Maximum likelihood), genelleştirilmiş en küçük kareler (Generalized least squares), ağırlıklandırılmamış en küçük kareler (Unweighted least squares), ölçekten bağımsız en küçük kareler (Scale-free least squares) ve asimtotik-dağılımdan bağımsız (Asymptotically distribution-free) kestirim seçenekleri mevcuttur. Bu araştırmada, verilerin istatistiki açıdan normal dağılım özelliği gösterdiği göz önüne alınarak en fazla olabilirlik kestirim yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Girdi kovaryans matrisi yansız olarak, analize tabi tutulan kovaryans matrisi ise maximum likelihood yanlısı olarak seçilmiştir. Yeniden örnekleme yöntemi olarak ise örnekleme 1000 değerinde arttırarak yeniden oluşturmaya yarayan bootstrapping yöntemi ile bu yöntemin yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını % 95 güven seviyesinde veren (Bias-corrected confidence intervals) yöntem seçilmiştir. Bootfaktor olarak ise 1 değeri tercih edilmiştir.

2.7.4.3. Yapısal Modelin Analizi

Literatür doğrultusunda belirlenen yapısal modelin analizine başlamadan önce, ön test vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkileri sınavabilmek amacıyla, sadece ahlaki liderlik davranışı ile iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin yer aldığı bir model oluşturulup yapısal denklem analizine tabi tutulmuştur. Bu modelde ahlaki liderlik davranışı dışsal (bağımsız) değişken, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumları ise içsel (bağımlı) değişkenler olarak analize sokulmuştur. Analiz sonuçları, literatür doğrultusunda olacak şekilde, ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Daha sonra sadece örgütsel güven algısı ile iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin yer aldığı bir model oluşturulup yapısal denklem analizine tabi tutulmuştur. Bu modelde ise örgütsel güven algısı dışsal değişken, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumları ise içsel değişkenler olarak analize sokulmuştur. Böylece, örgütsel güven algısının çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Müteakiben, sadece örgütsel adalet algısı ile iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin yer aldığı bir model oluşturulup yapısal denklem analizine tabi tutulmuştur. Bu modelde ise örgütsel adalet algısı dışsal değişken,

çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumları ise içsel değişkenler olarak analize sokulmuştur. Bu suretle, örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Daha sonra, ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunan bir değişken olarak örgütsel güven algısı yapısal modele dahil edilmiştir. Gerçekleştirilen yapısal denklem analizi neticesinde örgütsel güven algısının aracılık rolüne ilişkin tüm koşulların sağlandığı ve ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin korunduğu görülmüştür. Son olarak, örgütsel adalet algısının da modele aracı değişken olarak dahil edilmesi suretiyle, araştırmanın yapısal modeli üzerinden analize devam edilmesine karar verilmiştir.

Literatür doğrultusunda belirlenen -kısmi aracı- yapısal model AMOS programıyla analize tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde elde edilen faktör yükleri incelendiğinde AL--->OB ve AL-->IAN arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak aşırı derecede (sırasıyla $p=,452$ ve $p=,534$) anlamsız olduğu görülmüştür. Ahlaki liderlik algısının dışsal değişken, çalışanların iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve işten ayrılma niyetinin içsel değişkenler olarak ele alındığı modelde anlamlı çıkan bu doğrudan etkiler, örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısının modele aracı değişkenler olarak eklenmesi neticesinde anlamsızlaşmıştır. Bu durum, ahlaki liderliğin çalışan tutumları üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve adalet algılarının önemli bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarında aşırı derecede yüksek standart hatalara rastlanmamıştır. Bu nedenle, AL--->OB ve AL-->IAN arasındaki ilişkilerin modelden çıkarılması suretiyle modelde iyileştirme yapılmasına gerek duyulmuştur.

Modelde gerçekleştirilen bu iyileşmelerden sonra model yeniden analize tabi tutulmuştur. Gözden geçirilmiş modelin standardize faktör yüklerine ve kritik değerlerine ilişkin tablo **EK-8**'de sunulmuştur. İkinci düzey örtük değişkenlerin temsilcisi oldukları ilk düzey örtük değişkenlere ilişkin kestirim sonuçlarına **EK-9**'da yer verilmektedir. Gözden geçirilmiş yapısal modelden elde edilen örtük değişkenler arası ilişkilere dair faktör yükleri, standart hatalar, C.R. değerleri (t-değerleri) ve anlamlılık düzeyleri ise **EK-7**'de sunulmuştur. İstatistiksel olarak anlamsız herhangi bir ilişkinin gözden geçirilmiş modelde yer almadığı ve aşırı derecede yüksek herhangi bir standart hatanın bulunmadığı görülmüştür. Bu nedenle, gözden geçirilmiş yapısal

modelin analizine devam edilmiştir. Yapısal modelin kestirim sonuçları ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.17. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

Hipotez No	Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon Yükleri	Standart Hata	t-değeri (Amos'un sunduğu CR terimi)	P
H:1	OA.	<--- AL.	,781	,069	10,897	***
H:2	OG.	<--- AL.	,400	,101	4,284	***
H:3	OG.	<--- OA.	,367	,109	3,822	***
H:4a	IT.	<--- OG.	,239	,103	2,516	,012
H:4b	OB.	<--- OG.	,182	,068	2,572	,010
H:4c	IAN.	<--- OG.	-,174	,101	-2,161	,031
H:5a	IT.	<--- OA.	,238	,126	2,322	,020
H:5b	OB.	<--- OA.	,426	,079	5,830	***
H:5c	IAN.	<--- OA.	-,209	,119	-2,511	,012
H:6a	IT.	<--- AL.	,217	,115	2,204	,028
H:7a	OB.	<--- IT.	,331	,051	5,741	***
H:7b	IAN.	<--- IT.	-,236	,080	-3,415	***
H:7c	IAN.	<--- OB.	-,214	,108	-2,604	,009

*** p<0,001

Modelin türdeş (congeneric) yapısını bozmayacak, diğer bir ifadeyle, tek boyutluluğunu (unidimensionality) ihlal etmeyecek hiçbir düzeltme indisi AMOS programı tarafından üretilmemiştir. Ayrıca, mutlak değeri 2,5'in üzerinde olan herhangi bir standardize edilmiş artık kovaryans değerine de rastlanmamıştır. Bu durum, gözden geçirilmiş modelin problem teşhis göstergeleri açısından herhangi bir sorun barındırmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, gözden geçirilmiş yapısal modelin uyum iyiliği istatistiklerinin araştırılması aşamasına geçilmiştir.

Tablo 2.18. Yapısal Modelin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İstatistikleri	Referans Değerler ⁸⁴⁶	Model 1 AL--->OB AL--->IAN Çıkarılmış
Karşılaştırmaz (Kesin) Göstergeler		
χ^2 (Ki-kare)	-	1201,471
Serbestlik derecesi	-	1198
Ki-kare/serbestlik derecesi	<5	1,003
Olasılık	>.05	,46
Bootstrap olasılık değeri (Bollen-Stine)	>.05	,78
GFI	>.90	,90
RMSEA	<.07 (CFI >.90 ise)	,003 (CFI >.90 dır)
RMSEA'nın güven aralığı	-	,000-,013
RMR	<.1	0,35
Artış Uyum Göstergeleri		
NFI	>.90	,90
TLI	>.90	1
CFI	>.90	1
RFI	>.90	,90
IFI	>.90	1
Ekonomiklik Göstergeleri		
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	1457<2652
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	2100<9316
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	3,529 < 6,421

Araştırma verilerinin bootstrapping yöntemiyle yeniden dizayn edilmesine bağlı olacak şekilde, modelin tamamının kabul edilip edilmeyeceğini belirlemede maximum likelihood olasılık değeri yerine bollen-stine bootstrap olasılık değerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bollen-stine bootstrapping yöntemiyle elde edilen olabilirlik değeri 0,789 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, modelin reddedilebilmesi için yeterli bulgunun elde edilemediği söylenebilir⁸⁴⁷. Gözden geçirilmiş yapısal modelin ürettiği tüm uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir değerlerin üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle, **kendisinden daha güçlü olan (daha az sayıda ilişkiye rağmen teoriye ve eldeki veriye daha iyi uyum sağlayabilen)** herhangi bir modelin tespit edilememesi

⁸⁴⁶ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

⁸⁴⁷ Enders, 359-377.

halinde bu modelin (model 1) kabul edilmesi ve değişkenler arası ilişkilerin ve hipotezlerin bu model üzerinden yorumlanması gerekmektedir.

2.7.4.4. Alternatif Modellerin Analizi

Bu bölümde sadece kuramsal gerekçeleri sunulabilecek olan alternatif modellerin analizine yer verilmiştir.

Ahlaki Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Çıkarıldığı Alternatif Modelin Testi: Bölümün başlarında iç içe geçmiş modellerden yararlanılarak (model geliştirme stratejisiyle) değişkenler arasındaki ilişkilerin ve aracılık rollerinin aydınlatılmaya çalışılacağı vurgulanmıştı. Sosyal bilimlerde eldeki veriye, –literatüre dayanarak- öngörülen bir modelden daha fazla uyum sağlayan, daha güçlü bir modelin bulunma ihtimali her zaman için mevcuttur. Bu nedenle, sadece literatür doğrultusunda öngörülen modelin değil, kuramsal gerekçeleri sunulabilecek olan alternatif modellerin de analize tabi tutularak eldeki verilerle olan uyumunun araştırılması gerekmektedir. Bu maksatla, bu çalışmada yapısal modelin eldeki veriye uyan ve kuramsal yapıyı yansıtan en güçlü model olup olmadığı iç içe geçmiş modeller stratejisiyle araştırılmıştır.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumları üzerinde etkili olduğu önceki bölümlerde açıklandığı gibi birçok araştırma sonucunda ortaya konulmuştur. Örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları modele aracı değişkenler olarak eklendiğinde bu –doğrudan olduğu varsayılan- etkilerin ne şekilde ortaya çıkabileceğine dair herhangi bir araştırma sonucuna rastlanılmamıştır. Literatür ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir, ancak bu etkilerin ne ölçüde doğrudan, ne ölçüde dolaylı etkiler olacak şekilde gerçekleştiğini ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikten hareket ederek, ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumlarına olan etkisinin tamamının örgütsel adalet ve güven algılamaları vasıtasıyla gerçekleşip gerçekleşmediğini irdeleyebilmek üzere bir alternatif model oluşturulabilir. Oluşturulan bu model ahlaki liderlik ile örgütsel tutumlar arasındaki ilişkileri bir kenara bırakmaması ve literatürde daha önce aydınlatılmamış olan tam aracılık rollerini ortaya çıkarabilecek olması nedeniyle kuramsal yapının dışına çıkılmamasına vesile olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, analiz esnasında kullanılacak olan iç içe geçmiş modeller belirlenirken ***kuramsal zorunlulukların*** dışına çıkılmamıştır ve sadece değişkenler arası ilişkilerin *tam aracı* olduğu ve *kısmen aracı* olduğu iç içe geçmiş modeller karşılaştırılmıştır. Bu nedenle, gözden geçirilmiş modelde yer alan ahlaki liderlik davranışının çalışanların örgütsel tutumları üzerindeki etkisine dair son kısmi aracılık ilişkisi olan (diğer iki ilişki analizin ilk safhasında anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır) AL-->IT ilişkisi de modelden çıkarılarak analiz süreci tekrar edilmiştir (Model 2). Bu suretle, ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumlarına (iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine) olan etkilerinin tamamen aracı değişkenlerle mi yoksa, -en azından- iş tatmini açısından kısmen aracı bir değişkenle mi gerçekleştiği hususunun eldeki veriler açısından aydınlatılabilmesi hedeflenmiştir.

Modeldeki bahsi geçen değişiklik neticesinde gerçekleştirilen analiz sonucunda, modelin son halinin istatistiksel açıdan anlamsız olan hiçbir parametre barındırmadığı, 1'in üzerinde hiçbir faktör yüküne ya da korelasyon değerine sahip olmadığı, heywood vakasına dair problem teşkil eden değerlerin bulunmadığı, standardize artık kovaryans değerlerinin mutlak değerlerinden hiçbirisinin 2,5'in üzerinde olmadığı, netice itibarı ile modelin son halinin (Model 2) herhangi bir problem göstergesi ortaya koymadığı tespit edilmiştir. Kuramsal açıdan uygulanabilir ve modelin uyumuna katkıda bulunabilecek nitelikte olan herhangi bir düzeltme indisi de önerilmemiştir. Modelin bir önceki halinden daha kabul edilebilir bir model olup olmadığına karar verebilmek için uyum iyiliği istatistiklerinin karşılaştırılmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki tablo her iki model arasındaki uyum iyiliği sonuçlarının karşılaştırılmasına olanak tanımaktadır.

Tablo 2.19. Alternatif Modelin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Karşılaştırılması (1)

Uyum İyiliği İstatistikleri	Referans Değerler ⁸⁴⁸	Model 1 AL--->OB AL--->IAN Çıkarılmış	Model 2 AL--->OB AL--->IAN AL---IT Çıkarılmış
Karşılaştırmaz (Kesin) Göstergeler			
χ^2 (Ki-kare)	-	1201,471	1206,089
Serbestlik derecesi	-	1198	1199
Ki-kare/serbestlik derecesi	<5	1,003	1,006
Olasılık	>.05	,466	,437
GFI	>.90	,90	,90
RMSEA	<.07 (CFI >.90 ise)	,003 (CFI>.90 dır)	,004 (CFI>.90 dır)
RMSEA'nın güven aralığı	-	,000-,013	,000-,014
RMR	<.1	0,35	,036
Artış Uyum Göstergeleri			
NFI	>.90	,90	,90
TLI	>.90	1	,99
CFI	>.90	1	,99
RFI	>.90	,90	,90
IFI	>.90	1	,99
Ekonomiklik Göstergeleri			
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	1457<2652	1460 <2652
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	2100<9316	2098<9316
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	3,529 < 6,421	3,535 < 6,421

Karşılaştırma tablosundan da görülebileceği üzere her iki modelde de tüm değerler referans değerlerin üzerinde yer almaktadır ve modelden bir ilişki çıkarıldığı halde uyum iyiliklerinde dikkate alınmayabilecek kadar düşük azalmalar meydana gelmiştir. Bu durum son modelin (model 2) bir önceki halinden (model 1) daha kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak, buna karar verilebilmesi için iki model arasında Ki-kare farklılık testinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

⁸⁴⁸ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

İki model arasındaki Ki-Kare değişimi (ΔX^2) 4,618 iken, serbestlik derecesi değişimi ise (ΔDf) 1'dir. Ki-kare dağılım tablosundan bu iki göstergenin anlamlılık düzeyinin $p=0,04$ olduğu ve dolayısıyla iki model arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, modelin ikinci –daha güçlü- halinin ekonomiklik (parsimony) ilkesi gereğince daha kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Çıkarıldığı Alternatif Modelin Testi: Bir diğer iç içe geçmiş modelin ele alınmasına bağlı olarak ise OA-->OG ilişkisinin modelden çıkarılmış hali değerlendirmeye alınmıştır (model 3). Modelden çıkarılan bu ilişki, ahlaki liderliğin örgütsel güven algısı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü olduğunu ifade eden bir ilişkidir. Kuramsal kısımda da açıklandığı gibi, örgütsel adalet algısının bu ilişkideki aracılık rolüne dair literatürde önemli araştırma sonuçları bulunmaktadır. Gerçekte, bahsi geçen aracılık ilişkisinin çıkarıldığı modelin kabul edilebilir uyum iyiliği istatistikleri üretmesi halinde dahi kabul edilmemesi daha doğru olacaktır çünkü kuramsal açıklamalarda da ifade edildiği gibi, literatür bu aracılık ilişkisini güçlü kanıtlarla desteklemektedir. En basit tabiriyle, liderlerin örgüt içi adaleti sağlamaları vasıtasıyla çalışanların güvenini kazandıkları hususu literatürde yoğun bir şekilde kabul görmektedir. Buna rağmen, bahsi geçen aracılık rolünün araştırmanın yapısal modeli açısından doğrulanıp doğrulanmadığı alternatif bir model vasıtasıyla araştırılmıştır.

Örgütsel adalet algısından örgütsel güven algısına giden yolun modelden çıkarılmasının ardından analize devam edilmiştir. İlgili modelin problem teşhis göstergeleri incelendiğinde, modelin istatistiksel açıdan anlamsız olan hiçbir parametre barındırmadığı, 1'in üzerinde hiçbir faktör yüküne ya da korelasyon değerine sahip olmadığı, heywood vakasına işaret eden değerlerin bulunmadığı, standardize artık kovaryan değerlerinin mutlak değerlerinden hiçbirisinin 2,5'in üzerinde olmadığı, netice itibarı ile modelin son halinin herhangi bir problem göstergesi ortaya koymadığı tespit edilmiştir. Ancak düzeltme indisleri modelden çıkarılan OA-->OG arasındaki ilişkinin modele tekrar eklenmesi gerektiğine işaret etmektedir (M.I.=4,625). Bu nedenle, modelin bir önceki halinden daha kabul edilebilir bir model olup olmadığına karar verebilmek için uyum iyiliği istatistikleri araştırılmıştır. Aşağıdaki tablo her iki model arasındaki uyum iyiliği sonuçlarının karşılaştırmasını ortaya koymaktadır.

Tablo 2.20. Alternatif Modellerin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Karşılaştırılması (2)

Uyum İyiliği İstatistikleri	Referans Değerler ⁸⁴⁹	Model 2	Model 3
		AL--->OB	OA--->OG
		AL--->IAN	AL--->OB
		AL---IT	AL--->IAN
		Çıkarılmış	AL---IT Çıkarılmış
Karşılaştırmaz (Kesin) Göstergeler			
χ ² (Ki-kare)	-	1206,089	1219,919
Serbestlik derecesi	-	1199	1200
Ki-kare/serbestlik derecesi	<5	1,006	1,017
Olasılık	>.05	,437	,338
GFI	>,90	,90	,89
RMSEA	<,07 (CFI >,90 ise)	,004 CFI>,90 dır	,006 CFI>,90 dır
RMSEA’nın g.a.	-	,000-,014	,000-,015
RMR	<,1	,036	0,40
Artışlı Uyum Göstergeleri			
NFI	>,90	,90	,89
TLI	>,90	,99	,99
CFI	>,90	,99	,99
RFI	>,90	,90	,88
IFI	>,90	,99	,99
Ekonomiklik Göstergeleri			
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	1460 <2652	1471<2652
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	2098<9316	2105<9316
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	3,535 < 6,421	3,564 < 6,421

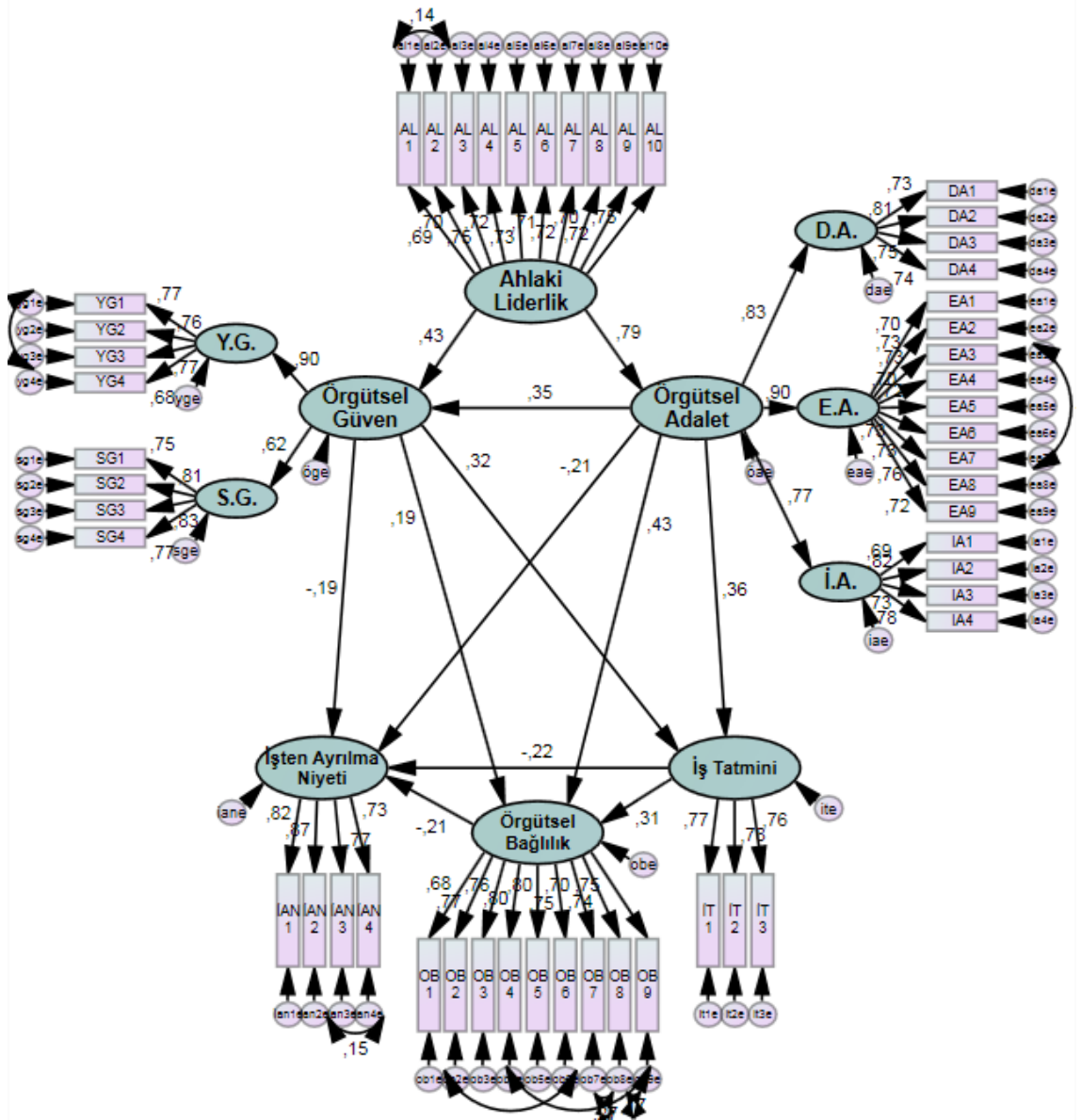
Örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkinin modelden çıkarılması halinde çok önemli uyum göstergeleri olan GFI, NFI ve RFI referans değerlerin altına düşmektedir. Modelin bu haliyle kabul edilmesi halinde Tip II hata (kabul edilmemesi gereken bir modelin kabul edilmesi suretiyle ortaya çıkan hata) yapılma ihtimali bilimsel kabul sınırlarının ötesine geçecektir. Bu nedenle, örgütsel adalet ile örgütsel güvenin ilişkili olduğuna dair yolun (OA-->OG) çıkarıldığı ve aynı

⁸⁴⁹ Hair, 672; Şimşek, 211, 14 ve 49.

zamanda kuramsal dayanakların dışına çıkılan modelin eldeki veriler açısından da doğrulanmadığı değerlendirilmiştir. Netice itibariyle, ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının da rolünün bulunduğu dair ilişkinin yapısal model açısından kritik öneme sahip olduğu değerlendirilmiştir.

İlave bir merak neticesinde, literatürde yoğun kabul gören ‘liderlerin örgüt içi adaleti sağlamaları vasıtasıyla çalışanların güvenini kazandıkları hususu’na ek istatistiksel kanıtlar da aranmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ifade eden yolun modelden çıkarılmasının istatistiksel açıdan kabul edilebilirliğini sınavabilmek amacıyla söz konusu yapısal model ile tüm örtük değişkenlerin dahil edildiği bir ölçüm modeli arasında Ki-kare farklılık testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin yapılmasının nedeni ise bir yapısal modelin ölçüm modeliyle karşılaştırılması suretiyle gerçekleştirilen Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkmasının **yapısal uyumun** en bariz göstergesi olmasıdır⁸⁵⁰. Testin anlamlı sonuç vermesi ise iki modelin birbiriyle uyumsuz olduğuna, diğer bir ifadeyle, *kuramsal –teorik- gerekçelerden uzaklaşmış olunduğuna* işaret etmektedir. Buna göre, iki model arasındaki Ki-Kare değişimi (ΔX^2) 37,595 iken, serbestlik derecesi değişimi ise (ΔDf) 20’dir. Ki-kare dağılım tablosundan bu iki göstergenin anlamlılık düzeyinin $p=0,01$ olduğu ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu değer anlamlı çıkması, OA-->OG ilişkisinin çıkarıldığı modelin teorik düzlemde istatistiksel açıdan kabul edilemeyecek düzeyde uzak kaldığına işaret etmektedir. Bu nedenle, araştırmanın nihai modeli olarak, sadece **AL-->IT, AL--->OB ve AL-->IAN ilişkilerinin çıkarıldığı modelin (Model 2)** kabul edilmesine karar verilmiştir. Nihai model olarak belirlenen modelin standardize edilmiş kestirim sonuçları ise aşağıda sunulmuştur.

⁸⁵⁰ Hair, 737-749.



Şekil 2.10. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterimi

Uyum iyiliği istatistikleri açısından üzerinde karar kılınan yapısal modelin kuramsal geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Modelin kuramsal geçerliliğinin test edilmesi analizler neticesinde kuramsal düzlemde uzaklaşıp uzaklaşmadığının ortaya konulabilmesi açısından önem arz etmektedir. Kuramsal düzlemde uzaklaşmadığının tespit edilebilmesi için yapısal model ile tüm örtük değişkenlerin dahil edildiği ölçüm modelinin Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkması ve uyum iyiliği istatistiklerinin, faktör yüklerinin ve güvenilirliklerinin çok farklı sonuçlar

üretmemesi gerekmektedir⁸⁵¹. Geçerliliğin sınanabilmesi amacıyla öncelikle modelin son hali ile tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modelinin parametre kestirim sonuçları (faktör yükleri ve standardize faktör yükleri) kıyaslanmıştır. Kestirim sonuçları arasında beklenilenden daha büyük farklılıklara rastlanılmamıştır. İkinci olarak, modelin son halinin ortaya koyduğu uyum iyiliği istatistikleriyle ölçüm modelinin ortaya koydukları karşılaştırılmıştır ve kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir.

Amos programı analize tabi tutulan modellerin güvenilirliklerini doğrudan doğruya vermemektedir ancak programın ortaya koyduğu tablolar üzerinden standardize faktör yükleriyle yola çıkılmak suretiyle gerçekleştirilecek olan zahmetli bir hesaplama neticesinde bu değerlerin tespit edilebilmesi mümkündür. Araştırmacı tarafından bu şekilde tespit edilen ölçüm modeline ve yapısal modele ilişkin güvenilirliklerde de herhangi bir kayda değer farklılık bulunmamaktadır (EK-16). Son olarak, Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıktığı (Tablo 2.21) da tespit edilmiştir. Bu nedenle yapısal modelin kuramsal geçerliliğinin bulunduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2.21. Yapısal Geçerliliğe İlişkin Ki-kare Farklılık Testi Sonuçları

Yapısal Model	Ölçüm Modeli
χ^2 (CMIN) : 1206,089 Df (sd) : 1199	χ^2 (CMIN) : 1182,324 Df (sd) : 1180
$\Delta\chi^2$: 23,765	
Δ Df: 19	
P $\Delta\chi^2$: ,237	

Araştırmacı matematikte sık kullanılan bir yöntem olan bir hesabın sağlamasının yapılmasına benzer bir yöntemle modelin son halinin sağlamasını yapmaya karar vermiştir. Bu maksatla, kestirim sonucunda elde edilen faktör yüklerinin yapısal modeldeki ilgili yerlere sabitlenmesi suretiyle bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem daha önceden bahsi geçen, yapısal denklik modellemesindeki iki aşamalı yaklaşıma dayalı olması nedeniyle oldukça geçerli bir yöntemi ifade etmektedir. Netice itibarıyla, bu şekilde elde edilen bulgular da yapısal modelin son halinin kabul edilmesi gerektiğine işaret etmiştir.

⁸⁵¹ Hair, 737-749.

2.7.4.5. Değişkenler Arası İlişkilerin ve Aracılık Rollerinin Değerlendirilmesi

Bootstrapping yöntemiyle gerçekleştirilen yapısal denklik analizi klasik anlamdaki yapısal denklik modellemesinden farklı bir şekilde, doğrudan ilişkilerin ve dolaylı ilişkilerin normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde ortaya konulabilmesine olanak tanımaktadır. Bu bölümde bootstrapping yöntemiyle elde edilen tahmin tablolarının ve matrislerin ortaya konulması suretiyle değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde aydınlatılabilmesi amaçlanmıştır.

Analizin bu safhası, bir anlamda model geliştirme safhasının devamı niteliği taşımaktadır çünkü bootstrapping yönteminin uygulanması neticesinde anlamsız çıkan tahminler ile yetersiz güven aralığına sahip olduğu tespit edilebilecek olunan tahminler modelden çıkarılmalıdır ve model yeniden analize tabi tutulmalıdır. Bu suretle, verilerin dağılımının normallüğinden bağımsız bir şekilde, -oldukça- sağlıklı ilişkilere ve aracılık rollerine ulaşılabilmesi mümkün olmaktadır.

Standardize edilmiş faktör yüklerinin bootstrapping yöntemiyle elde edilen standart hatalarına ilişkin tablo EK-10'da sunulmaktadır. Bu değerlerde aşırı standart hatalara, kestirilemeyen parametrelere ya da istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu aşamada, standardize edilmiş faktör yüklerinin % 95 güvenilirlik seviyesinde sunulan güven aralıklarının ele alınması da gerekmektedir. Bu maksatla, öncelikle ilgili faktör yüklerinin anlamlılıkları sorgulanmalıdır. Müteakiben anlamlılığı desteklenen faktör yüklerinin sıfır olduğu değerin (ilişkinin mevcut olmadığına dair kriterin) regresyon yüklerinin alt ve üst sınırları arasında kalıp kalmadığı irdelenmelidir. *İki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunmadığına* işaret eden sıfır değeri bu aralıklar arasında bulunduğu ilgili ilişkilerin 0.05 anlamlılık düzeyinde desteklenmediğine karar verilmesi gerekmektedir. (Sıfırın, güven aralığının alt ve üst limitleri arasında kalması ise ancak alt ya da üst sınırlardan birisinin pozitif, diğerinin ise negatif olması durumunda ortaya çıkabilmektedir.)

Tablo 2.22. Standardize Edilmiş Faktör Yüklerinin Bootstrap Güven Aralıkları

Yordanan Değişken			Standardize			
Yordayan Değişken			Edilmiş Faktör Yükleri	Alt Düzey	Üst Düzey	P
OA.	<---	AL.	,787	,704	,861	,002
OG.	<---	AL.	,429	,212	,660	,002
OG.	<---	OA.	,350	,091	,549	,010
IT.	<---	OG.	,322	,065	,593	,021
OB.	<---	OG.	,195	,025	,401	,023
IAN.	<---	OG.	-,186	-,373	-,013	,043
IT.	<---	OA.	,364	,086	,581	,012
OB.	<---	OA.	,427	,208	,627	,002
IAN.	<---	OA.	-,209	-,377	-,007	,044
OB.	<---	IT.	,312	,161	,434	,002
IAN.	<---	IT.	-,222	-,358	-,087	,008
IAN.	<---	OB.	-,213	-,397	-,070	,010

Tablodan da görülebileceği üzere, % 95 güvenilirlik seviyesinde, yarıllıktan arındırılmış bootstrap yöntemiyle hesaplanan değerlere göre tüm kestirim sonuçları (faktör yükleri) istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. Ayrıca, ilişkilerin sahip olduğu faktör yüklerinin alt ve üst sınırları arasında *sıfır* değerinin yer almadığı da gözlenmiştir. Bu nedenle, % 95 güvenilirlik seviyesinde, tablodaki hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olmayacağı değerlendirilmiştir. Kabul edilen faktör yükleri ile Tablo 2.23'teki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler bir arada değerlendirildiğinde Baron ve Kenney'in aracılık ilişkilerinde gerekli ön koşullar olarak ileri sürdüğü, yordayan değişkenin yordanan değişkenle ilişkili olması koşulunun, yordayan değişkenin aracı değişkeni de yordaması gerektiği koşulunun ve aracı değişkenin yordanan değişkeni yordaması gerektiğine ilişkin koşulun tüm ilişkiler açısından sağlandığı görülmüştür⁸⁵². Modelden çıkarılmasına karar verilen AL-->IT, AL--->OB ve AL-->IAN ilişkileri ise Baron ve Kenny'in aracılık ilişkilerini yorumlamada kullandığı bir koşulun daha gerçekleştiğine işaret etmektedir. Buna göre, aracı değişkenler olan örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven algısının etkisi kontrol edildiğinde (yani bu değişkenler modele dahil edildiğinde) ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu durum ise tam aracılığa işaret

⁸⁵² Reuben Baron ve David Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1986, 1173-1182.

etmektedir. Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bu izlenimler detaylıca irdelenmiştir.

AMOS programı aracılık ilişkilerinin yer aldığı bir modeldeki tüm koşulları bir arada değerlendirebilecek şekilde araştırmacıların önüne kıymetli bulgular sunabilmektedir. Bu maksatla, AMOS programının (bootstrap) çıktısında yer alan matrislerden birisi olan standardize edilmiş dolaylı ilişkilere dair matrisin incelenmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Ancak bu yoruma geçilmeden önce kontrol edilmesi gereken birkaç husus daha bulunmaktadır. Bahsi geçen hususlardan birisi ise standardize edilmiş toplam etkileri (EK-11) ve standardize edilmiş doğrudan etkileri içeren ve EK-12’de sunulan matrislerdeki tüm (bootstrap) değerlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığının ortaya konulmasıdır. İlgili tablolar incelendiğinde tüm standardize toplam ve doğrudan etkiler ile bunlara ait bootstrap standart hata değerlerinin ve 0.05 anlamlılık düzeyindeki güven aralığı değerlerinin istatistiksel açıdan anlamlı oldukları görülmüştür.

Son olarak, modeldeki *aracılık ilişkilerinin* geçerliliğinin ortaya konulabilmesi için standardize edilmiş **dolaylı ilişkilere** dair EK-13’te sunulan matris incelenmiştir. Standardize dolaylı ilişkilere dair matris incelendiğinde faktör yüklerinde, bootstrapping standart hatalarında ya da bunlara ait güvenilirlik sınırlarının anlamlılığında herhangi bir sorun saptanmamıştır. Tüm dolaylı etkiler istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolaylı ve doğrudan etkilerin güven aralıklarının alt ve üst sınırlarının yer aldığı tablolarda (EK-14 ve EK-15) ise sıfır değerini barındıran herhangi bir aralığın bulunmadığı, *dolayısıyla etkilerin hiçbirisinin 0.05 anlamlılık düzeyinde sıfıra eşit olmayacağı* değerlendirilmiştir.

Araştırmanın tüm değişkenlerinin yer aldığı yapısal modelin (AL-->IT, AL--->OB ve AL-->IAN ilişkileri haricindeki) tüm ilişkiler açısından doğrulanması Baron ve Kenney yönteminin (yordayan değişkenin etkisi kontrol edildikten sonra) aracı değişkenin yordanan değişkeni yordamasına dair ve aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin anlamsızlaşması (tam aracılık) ya da -anlamlı bir şekilde- bir miktar azalmasına (kısmi aracılık) dair koşulların da sağlandığını göstermektedir. Buna göre, OA-->OG arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olması (,350), AL-->OG arasındaki OA aracılığıyla

aktarılan dolaylı etkinin anlamalı çıkması (,275) ve bu ilişkinin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi anlamalı bir şekilde azaltması (,704'ten ,429'a indirmesi) **ahlaki liderlik ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının –kısmi- aracılık rolü olduğunu** ortaya koymaktadır. Tablo 2.23.'te görüldüğü üzere, örgütsel adalet ve güven algılarının aracı değişkenler olarak yer aldığı model kapsamında, ahlaki liderlik davranışının iş tatmini (,513), örgütsel bağlılık (,633) ve işten ayrılma niyeti (-,544) üzerindeki dolaylı etkilerinin desteklenmesinin yanı sıra, AL-->IT, AL--->OB ve AL-->IAN –doğrudan- ilişkilerinin model tarafından desteklenmemesi **örgütsel adalet ve güven algılamalarının, ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık yerine tam aracılık rolü üstlendiğini** ortaya koymaktadır.

Tablo 2.23. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Ahlaki Liderlik	Örgütsel Adalet	Örgütsel Güven	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Adalet	Doğrudan	,787	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,787	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Güven	Doğrudan	,429	,350	,000	,000	,000
	Dolaylı	,275	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,704	,350	,000	,000	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,000	,364	,322	,000	,000
	Dolaylı	,513	,113	,000	,000	,000
	Toplam	,513	,477	,322	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	Doğrudan	,000	,427	,195	,312	,000
	Dolaylı	,633	,217	,100	,000	,000
	Toplam	,633	,643	,295	,312	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Doğrudan	,000	-,209	-,186	-,222	-,213
	Dolaylı	-,544	-,308	-,134	-,066	,000
	Toplam	-,544	-,517	-,321	-,288	-,213

2.7.5. Demografik Farklılıklar Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve medeni hal kapsamındaki demografik farklılıkların çalışanların ahlaki liderlik algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığı da test edilmiştir

Bu amacı gerçekleştirmek üzere, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği göz önünde bulundurularak, iki farklı grup altında toplanan demografik değişkenler için (medeni hal ve cinsiyet) “bağımsız örneklem t-testi” ve ikiden fazla grup altında toplanan demografik değişkenler (yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi) için ise “tek yönlü varyans analizi” uygulanmıştır. Her iki test türü açısından verilerin yansıttığı varyansların homojen olup olmadığının da irdelenmesi gerekmektedir. SPSS programı bağımsız örneklem t-testi esnasında, parametrik levene testi aracılığıyla varyansların homojen olup olmadığını doğrudan doğruya araştırmacıya bildirmektedir. Bu nedenle, ilave bir işleme ihtiyaç duyulmaksızın bağımsız örneklem t-testi esnasında ilgili değerin seçilerek rapor edilebilmesi mümkündür.

Tek yönlü varyans analizi araştırılan değişken açısından demografik gruplarda anlamlı düzeyde farklılaşma olup olmadığını ortaya koyabilmektedir ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koyamamaktadır. Bu nedenle, anlamlı bir farklılaşmanın mevcudiyeti halinde varyansların homojen olup olmaması durumlarına göre iki farklı kategoride değerlendirilen ilave (post hoc) testlerden birisinin daha gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada varyansların homojen olup olmadığı hususunun ‘parametrik levene testi’ vasıtasıyla değerlendirilmesinden sonra varyanslar homojen ise ‘LSD Testi’nin, varyanslar homojen değilse ‘Games-Howell Testi’nin uygulanmasına karar verilmiştir⁸⁵³. Son olarak, araştırmanın temel kaygısı doğrultusunda örneklemin ahlak yoğun otomotiv sektöründen seçilmesi nedeniyle grup büyüklükleri arasında farklılıklar olduğu için sağlıklı değerlendirmeler yapılabilmesi amacıyla elde edilen sonuçlardan sadece literatürde yer alan dayanaklarla desteklenenlere sonuç bölümünde yer verilmesine karar verilmiştir.

⁸⁵³ George Morgan, Nancy Leech, Gene Gloeckner ve Karen Barrett, *Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2004, 151; Canan Nur Karabey, *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2009, 131.

2.7.5.1. Medeni Haldeki Farklılıklar Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Medeni haldeki farklılıkların çalışanların ahlaki liderlik algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.24. Medeni Haldeki Farklılıklar Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Medeni Hal	N	Ortalama	Std. Sapma	Df	t	P
Ahlaki Liderlik	Evli Bekar	284	3,07	,78	412	2,440	,015
		130	2,86	,84			
İşlemsel Adalet	Evli Bekar	284	3,06	,82	412	1,183	,238
		130	2,96	,85			
Dağıtımsal Adalet	Evli Bekar	284	3,02	,83	412	,418	,676
		130	2,98	,97			
Etkileşimsel Adalet	Evli Bekar	284	3,06	,79	412	1,895	,059
		130	2,90	,80			
Örgütsel Adalet	Evli Bekar	284	3,05	,70	412	1,327	,185
		130	2,94	,76			
Örgüte Güven	Evli Bekar	284	3,13	,92	412	1,294	,196
		130	3,00	,84			
Yöneticiye güven	Evli Bekar	284	3,01	,87	412	1,305	,193
		130	2,89	,86			
Örgütsel Güven	Evli Bekar	284	3,07	,78	412	1,511	,132
		130	2,95	,70			
İş Tatmini	Evli Bekar	284	3,04	,92	412	1,108	,268
		130	2,93	,92			
Örgütsel Bağlılık	Evli Bekar	284	3,07	,84	412	1,292	,197
		130	2,95	,87			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli Bekar	284	2,78	,91	227	-4,506	,000
		130	3,26	1,02			

Tabloda medeni haldeki farklılıklar açısından katılımcıların ahlaki liderlik algılarına ve işten ayrılma niyetine ilişkin anlamlı t-testi sonuçları yer almaktadır. Test esnasında, ahlaki liderlik değişkeni açısından varyansların homojen olduğu, ancak işten ayrılma niyeti açısından varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Her iki değişken açısından SPSS programının bağımsız örneklem t-testi çıktısındaki ilgili değer

yukarıda rapor edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde medeni haldeki farklılıkların çalışanların ahlaki liderlik algılarında anlamlı bir farklılık yarattığı ($p<.05$) görülmektedir. Evli olan çalışanların ahlaki liderlik algıları bekar olanlardan daha yüksektir. Bu durum öngörülerle de uyumludur çünkü evli çalışanlar bekar olanlara göre daha düzenli bir özel hayata sahip olmaktadır ve ahlaki değerlere daha fazla önem vermeye başlamaktadırlar.

Medeni haldeki farklılıkların çalışanların işten ayrılma niyetinde de anlamlı bir farklılık ($p<.01$) yarattığı görülmektedir. Buna göre, bekar olan çalışanların işten ayrılma niyetleri evlilere oranla daha fazladır. Bu beklenen bir duruma işaret etmektedir çünkü bekar olan çalışanların işlerinden ayrılıp yeni bir iş aramak suretiyle kaybedebileceği kazanımlar ve katlanması gereken zorluklar evlilerden daha azdır.

2.7.5.2. Cinsiyet Farkı Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet farklılıklarının çalışanların ahlaki liderlik algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.25. Cinsiyet Farkı Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Df	t	P
Ahlaki Liderlik	Erkek	373	2,99	,80	412	-1,157	,248
	Kadın	41	3,14	,84			
İşlemsel Adalet	Erkek	373	3,02	,84	412	-,816	,415
	Kadın	41	3,13	,78			
Dağıtımsal Adalet	Erkek	373	3,00	,87	412	-,927	,355
	Kadın	41	3,13	,96			
Etkileşimsel Adalet	Erkek	373	3,00	,79	412	-,337	,736
	Kadın	41	3,05	,86			
Örgütsel Adalet	Erkek	373	3,00	,72	412	-,815	,416
	Kadın	41	3,10	,75			
Örgüte Güven	Erkek	373	3,09	,90	412	,280	,779
	Kadın	41	3,05	,84			
Yöneticiye güven	Erkek	373	2,96	,87	412	-,728	,467
	Kadın	41	3,07	,87			
Örgütsel Güven	Erkek	373	3,03	,77	412	-,250	,802
	Kadın	41	3,06	,69			

Tablo 2.25.'in devamı

İş Tatmini	Erkek	373	3,00	,93	412	-,693	,489
	Kadın	41	3,10	,81			
Örgütsel Bağlılık	Erkek	373	3,00	,85	412	-2,479	,014
	Kadın	41	3,34	,78			
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	373	2,94	,97	412	,329	,742
	Kadın	41	2,89	,92			

Yukarıdaki değişkenlerin tamamı açısından varyansların homojen olduğu görülmüştür. Tablo incelendiğinde cinsiyet farklılıklarının çalışanların örgütsel bağlılığında anlamlı ($p<.05$) bir farklılık yarattığı görülmektedir. Buna göre, kadın çalışanların örgütsel bağlılıkları erkeklerden daha yüksektir. Bu durum olası bir durumdur çünkü bayanlar yaradılışları gereğince bağlanmaya daha fazla eğilimli olmaktadır. Bu nedenle de örgütlerine erkeklerden daha fazla bağlanabilmektedirler.

2.7.5.3. Yaş Farklılıkları Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Yaş farklılıklarının çalışanların ahlaki liderlik algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.26. Yaş Farkı Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Df	F	p
Ahlaki Liderlik	<25	262	2,93	,82	4	2,354	,053
	25-34	96	3,05	,81			
	35-44	33	3,25	,70			
	45-54	19	3,28	,68			
	55-64	4	3,50	,48			
İşlemsel Adalet	<25	262	2,97	,86	4	2,595	,036
	25-34	96	3,03	,76			
	35-44	33	3,22	,76			
	45-54	19	3,53	,84			
	55-64	4	3,06	,42			
Dağıtımsal Adalet	<25	262	2,97	,88	4	1,466	,212
	25-34	96	2,98	,90			
	35-44	33	3,24	,76			
	45-54	19	3,21	,84			
	55-64	4	3,62	,72			

Tablo 2.26.'nın devamı

Etkileşimsel Adalet	<25	262	2,96	,81	4	1,350	,251
	25-34	96	2,99	,80			
	35-44	33	3,20	,72			
	45-54	19	3,24	,79			
	55-64	4	3,41	,78			
Örgütsel Adalet	<25	262	2,97	,75	4	2,131	,076
	25-34	96	3,00	,68			
	35-44	33	3,22	,57			
	45-54	19	3,33	,64			
	55-64	4	3,36	,40			
Örgüte Güven	<25	262	3,07	,90	4	,295	,881
	25-34	96	3,09	,92			
	35-44	33	3,11	1,00			
	45-54	19	3,27	,65			
	55-64	4	3,31	,23			
Yöneticiye Güven	<25	262	2,93	,88	4	2,677	,032
	25-34	96	2,94	,85			
	35-44	33	3,09	,76			
	45-54	19	3,42	,76			
	55-64	4	3,87	,66			
Örgütsel Güven	<25	262	3,00	,77	4	1,541	,190
	25-34	96	3,01	,76			
	35-44	33	3,10	,76			
	45-54	19	3,34	,58			
	55-64	4	3,59	,41			
İş Tatmini	<25	262	3,00	,94	4	3,693	,006
	25-34	96	2,81	,86			
	35-44	33	3,44	,78			
	45-54	19	3,14	,83			
	55-64	4	3,75	,99			
Örgütsel Bağlılık	<25	262	2,94	,84	4	5,901	,000
	25-34	96	3,00	,86			
	35-44	33	3,35	,76			
	45-54	19	3,67	,77			
	55-64	4	3,94	,81			
İşten Ayrılma Niyeti	<25	262	3,01	,96	4	2,449	,056
	25-34	96	2,93	1,07			
	35-44	33	2,68	,64			
	45-54	19	2,44	,94			
	55-64	4	2,43	,96			

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyetinin varyansları homojen değildir çünkü bu değişkenlerin levene testi sonuçları anlamlı ($p < 0.05$) çıkmıştır. Bu değişkenler yaş açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıyorsa homojenlik varsayımının sağlanamadığı

durumda kullanılan test (Games-Howell Testi), diğer değişkenler yaş açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıyorsa homojenlik varsayımının sağlandığı durumlarda kullanılan test (LSD) vasıtasıyla bu anlamlı farklılaşmanın tek yönlü varyans analizine dahil edilen değişken açısından hangi gruplar arasında olduğu ortaya konulabilmektedir.

İşlemsel adalet, yöneticiye güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri yaş açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Sonuç itibarıyla, yaş değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşan tüm değişkenlerin varyansları homojendir. Bu nedenle, değişkenler LSD Testine tabi tutulmuştur.

Yapılan testin sonucunda, 25 yaş altı, 25-34, 34-45, 45-54 yaş gruplarındaki çalışanların işlemsel adalet algısı çerçevesinde diğer bazı yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. 25 yaşından küçük çalışanların işlemsel adalet algıları 45 ile 54 yaş aralığındaki ($I-J^{854} = -,56$ ve $p = ,004$) çalışanlardan daha düşüktür. 25-34 yaş aralığındaki çalışanların işlemsel adalet algıları da 45 ile 54 yaş aralığındaki ($I-J = -,50$ ve $p = ,015$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar yaş ilerledikçe işlemsel adalet algısının daha fazla bir şekilde hissedildiğine, yaşı genç olan çalışanların örgütsel işlemlerde adil olunmasını yaşı ilerleyenler kadar önemsemeyebileceğine işaret etmektedir.

Test sonuçlarına göre, 25 yaş altı, 25-34, 45-54 ve 55-64 yaş gruplarındaki çalışanların yöneticilerine duydukları güven çerçevesinde diğer bazı yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılaştıkları görülmüştür. 25 yaşından küçük çalışanların yöneticiye güveni 45 ile 54 yaş aralığındaki ($I-J = -,48$ ve $p = ,018$) çalışanlardan ve 55 ile 64 yaş aralığındaki ($I-J = -,94$ ve $p = ,031$) çalışanlardan daha düşüktür. 25 ile 34 yaş aralığındaki çalışanların yöneticiye güveni de 45 ile 54 yaş aralığındaki ($I-J = -,47$ ve $p = ,028$) çalışanlardan ve 55 ile 64 yaş aralığındaki ($I-J = -,93$ ve $p = ,036$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar yaş ilerledikçe yöneticiye güvenin daha fazla bir şekilde tesis edilebildiğine ve yaşı genç olan çalışanların yöneticiye güven duyabilmesi için zamana ihtiyacı olabileceğine işaret etmektedir.

Test sonuçlarına göre, 25 yaş altı, 25-34 yaş gruplarındaki çalışanların iş tatmini çerçevesinde diğer bazı yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılaştıkları görülmüştür. 25 yaşından küçük çalışanların iş tatmini 35 ile 44 yaş aralığındaki ($I-J = -$

⁸⁵⁴ $I-J$ = ortalamalar arasındaki fark, P = anlamlılık düzeyi

,43 ve $p = ,010$) çalışanlardan daha düşüktür. 25 ile 34 yaş aralığındaki çalışanların iş tatmini ise 35 ile 44 yaş aralığındaki ($I-J = -,62$ ve $p = ,001$) çalışanlardan ve 55 ile 64 yaş aralığındaki ($I-J = -,46$ ve $p = ,093$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar yaş ilerledikçe iş tatmininin daha fazla yaşanabileceğine ve yaşı ilerlemiş olan çalışanların alternatif işlerin azalmasına ve örgütte elde ettikleri kazanımlara bağlı olarak işlerinden daha büyük tatmin duyabileceğine işaret etmektedir.

Test sonuçlarına göre, tüm yaş gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılık çerçevesinde diğer bazı yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılaştıkları görülmüştür. 25 yaşından küçük çalışanların örgütsel bağlılığı 35 ile 44 yaş aralığındaki ($I-J = -,40$ ve $p = ,009$) çalışanlardan, 45 ile 54 yaş aralığındaki ($I-J = -,72$ ve $p = ,000$) çalışanlardan ve 55 ile 64 yaş aralığındaki ($I-J = -,99$ ve $p = ,019$) çalışanlardan daha düşüktür. 25 ile 34 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel bağlılığı ise 35 ile 44 yaş aralığındaki ($I-J = -,34$ ve $p = ,039$) çalışanlardan, 45 ile 54 yaş aralığındaki ($I-J = -,66$ ve $p = ,002$) çalışanlardan ve 55 ile 64 yaş aralığındaki ($I-J = -,93$ ve $p = ,029$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar özellikle 35 yaşından sonra örgütsel bağlılığın daha fazla yaşanabileceğine ve yaşı genç olan çalışanların alternatif işlerin fazlalığına ve daima daha iyisini arama çabalarına odaklanmalarına bağlı olarak örgütlerine daha az bağlanma eğilimi gösterebileceğine işaret etmektedir.

2.7.5.4. Eğitim Düzeyi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Eğitim düzeylerinin çalışanların ahlaki liderlik algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.27.Eğitim Düzeyi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Df	F	p
Ahlaki Liderlik	İlköğretim	105	2,83	,72	4	4,356	,002
	Lise	214	3,01	,82			
	Yüksekokul	77	3,09	,79			
	Üniversite	16	3,67	,72			
	Yük. Lisans	2	3,40	1,97			
İşlemsel Adalet	İlköğretim	105	2,90	,77	4	2,570	,038
	Lise	214	2,97	,84			
	Yüksekokul	77	3,21	,87			
	Üniversite	16	3,29	,65			
	Yük. Lisans	2	2,50	,70			
Dağıtımsal Adalet	İlköğretim	105	3,08	,85	4	1,173	,322
	Lise	214	2,95	,89			
	Yüksekokul	77	3,03	,89			
	Üniversite	16	3,32	,69			
	Yük. Lisans	2	2,37	1,59			
Etkileşimsel Adalet	İlköğretim	105	2,98	,68	4	1,186	,316
	Lise	214	3,00	,88			
	Yüksekokul	77	2,99	,75			
	Üniversite	16	3,42	,60			
	Yük. Lisans	2	2,66	,15			
Örgütsel Adalet	İlköğretim	105	3,09	,62	4	1,601	,173
	Lise	214	2,97	,77			
	Yüksekokul	77	2,98	,72			
	Üniversite	16	3,34	,53			
	Yük. Lisans	2	2,51	,81			
Örgüte Güven	İlköğretim	105	3,04	,89	4	2,375	,052
	Lise	214	3,01	,90			
	Yüksekokul	77	3,32	,89			
	Üniversite	16	3,42	,86			
	Yük. Lisans	2	3,00	1,06			
Yöneticiye güven	İlköğretim	105	3,01	,79	4	,859	,489
	Lise	214	2,95	,93			
	Yüksekokul	77	2,94	,78			
	Üniversite	16	3,34	,90			
	Yük. Lisans	2	2,75	,70			
Örgütsel Güven	İlköğretim	105	3,02	,70	4	1,448	,217
	Lise	214	2,98	,78			
	Yüksekokul	77	3,13	,75			
	Üniversite	16	3,38	,84			
	Yük. Lisans	2	2,87	,88			

Tablo 2.27.'nin devamı

İş Tatmini	İlköğretim	105	3,00	,91	4	1,211	,305
	Lise	214	2,99	,93			
	Yüksekokul	77	3,00	,90			
	Üniversite	16	3,41	,98			
	Yük. Lisans	2	2,16	1,17			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	105	3,01	,72	4	1,850	,118
	Lise	214	3,00	,90			
	Yüksekokul	77	3,05	,89			
	Üniversite	16	3,59	,76			
	Yük. Lisans	2	2,88	,94			
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	105	3,01	,88	4	1,011	,401
	Lise	214	2,93	,96			
	Yüksekokul	77	2,89	1,13			
	Üniversite	16	2,57	,65			
	Yük. Lisans	2	3,62	1,23			

Levene Testi sonuçlarına göre ahlaki liderlik, etkileşimsel adalet, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin varyansları homojen değildir çünkü test sonuçları anlamlı ($p < 0.05$) çıkmıştır. Bu nedenle, bu değişkenler eğitim düzeyi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıyorsa homojenlik varsayımının sağlanamadığı durumda kullanılan test (Games-Howell Testi), diğer değişkenler eğitim düzeyi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıyorsa homojenlik varsayımının sağlandığı durumlarda kullanılan test (LSD) vasıtasıyla bu anlamlı farklılaşmanın tek yönlü varyans analizine dahil edilen değişken açısından hangi gruplar arasında olduğunun ortaya konulmasına karar verilmiştir.

Ahlaki liderlik ve işlemsel adalet değişkenleri eğitim düzeyi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Eğitim düzeyi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşan işlemsel adalet algısının varyansları homojendir, bu nedenle de LSD Testine tabi tutulmuştur. Ancak, ahlaki liderliğin varyansları homojen değildir bu yüzden Games-Howell Testine tabi tutulmuştur.

Games-Howell Testi sonucunda, ilköğretim, lise ve üniversite mezunu çalışanların ahlaki liderlik algısı çerçevesinde diğer bazı eğitim düzeyindeki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. İlköğretim mezunu olan çalışanların ahlaki liderlik algıları üniversite mezunu olan ($I-J = -.83$ ve $p = ,003$) çalışanlardan daha düşüktür. Lise mezunu olan çalışanların ahlaki liderlik algıları da üniversite mezunu olan ($I-J = -.66$ ve $p = ,019$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar ahlaki liderlik

algısı açısından üniversite mezunu olunmasının adeta bir dönüm noktası olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, üniversite eğitiminin çalışanların ahlaki gelişim düzeyini arttırarak liderinin ahlaki yönüne daha fazla odaklanabilmesine olanak tanıyabileceğini ortaya koymaktadır.

LSD Testi sonucunda ilköğretim, lise ve yüksekokul mezunu çalışanların işlemsel adalet algısı çerçevesinde diğer bazı eğitim düzeyindeki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılıkları görülmüştür. İlköğretim mezunu olan çalışanların işlemsel adalet algıları lise mezunu olan (I-J= -,23 ve p= ,015) çalışanlardan ve yüksekokul mezunu olan (I-J= -,30 ve p= ,014) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar ilköğretimden sonra eğitime devam eden çalışanların örgüt içerisindeki işlemler esnasında sergilenen adil tutumlara karşı daha hassas ve daha bilinçli bir şekilde yaklaşabileceğine işaret etmektedir. Bu suretle, ilköğretim mezunlarının işlemsel adalet algısını diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre daha düşük düzeyde algılayabileceğini öne sürebilmek mümkündür.

2.7.5.5. Görev Süresi Farklılıkları Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Görev süresindeki farklılıkların çalışanların ahlaki liderlik algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.28. Görev Süresi Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Df	F	p
Ahlaki Liderlik	1-5	243	2,97	,81	4	2,124	,077
	6-10	124	3,05	,81			
	11-15	37	2,89	,73			
	16-20	6	3,76	,53			
	>20	4	3,50	,08			
İşlemsel Adalet	1-5	243	3,00	,79	4	1,175	,321
	6-10	124	3,07	,87			
	11-15	37	2,94	,99			
	16-20	6	3,66	,62			
	>20	4	3,25	,20			

Tablo 2.28.'in devamı

Dağıtımsal Adalet	1-5	243	2,99	,87	4	1,989	,095
	6-10	124	2,99	,85			
	11-15	37	3,02	,99			
	16-20	6	4,00	,68			
	>20	4	3,18	,51			
Etkileşimsel Adalet	1-5	243	3,01	,80	4	2,075	,083
	6-10	124	3,00	,81			
	11-15	37	2,83	,78			
	16-20	6	3,66	,44			
	>20	4	3,63	,24			
Örgütsel Adalet	1-5	243	3,00	,70	4	2,045	,087
	6-10	124	3,02	,74			
	11-15	37	2,93	,76			
	16-20	6	3,77	,32			
	>20	4	3,35	,24			
Örgüte Güven	1-5	243	3,09	,89	4	1,561	,184
	6-10	124	3,11	,96			
	11-15	37	2,85	,74			
	16-20	6	3,79	,57			
	>20	4	3,12	,52			
Yöneticiye Güven	1-5	243	2,95	,87	4	1,873	,114
	6-10	124	3,01	,84			
	11-15	37	2,86	,92			
	16-20	6	3,62	,78			
	>20	4	3,75	,70			
Örgütsel Güven	1-5	243	3,02	,75	4	1,993	,095
	6-10	124	3,06	,77			
	11-15	37	2,86	,75			
	16-20	6	3,70	,64			
	>20	4	3,43	,21			
İş Tatmini	1-5	243	2,95	,89	4	2,299	,058
	6-10	124	3,03	,91			
	11-15	37	3,08	1,12			
	16-20	6	4,00	,89			
	>20	4	3,50	,43			
Örgütsel Bağlılık	1-5	243	2,98	,82	4	5,560	,000
	6-10	124	3,04	,86			
	11-15	37	3,03	,90			
	16-20	6	4,40	,33			
	>20	4	4,00	,24			
İşten Ayrılma Niyeti	1-5	243	3,01	,97	4	3,678	,006
	6-10	124	2,88	,91			
	11-15	37	2,97	1,09			
	16-20	6	2,04	,65			
	>20	4	1,68	,23			

Levene Testi sonuçlarına göre ahlaki liderlik, işlemsel adalet, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin varyansları homojen değildir çünkü ilgili test sonuçları anlamlı ($p < 0.05$) çıkmıştır. Bu nedenle, bu değişkenler görev süresi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıyorsa homojenlik varsayımının sağlanamadığı durumda kullanılan test (Games-Howell Testi), diğer değişkenler görev süresi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşıyorsa homojenlik varsayımının sağlandığı durumlarda kullanılan test (LSD) vasıtasıyla bu anlamlı farklılaşmanın tek yönlü varyans analizine dahil edilen değişken açısından hangi gruplar arasında olduğunun ortaya konulmasına karar verilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri görev süresi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Görev süresi açısından anlamlı bir şekilde farklılaşan her iki değişkenin varyansları homojen değildir, bu nedenle Games-Howell Testi gerçekleştirilmiştir.

Games-Howell Testi sonucunda, tüm görev süresi gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılık çerçevesinde diğer bazı görev süresi gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılaştıkları görülmüştür. 1 ile 5 yıl görev süresi aralığında çalışanların örgütsel bağlılığı 16 ile 20 yıl görev süresi aralığında ($I-J = -1,42$ ve $p = ,000$) çalışanlardan ve 21 yıldan fazla görev süresi olan ($I-J = -1,01$ ve $p = ,006$) çalışanlardan daha düşüktür. 6 ile 10 yıl görev süresi aralığında çalışanların örgütsel bağlılığı 16 ile 20 yıl görev süresi aralığında ($I-J = -1,36$ ve $p = ,000$) çalışanlardan ve 21 yıldan fazla görev süresi olan ($I-J = -,95$ ve $p = ,003$) çalışanlardan daha düşüktür. 11 ile 15 yıl görev süresi aralığında çalışanların örgütsel bağlılığı 16 ile 20 yıl görev süresi aralığında ($I-J = -1,37$ ve $p = ,000$) çalışanlardan ve 21 yıldan fazla görev süresi olan ($I-J = -,96$ ve $p = ,001$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar görev süresi arttıkça – özellikle de onbeş yıllık görev süresi dolunca- örgütsel bağlılığın daha fazla hissedilebileceğine işaret etmektedir. Bulgulardan, bir çalışanın çalıştığı işletmeyle olan bağları zayıf olduğunda belirli bir süre –genellikle onbeş yıl- içerisinde işinden ayrılabilceği, uzun süre kaldığı işletmeye ise yüksek bağlılık hissedebileceği sonucuna ulaşılabilmektedir. Aşağıdaki bulgular da bu değerlendirmeleri destekleyici niteliktedir.

Test sonucunda işten ayrılma niyeti çerçevesinde, 16 ile 20 yıl aralığında görev süresi olan çalışanların haricindeki görev süresine sahip olan çalışanların diğer bazı

eğitim düzeyindeki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklılaştıkları görülmüştür. Buna göre, 21 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların işten ayrılma niyeti 1 ile 5 yıl görev süresi aralığında (I-J= -1,32 ve p= ,001) çalışanlardan, 6 ile 10 yıl görev süresi aralığında (I-J= -1,16 ve p= ,001) çalışanlardan ve 11 ile 15 yıl görev süresi aralığında (I-J= -1,29 ve p= ,000) çalışanlardan daha düşüktür. Bu sonuçlar işten ayrılma niyetinin görev süresi arttıkça –özellikle 15 yıldan sonra- azaldığına işaret etmektedir. Bu durumun birçok nedeni bulunmaktadır ancak yukarıdaki bulgulara bakılarak bu durumun temel nedenlerinden birisinin örgüte karşı hissedilen bağlılık olduğu söylenebilir.

2.8. HİPOTEZ TESTLERİ

Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Adalet: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu ahlaki liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet üzerinde doğrudan bir etkiye (0,787; p <.01) sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bu değerler normallik varsayımından etkilenebilen maximum likelihood kestirim yönteminin ortaya koyduğu değerleri ifade etmektedir ve normallik varsayımından etkilenmeyen bootstrapping yönteminin ürettiği sonuçların da incelenmesi gerekmektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar ise göstermektedir ki; bu –doğrudan-etki % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.704-0.861) aralığında değişebilmektedir. Yanlılıktan arındırılmış bootstrapping güven aralıklarını, iki farklı araştırmacının aynı konuyu araştırdıklarında bootstrapping yönteminin defalarca yeniden oluşturduğu örneklemelerden kaynaklanabilecek farklı kestirim değerlerinin alt ve üst sınırı olarak değerlendirmek gerekmektedir⁸⁵⁵. Kısacası, ahlaki liderlik ile örgütsel adalet arasındaki (0.704-0.861 aralığında değişebilecek olan) ilişkinin % 95 güvenilirlik düzeyinde eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin, *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, **H1 hipotezi** eldeki veriler göz önüne alındığında **desteklenmektedir**. Ahlaki liderlik, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

⁸⁵⁵ Cheung ve Lau, 321.

Örgütsel Adalet Bağlamında Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Güven: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu ahlaki liderlik davranışı ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven üzerinde doğrudan bir etkiye (0,429; $p < .01$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.212-0.660) aralığında değişebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, normallik varsayımından etkilenmeyecek bir şekilde ve 0.05 anlamlılık düzeyinde, ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki etkisinin gerçek değeri bu aralıktaki bir değer olacaktır. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki doğrudan ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. **H2 hipotezi** ahlaki liderliğin örgütsel güven algısı üzerinde, örgütsel adalet algısının etkisi kontrol edildiğinde, doğrudan etkili olduğu öngürüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Netice itibariyle, adalet bağlamında olacak şekilde, eldeki verilerin ortaya koyduğu doğrudan etki göz önüne alındığında, **H2 hipotezi desteklenmektedir**. Adalet algısı hesaba katıldığında dahi, ahlaki liderliğin örgütsel güven algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel adalet ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerinde doğrudan bir etkiye (0,350; $p < .05$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.091-0.549) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H3 hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Güven ve İş Tatmini: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel güven algısının iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye (0,322; $p < .05$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından 0.05 anlamlılık düzeyinde (0.065-0.593) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H4a hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel güven algısı, iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel güven algısının bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye (0,195; $p < .05$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.025-0.401) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H4b hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel güven algısı, örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel güven algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif bir etkiye (-186; $p < .05$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14,15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler

açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (-0.378/ -0.013) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumlu olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H4c hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel güven algısı, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye (0,364; $p < .05$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14,15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.086-0.581) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine negatif olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H5a hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel adalet algısı, iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye (0,427; $p < .01$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından 0.05 anlamlılık düzeyinde (0.208-0.627) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H5b hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti: Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye (0,209; $p < .05$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenlilik düzeyinde (-0.377/-0.007) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumlu yönlü olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H5c hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Güven ve Adalet Bağlamında Ahlaki Liderlik ve İş Tatmini: Yapısal denklik modellemesinde modele eklenen her yeni ilişki modelin uyum iyiliği istatistiklerine katkı sağlamaktadır⁸⁵⁶. Bu durum, hangi ilişkinin modele eklenmesi gerektiği, hangilerinin eklenmemesi gerektiği konusunda araştırmacıların ikileme düşmesine neden olabilmektedir. Bahsi geçen sorunun çözümü açısından modele eklenen her yeni ilişkinin uyum iyiliği istatistiklerine anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığı araştırılmalıdır. Bu nedenle, ilişkinin eklenmesinden önce ve sonra ortaya çıkan alternatif modellerin ürettiği uyum iyiliği istatistiklerinin irdelenmesi ve Ki-kare farklılık testiyle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Analizin alternatif modellerin testi aşamasında ahlaki liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair yolun çıkarıldığı modelin, bahsi geçen ilişkinin bulunduğu haline göre daha güçlü olduğu ve aynı zamanda oldukça yakın uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Ki-kare farklılık testi sonuçları bahsi geçen ilişkinin çıkarıldığı modelin kabul edilmesi gerektiğine işaret etmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin çıkarıldığı modelin ekonomiklik (parsimony) ilkesi gereğince daha kabul edilebilir bir model olduğuna karar verilmiştir. Tablo 2.23'te sunulan yapısal denklem analizi sonuçları, ahlaki liderlik ile iş tatmini arasında hesaplanan doğrudan etkinin sıfıra eşit olması ve sadece dolaylı

⁸⁵⁶ Şimşek, 2007.

bir etkinin ($.513, p<0.05$) mevcut olması göz önüne alındığında, ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin bulunmadığını ve sadece örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları aracılığıyla aktarılan dolaylı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmanın ön analiz aşamasında sadece ahlaki liderliğin bağımsız değişken, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin ise bağımlı değişkenler olarak ele alındığı (aracısız) bir model analiz edilmiştir. Bahsi geçen aracısız model ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Ancak, sadece değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını teyit etmek amacıyla meydana getirilen ve sırf bu amaçla analiz edilen modelin ürettiği bu sonucun tamamen eksik kuramsallaştırma ve modelleme nedeniyle ortaya çıkan yanıltıcı bir sonuç olduğu Tablo 2.23'ten anlaşılmaktadır. Çalışma hayatında var olan önemli aracı değişkenler hesaba katılmadığı için gerçekte var olmayan doğrudan bir etki sanki mevcutmuş gibi ortaya çıkmıştır. Sonuçta, örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları modele aracı değişkenler olarak eklenmediği zaman değişkenler arasında mevcutmuş gibi görülen böylesine bir doğrudan etkinin gerçekte bulunmadığı, ahlaki liderlik ile iş tatmini arasında sadece dolaylı bir etkinin bulunduğu tespit edilmiştir. **H6a hipotezi** ise ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğu öngürüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Netice itibarıyla, güven ve adalet bağlamında olacak şekilde, eldeki verilerin ortaya koyduğu salt dolaylı etki göz önüne alındığında, **H6a hipotezi desteklenmemektedir**. Güven ve adalet algısı hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin bulunmadığı, sadece güven ve adalet algısı vasıtasıyla aktarılan dolaylı bir etkisinin bulunduğu gerçeği gün yüzüne çıkmaktadır.

Güven ve Adalet Bağlamında Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Bağlılık:

Araştırmanın yapısal modeli olarak belirlenen ilk modelin analizi neticesinde elde edilen faktör yükleri incelendiğinde AL--->OB arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak aşırı derecede ($p=.452$) anlamsız olduğu görülmüştür. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkinin modelden çıkarılması suretiyle modelde iyileştirme yapılmasının zorunlu olduğu değerlendirilmiştir. Netice itibarıyla, bahsi geçen doğrudan ilişki, anlamsızlığı nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Bu şekilde belirlenen yapısal modelin ürettiği sonuçlar, Tablo 2.23'te sunulan dolaylı etki ($.633$,

$p < 0.05$) göz önüne alındığında, ahlaki liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin bulunmadığını ancak örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları vasıtasıyla aktarılan dolaylı etkisinin bulunduğunu göstermektedir. **H6b hipotezi** ise ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu öngürüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Netice itibariyle, güven ve adalet bağlamında olacak şekilde, eldeki verilerin ortaya koyduğu salt dolaylı etki göz önüne alındığında, **H6b hipotezi desteklenmemektedir**. Güven ve adalet algısı hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin bulunmadığı, sadece güven ve adalet algısı vasıtasıyla aktarılan dolaylı bir etkisinin bulunduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Güven ve Adalet Bağlamında Ahlaki Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti:

Araştırmanın yapısal modeli olarak belirlenen ilk modelin analizi neticesinde elde edilen faktör yükleri incelendiğinde AL-->IAN arasındaki doğrudan ilişkinin istatistiksel olarak aşırı derecede ($p = .534$) anlamsız olduğu görülmüştür. Ahlaki liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkinin modelden çıkarılması suretiyle modelde iyileştirme yapılmasının zorunlu olduğu değerlendirilmiştir. Bahsi geçen ilişki, anlamsızlığı nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Bu sonuç, Tablo 2.23'teki (-.544, $p < 0.05$) dolaylı etki göz önüne alındığında, ahlaki liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin bulunmadığına ancak örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları aracılığıyla aktarılan dolaylı bir etkisinin bulunduğuna işaret etmektedir. **H6c hipotezi** ise ahlaki liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu öngürüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Netice itibariyle, güven ve adalet bağlamında olacak şekilde, eldeki verilerin ortaya koyduğu salt dolaylı etki göz önüne alındığında, **H6c hipotezi desteklenmemektedir**. Güven ve adalet algısı hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir doğrudan etkisinin bulunmadığı, sadece güven ve adalet algısı vasıtasıyla aktarılan dolaylı bir etkisinin bulunduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye (0,312; $p < .01$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.170-0.444) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H7a hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye (-0,222; $p < .01$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (-0.358/-0.087) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumlu olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H7b hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye (-0,213; $p < .01$) sahip olduğunu göstermektedir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (-0.397/ -0.070) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumlu olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı

söylenebilir. Dolayısıyla, **H7c hipotezi desteklenmektedir**. Çalışanların örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Rolü: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven algısı üzerindeki, örgütsel adalet algısı aracılığıyla aktarılan, dolaylı etkisine dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki dolaylı ilişkide (0,275; $p < .01$) örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan doğruya, bir kısmının ise aracı bir değişken ya da değişkenler vasıtasıyla dolaylı bir şekilde aktarılması halinde ortaya çıkan ilişkiyi ifade etmektedir. Mevcut aracılık rolünün kısmi olduğu değerlendirilmiştir çünkü araştırmanın önceki bölümlerinde değinildiği gibi Baron ve Kenney'in aracılık rollerine ilişkin ortaya koyduğu tüm koşullar bahsi geçen ilişki kapsamında sağlanmaktadır. Son koşulda uyarınca ise aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde yordayan değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığı (tam aracılığın bulunmadığı) ancak bahsi geçen ilişkinin seviyesinde -anlamlı bir şekilde- azalmanın (0,704-,0429= 0,275) meydana geldiği (kısmi aracılığın bulunduğu) tespit edilmiştir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu **-dolaylı-** etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.078-0.443) aralığında değişebilmektedir. Bu nedenle, ahlaki liderlik davranışı ile örgütsel güven arasındaki, örgütsel adalet algısı vasıtasıyla aktarılan, **-dolaylı-** etkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, **H8 hipotezi desteklenmektedir**. Ahlaki liderlik ile çalışanların örgütsel güven algıları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algılarının kısmi aracılık rolü vardır.

Ahlaki Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Rolü: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki, örgütsel adalet ve güven algısı aracılığıyla aktarılan, dolaylı etkisine dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur.

Bulgular ahlaki liderlik ile iş tatmini arasındaki (0,513; $p < .05$) ilişkide örgütsel adalet ve güven algılarının **tam** aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Tam aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerinde etkili olmasını ancak bu etkinin hiçbir kısmının doğrudan aktarılmamasını, tamamının aracı bir değişken ya da değişkenler vasıtasıyla dolaylı bir şekilde aktarılmasını ifade etmektedir. Baron ve Kenney'in aracılık rollerine ilişkin ortaya koyduğu tüm koşullar bahsi geçen ilişkiler kapsamında sağlanmaktadır. Son koşulda uyarınca ise aracı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde yordayan değişken (ahlaki liderlik) ile yordanan değişken (iş tatmini) arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı (tam aracılığın bulunduğu) tespit edilmiştir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; ahlaki liderliğin iş tatmini üzerindeki **-dolaylı-** etkisi eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.422-0.593) aralığında değişebilmektedir. Ahlaki liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki, örgütsel adalet ve güven algıları vasıtasıyla aktarılan, **-dolaylı-** etkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir.

H9a hipotezi ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının kısmi aracılık rolünün bulunduğu öngürüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Ahlaki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin tamamının örgütsel adalet ve güven algıları aracılığıyla gerçekleşmesi nedeniyle, **H9a hipotezi desteklenmemektedir**. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları, ahlaki liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye tamamen aracılık etmektedir.

Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Rolü: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu ahlaki liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki, örgütsel adalet ve güven algısı aracılığıyla aktarılan, dolaylı etkisine dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki (0,633; $p < .01$) ilişkide örgütsel adalet ve güven algılarının **-tam-** aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmenin gerekçelerine değinmek gerekirse; Baron ve Kenney'in aracılık rollerine ilişkin ortaya koyduğu tüm koşullar bahsi geçen ilişkiler kapsamında sağlanmaktadır. Son koşulda uyarınca ise aracı değişkenlerin etkisi kontrol

edildiğinde yordayan değişken (ahlaki liderlik) ile yordanan değişken (örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığı (tam aracılığın bulunduğu) tespit edilmiştir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14 ve 15'teki tablolar göstermektedir ki; bu **–dolaylı–** etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (0.545-0.706) aralığında değişebilmektedir. Ahlaki liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki, örgütsel adalet ve güven algıları vasıtasıyla aktarılan, **–dolaylı–** etkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumsuz olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir.

H9b hipotezi ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının kısmi aracılık rolünün bulunduğu öngörüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Ahlaki liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tamamının örgütsel adalet ve güven algıları aracılığıyla gerçekleşmesi nedeniyle, **H9b hipotezi desteklenmemektedir**. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları, ahlaki liderlik algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye tamamen aracılık etmektedir.

Ahlaki Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Rolü: AMOS programı çıktılarının ortaya koyduğu ahlaki liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki, örgütsel adalet ve güven algısı aracılığıyla aktarılan, dolaylı etkisine dair sonuçlar Tablo 2.23'te ve EK-11, 12 ve 13'te sunulmuştur. Bulgular ahlaki liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki (-0,544; $p < .01$) ilişkide örgütsel adalet ve güven algılarının **–tam–** aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Baron ve Kenney'in aracılık rollerine ilişkin ortaya koyduğu tüm koşullar bahsi geçen ilişkiler kapsamında sağlanmaktadır. Son koşulda uyarınca ise örgütsel güven ve adalet algılarının etkisi kontrol edildiğinde, ahlaki liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkinin anlamsızlaştığı (tam aracılığın bulunduğu) tespit edilmiştir.

AMOS tarafından bootstrapping yöntemiyle oluşturulan yanlılıktan arındırılmış güven aralıklarını içeren EK-14,15'teki tablolar göstermektedir ki; bu **–dolaylı–** etki eldeki veriler açısından % 95 güvenilirlik düzeyinde (-0.617/-0.466) aralığında değişebilmektedir. Ahlaki liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki, örgütsel

adalet ve güven algıları vasıtasıyla aktarılan, –dolaylı- etkinin eldeki veriler açısından sıfır olma ya da literatürün aksine olumlu olma ihtimalinin *normallik varsayımından da etkilenmeyecek şekilde* mümkün olmadığı söylenebilir.

H9c hipotezi ahlaki liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının kısmi aracılık rolünün bulunduğu öngürüsüyle oluşturulmuş bir hipotezdir. Ahlaki liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamının örgütsel adalet ve güven algıları aracılığıyla gerçekleşmesi nedeniyle, **H9c hipotezi desteklenmemektedir**. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları, ahlaki liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye tamamen aracılık etmektedir.

Yapısal denklem modellemesi neticesinde ortaya çıkarılan hipotez testlerine dair özet sunuma aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2.29. Hipotez Testleri

No	Hipotez	P	Sonuç
H1	Ahlaki liderlik, örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H2	Ahlaki liderlik, örgütsel güven algısı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir. (Adalet bağlamında)	P<,01	Desteklendi
H3	Örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H4a	Örgütsel güven algısı, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H4b	Örgütsel güven algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H4c	Örgütsel güven algısı, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	P<,05	Desteklendi
H5a	Örgütsel adalet algısı, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H5b	Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H5c	Örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	P<,05	Desteklendi
H6a	Ahlaki liderlik, iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir. (Güven ve adalet bağlamında)		Desteklenmedi (Sadece dolaylı etki mevcut)
H6b	Ahlaki liderlik, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir. (Güven ve adalet bağlamında)		Desteklenmedi (Sadece dolaylı etki mevcut)
H6c	Ahlaki liderlik, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahiptir. (Güven ve adalet bağlamında)		Desteklenmedi (Sadece dolaylı etki mevcut)
H7a	İş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H7b	İş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	P<,01	Desteklendi
H7c	Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	P<,05	Desteklendi
H8	Ahlaki liderlik ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü vardır. (Bahsi geçen ilişkide hem doğrudan hem de dolaylı etkiler mevcuttur)		Desteklendi (Kısmi aracılık)
H9a	Örgütsel adalet ve güven algılamaları, <i>ahlaki liderlik ile iş tatmini</i> arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. (Bahsi geçen ilişkide hem doğrudan hem de dolaylı etkiler mevcuttur)		Desteklenmedi (Tam Aracılık) (Sadece dolaylı etki mevcut)
H9b	Örgütsel adalet ve güven algılamaları, <i>ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık</i> arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. (Bahsi geçen ilişkide hem doğrudan hem de dolaylı etkiler mevcuttur)		Desteklenmedi (Tam Aracılık) (Sadece dolaylı etki mevcut)
H9c	Örgütsel adalet ve güven algılamaları, <i>ahlaki liderlik ile işten ayrılma niyeti</i> arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. (Bahsi geçen ilişkide hem doğrudan hem de dolaylı etkiler mevcuttur)		Desteklenmedi (Tam Aracılık) (Sadece dolaylı etki mevcut)

SONUÇ

Ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi başlıca çalışan tutumları arasındaki ilişkileri ve örgütsel adalet ve güven algılamalarının bu ilişkilerdeki rollerini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma neticesinde, konuya örgütsel seviyeden yaklaşılarak, literatüre yeni katkılar sağlanmıştır.

Araştırmanın teorik altyapısının oluşturulabilmesi amacıyla gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda ahlaki liderlik kavramının ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik olmak üzere, iki farklı ayağı bulunan tek boyutlu bir yapı teşkil ettiği yönünde bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın analiz safhasında gerçekleştirilen açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar tek boyutlu ve iki yönlü ahlaki liderlik kavramsal yapısını doğrulayıcı niteliktedir. Buna göre, ahlaki liderler güvenilirlik, dürüstlük, doğruluk gibi *karakteristik özelliklere sahip olma*; her koşul altında ahlaki açıdan doğru olanı ayırt edebilme ve yapma, etrafındakilere ilgi gösterme ve onların haklarını koruma, iletişimde açık olma, başarı kriteri olarak ahlaki ön plana çıkarma gibi *tutum ve davranışlar sergileme*; karar alma sürecini ahlaki yansımayla kolaylaştırma, karar alternatiflerinin ahlaki değerini normatif açıdan belirleme, karar verme süreci esnasında topluma karşı ilgili olma, adil ve dengeli kararlar alma gibi niteliklere sahip olan *ahlaki karar verme süreci yürütme* vasıtasıyla **ahlaki kişiliği**, *ahlaki açıdan rol modeli olma, ahlaka ilişkin davranışları ödüllendirme ve cezalandırma, iş ahlakını ve işletme değerlerini çalışanlara iletme* vasıtasıyla **ahlaki yöneticiliği** ön plana çıkarabilmektedir. Ahlaki liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından ayıran en belirgin özellik ise liderin kendisinin iş ahlakına uygun tutum ve davranışlar sergilemesinin yanı sıra çalışanları da iş ahlakına uygun tutum ve davranışlar sergilemeye yönlendirebilmesidir.

Araştırmacı, ahlaki liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarından tamamen bağımsız olan ve tek başına çalışma hayatına hükmedebilen bir liderlik yaklaşımı olmadığı görüşündedir. Aksine, ahlaki liderlik tarzı dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik gibi diğer liderlik tarzlarıyla birlikte sergilenebildiği ölçüde örgüt açısından kıymetli çıktılar üretebilmektedir. Ahlaki liderler ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik unsurlarını örgüt içerisindeki mevcut ahlaki iklime ve toplumun ahlaki değerlerine göre değişik şekillerde harmanlayarak başarılı olabilmektedirler. Bu başarının sağlanabilmesi açısından sadece

ahlaki değerlere odaklanılması ve çalışma hayatının gerçeklerinin geri plana atılması büyük sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle, liderler tarafından ahlaki değerlerin yanı sıra örgütün işleyişine ve etkinliğine hitap eden tüm bilimsel yaklaşımların göz önüne alınması büyük önem arz etmektedir.

Araştırmacıların veya uygulamacıların zihninde belirginleşebilecek olan oldukça zor cevaplanabilir nitelikteki bir soruya ve literatür taraması neticesinde ortaya çıkan birikime dayanılarak bu soruya verilebilecek olan cevaba değinme gereği de duyulmaktadır: Ahlaki liderlik (insanın sadece fitratında yer alan bir liderlik tarzı olması dolayısıyla) sonradan geliştirilemez özellikte midir, yoksa tam aksine sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir nitelikte bir liderlik tarzı mıdır?

Ahlaki liderlik davranışının sadece doğuştan gelen bir özellik olduğu ve sonradan geliştirilemeyeceği bir an için varsayılacak olunursa; yönetim ve organizasyon kapsamında sadece işe alım aşamasında (insan kaynakları yöneticilerince) dikkate alınması gereken bir konu olarak ele alınması gerekmektedir. Ancak, ahlaki liderlik literatürü içerisinde bu davranışın sadece doğuştan geldiğine ve sonradan geliştirilemediğine dair herhangi bir görüşe ya da bulguya rastlanmamıştır. Aksine, ahlaki liderlik davranışının geliştirilebileceği ve öğrenilebileceği sonucuna ulaşılan ve kuramsal açıklamalar esnasında değinilen meta-analize dayalı veya ampirik bir çok araştırma mevcuttur. Bu nedenle, ahlaki liderlik davranışının yönetim biliminin tüm ilgi alanı içerisinde araştırma konusu yapılabilir kadar kapsamlı ve önemli bir kavram olduğu değerlendirilmektedir.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ahlaki liderlik kavramıyla ilgili olarak ulaşılan ve ortaya konulmasına ihtiyaç duyulan önemli bir sonuç daha bulunmaktadır. Buna göre, bir liderin takipçilerini etkileyip onları kendi vizyonu doğrultusunda harekete geçirebilmesi için ahlaki davranışlar sergilemesi şart değildir. Bu konuda, tarihe mal olmuş Hitler, Mussolini, Çavuşesku, Miloseviç, Stalin gibi ahlaki değerleri önemsemeyen liderlere ilişkin örneklerden yola çıkılarak bazı konulara günümüz koşullarında açıklık getirmeye çalışılan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, gayriahlaki liderliğin istisna olmaktan öteye geçemeyeceği düşüncesine dayanarak, Trevino ve meslektaşları ahlaki liderliğin zıttı olarak gayriahlaki liderliği değil de, liderin bitaraf –belirsiz- ahlaki tutumu nedeni ile ahlaki durumu hakkında kararsız kalınması

halini ele almıştır⁸⁵⁷. Bu görüş uyarınca, tüm liderler takipçilerini ahlaki davranışlar sergileyerek etkilememektedir. Azımsanmayacak sayıda lider, toplumun ahlaki değerlerine uymayan davranışlar sergilemesine ya da gayriahlaki davranışlar sergilemediği halde toplumun ahlaki değerlerini hiç önemsememesine rağmen bir lider olarak algılanabilmektedir. Bu kişiler takipçilerinin ahlaka ilişkin tutum ve davranışlarını da –olumsuz bir şekilde- önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bir çete liderini, bir grup hırsızın elebaşını, sahte rapor düzenleyen sağlık heyetinin başkanını, birçok kişiyi suç işlemeye sevk eden yönetici konumundaki kamu görevlisini, hatta bahçeden izinsiz elma koparan ya da sokak hayvanlarına taş atan bir grup çocuğu yönlendiren çocuğu bu duruma örnek olarak gösterebilmek mümkündür. Nasıl ki; ahlaki liderler takipçilerinin ahlaki tutum ve davranışlar edinmesini sağlayabiliyor ve onları bu doğrultuda etkileyebiliyorsa, benzer bir şekilde, gayriahlaki liderler de takipçilerinin gayriahlaki tutum ve davranışlar edinmesini sağlayabilmektedirler ve onları bu doğrultuda etkileyebilmektedirler. Bunu yapma saiklerine bağlı olarak da gayriahlaki liderleri, bilinçli olarak (intentional) ve bilinçsizce (unintentional) hareket edenler şeklinde ikiye ayırabilmek mümkündür⁸⁵⁸.

Bir lider evrensel normlara göre ahlaki davranışlar sergilerken, bir diğeri aksi yönde (gayriahlaki) hareket ederek takipçilerini etkileyebiliyor ve vizyonlarını gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirebiliyorsa bu iki etki arasında bazı farklılıkların olması da doğaldır. Araştırma sonuçlarının önemi bu noktada bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderlik davranışı sergileyen yöneticinin işletmenin hedeflerine ulaşmasına olan katkısı ile bu türden davranışlar sergilemeyen yöneticinin katkısı arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İş ahlakına uygun hareket etmeyen bir yönetici kısa vadede işletmeyi ileri götürebilecek iken, uzun vadede örgütsel hedeflerden uzaklaştırıcı bazı olumsuz davranışlara doğru çalışanları yönlendirebilmektedir. Bir yönetici aynı zamanda iş ahlakına uygun davranan bir lider ise, gayriahlaki davranabilecek çalışanları olumlu yönde etkileyebilecektir ve kişisel çıkarları doğrultusunda işletmeye zarar vermelerini önleyebilecektir.

Ahlaki bir liderle, bu konuda zafiyeti olan bir liderin takipçiler üzerindeki etkilerinin başka açılardan da farklılıkları olabilmektedir. Örneğin, ahlaki davranışlar

⁸⁵⁷ Trevino, Brown ve Hartman, 22.

⁸⁵⁸ Trevino, Brown ve Hartman, 11.

sergilemeyen bir liderin sahip olduğu vizyon da takipçileri tarafından benimsenebilmektedir ancak bu durum ona karşı koşulsuz güven, sevgi, saygı ve inanç duyulmasına yetmeyebilmektedir. Bu tür liderleri takip edenlerin aklının bir köşesinde hep soru işaretleri olmaktadır çünkü liderleri gerçekte toplumun ahlaki değerlerini hiçe saymaktadır. Tam aksine, gerçekçi ahlaki davranışlar sergileyen bir lider ise güvenilir, adaletli, saygın ve tutarlı bir kişi olarak algılanmaktadır ve çalışanlarca -tereddüde düşülmeden- kendi geleceklerini emanet edebilecekleri birisi olarak görülmektedir.

Araştırma sonuçları, demografik farklılıklar açısından ahlaki liderliğe, örgütsel adalete, örgütsel güvene, iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine ilişkin birtakım bireysel algılama farklılıklarını da ortaya koymaktadır.

Eldeki veriler baz alındığında, bekar olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin evlilere oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durumun bekar olan çalışanların işlerinden ayrılıp yeni bir iş aramak suretiyle kaybedebileceği kazanımların ve katlanması gereken zorlukların evlilere göre daha az olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Elde edilen bu sonuç, Kenneth ve Karakowsky'nin işten ayrılma niyetine iten ve çeken faktörlere ilişkin tespitlerinde yer alan medeni haldeki farklılıkların işten ayrılma niyetini şekillendirebildiğine dair elde ettiği sonuçlarla da uyumludur⁸⁵⁹. Çalışanlar sadece kendilerinin geleceğinden sorumlu olduğunda işten ayrılma yolunda radikal kararlar alabilmeye daha eğilimli olabilmektedirler. Eşler ve çocuklar işin içerisine dahil olduğunda ise işten ayrılmaya iten faktörlere karşın katlanılabilecek olan eşik değer daha yukarı çıkabilmektedir. Aile üyelerinin geleceği açısından katlanılabilen bu eşiği, Sheridan ve Abelson'un matematik alanında kullanılan bir teori olan felakete yol açan olay teorisini (catastrophe theory) işten ayrılma kavramına uyarlaması suretiyle ortaya koyduğu *işten ayrılma niyetinin işten ayrılma girişimine dönüşüm zirvesi modeli* ile açıklayabilmek mümkündür⁸⁶⁰.

Model elini ayağını çekme davranışı, davranışsal yüzey ve kontrol yüzeyi olmak üzere üç temel kavram üzerine kuruludur⁸⁶¹. Buna göre, çalışan kendisine ve **ailesine** sosyal ve maddi açıdan olanaklar sağlayan işinde kalmaya sonuna kadar niyetlidir. Belirli bir seviyeye kadar olan ve iş tansiyonuyla ve düşük seviyeli örgütsel bağlılıkla

⁸⁵⁹ McBey ve Karakowsky, 39-40.

⁸⁶⁰ Sheridan ve Abelson, 418-436.

⁸⁶¹ Sheridan ve Abelson, 419-420.

birlikte seyreden iş tatminsizliğini ve iş stresini bu yüzden görmezden gelebilmektedir. Bu olumsuzluklar belirli bir seviyeye ulaştığında ise artık işgören örgütten elini ayağını çekmektedir. Bu durumda da işine mevcut olumsuz ortam içerisinde devam etme ya da *ailisini geçindirememeye pahasına* işinden ayrılmak zorunda kalma arasında bir karar vermesi gerekmektedir. Kontrol yüzeyi üzerinde işte kalıp kalmama düşüncesinin farklılaştığı bir seviye bulunmaktadır. Bu seviye aynı zamanda çalışan açısından bir dönüm noktasıdır (Catastrophe). Bu seviyeye ulaşıldıktan sonra iş tatminsizliğinde ya da iş stresinde meydana gelebilecek olumsuz değişiklikler davranışsal yüzey üzerinde ifade edilen işte kalma kararının işten ayrılma yönünde revize edilmesine kolayca olanak tanıyabilmektedir.

Felakete yol açan olay teorisini basit ve günlük hayattan bir örnek ile açıklayabilmek mümkündür. Buna göre, pudingin pişirilirken sürekli olarak karıştırılması gerekmektedir. Karıştırma esnasında uzun süre puding akışkan halini korumaya devam etmektedir. Bu esnada da ısının etkisiyle yoğun kıvama ulaşabilmesi için gerekli olan reaksiyonlar sürmektedir. Pudingi karıştıran kişi bu reaksiyonların hangi seviyede olduğunu ve pudingin ne zaman yoğun kıvama ulaşacağını bilememektedir. Dönüm noktasına –catastrophe- ulaşıldığında ise pudingin kıvamı aniden yoğunlaşmaktadır. Pudingi pişiren kişi ocağın altını kapatamadığı taktirde ise pudingin ziyan olması –felaket- söz konusu olabilmektedir. Bu örnekteki pudingin reaksiyonla kıvam alabilmesi için gereken koşullar arasındaki farklılıkların çalışanların medeni hallerindeki farklılıklara benzetilmesi mümkündür. Benzer bir şekilde, pudingin kıvamının aniden yoğunlaştığı noktanın, farklı koşullar altında farklı farklı olmasını da medeni hallerdeki farklılıkların çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesine ilişkin dönüm noktasını etkilemesine benzetebilmek mümkündür. Netice itibariyle, bekar çalışanlar açısından felakete –işten ayrılmaya- ilişkin dönüm noktasının evli çalışanlara göre daha düşük olduğuna dair elde edilen araştırma sonuçları işten ayrılma niyetinin işten ayrılma girişimine dönüşüm zirvesi modeli oldukça uyumludur.

Kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkelere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun bayanların yaradılışları gereğince bağlanmaya daha fazla eğilimli olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Bu sonuçları destekleyen önemli görüşler de bulunmaktadır. Bu kapsamda, Robinson demografik özelliklerin örgütsel

bağlılığın öncülleri arasında olduğunu ortaya koymuştur⁸⁶². Allen ve Mayer devam bağlılığına etki eden faktörler arasında cinsiyet gibi demografik özelliklere de yer vermektedir⁸⁶³. Meyer ve meslektaşlarına göre örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutu birden çalışanların demografik özelliklerinden etkilenmektedir⁸⁶⁴. Mathieu ve Zajac ise örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında cinsiyet farklılıklarını da saymaktadır⁸⁶⁵.

Araştırma sonuçları yaş ilerledikçe işlemsel adalet algısının daha fazla bir şekilde hissedildiğine, yaşı genç olan çalışanların örgütsel işlemlerde adil olunmasını yaşı ilerleyenler kadar önemsemediğine işaret etmektedir. Bu sonuç Al-Zubi'nin elde ettiği, örgütsel adalet algısının sadece yaş farklılıklarından etkilendiğine dair sonuçlarla⁸⁶⁶ ve Liljegren ve Ekberg'in elde ettiği, genç çalışanların yaşı ilerlemiş olanlara göre daha düşük adalet algısı ve daha yüksek işten ayrılma niyeti sergilediğine dair sonuçlarla uyumludur⁸⁶⁷. Araştırma sonuçlarına göre yaş ilerledikçe yöneticiye duyulan güven daha fazla bir şekilde hissedilebilmektedir ve yaşı genç olan çalışanların yöneticisine güven duyabilmesi için zamana ihtiyacı olabilmektedir. Benzer bir şekilde, yaş ilerledikçe iş tatmini de daha fazla yaşanabilmektedir ve yaşı ilerlemiş olan çalışanlar alternatif işlerin azalmasına ve örgütten elde ettikleri kazanımların artmasına bağlı olarak işlerinden daha büyük tatmin duyabilmektedir. Sonuçlar, özellikle 35 yaşından sonra örgütsel bağlılığın daha fazla yaşanabileceğine ve yaşı genç olan çalışanların alternatif işlerin fazlalığına ve daima daha iyisini arama çabalarına odaklanılmasına bağlı olacak şekilde örgütlerine daha az bağlanma eğilimi gösterebileceğine işaret etmektedir.

Eğitim düzeyi de çalışanların örgütsel değişkenlere ilişkin algılarının farklı farklı şekillenmesine neden olabilmektedir. Bulgulara göre, ahlaki liderlik algısı açısından üniversite mezunu olunması adeta bir dönüm noktası niteliğindedir. Bu durum, üniversite eğitiminin çalışanların ahlaki gelişim düzeyini arttırarak liderinin ahlaki

⁸⁶² Robinson, 23.

⁸⁶³ Allen ve Meyer, 14-18.

⁸⁶⁴ Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 22 (Meyer ve Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, 61-89; Meyer ve Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 1997).

⁸⁶⁵ Mathieu ve Zajac, 174.

⁸⁶⁶ Hasan Ali Al-Zu'bi, "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 2010, 105.

⁸⁶⁷ Mats Liljegren ve Kerstin Ekberg, "The Longitudinal Relationship between Job Mobility, Perceived Organizational Justice, and Health", *BMC Public Health*, 8 (1), 2008, 167.

yönüne daha fazla odaklanabilmesine olanak tanıyabileceğini ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında, ilköğretim mezunlarının işlemsel adalet algısını, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre daha düşük düzeyde algılayabildiği sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durum ilköğretimden sonra eğitime devam eden çalışanların örgüt içerisindeki işlemler esnasında sergilenen adil tutumlara karşı daha hassas ve daha bilinçli bir şekilde yaklaşabileceğine işaret etmektedir. Nitekim bu sonuç, Soleimani ve meslektaşlarının farklı eğitim düzeyine sahip katılımcıların adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu dair tespit ettiği araştırma sonuçlarıyla uyumludur⁸⁶⁸.

Çalışanların örgütsel değişkenlere ilişkin algılarını farklı kılan bir diğer demografik değişken ise çalışma süresidir. Yılmaz, çalışanların sahip olduğu algıların görev süresine bağlı olabilecek şekilde farklılaşabileceği, görev süresi az olan işgörenlerin daha olumsuz algılar geliştirebileceği sonucuna ulaşmıştır⁸⁶⁹. Araştırma sonuçlarına göre, görev süresi arttıkça –özellikle de onbeş yıllık görev süresi dolunca- örgütsel bağlılık daha fazla hissedilebilmektedir. Bu durum, bir çalışanın çalıştığı işletmeyle olan bağları zayıf olduğunda belirli bir süre –genellikle onbeş yıl- içerisinde işinden ayrılabilmesine, uzun süre kaldığı işletmeye ise yüksek bağlılık hissedebileceğine işaret etmektedir. Ayrıca, işten ayrılma niyetinin görev süresi arttıkça –özellikle 15 yıldan sonra- azaldığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durumun birçok nedeni bulunabilmektedir ancak temel nedenlerden birisinin örgüte karşı zaman içerisinde geliştirilen yüksek bağlılık olduğu, literatüre de dayanılacak bir şekilde, söylenebilir.

Araştırma esnasında elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların ahlaki liderlik algılarının beklenilenin aksine yüksek olmadığı, orta düzeyde olduğu görülmüştür. Oysa ki; otomotiv sektörü iş ahlakı konusunda en fazla yol kat etmiş sektörlerin başında, iş ahlakı konusunda yol kat etmesi gereken sektörlerin ise sonlarında yer almaktadır. Üstelik, otomotiv sektörü üzerindeki yasal yaptırımlar diğer sektörlerle göre daha azdır. İş ahlakı konusunda ön sıralarda yer alan bir sektörden dahi yüksek ahlaki ortalamalar elde edilemediği düşünüldüğünde diğer sektörlerdeki çalışanların çok daha düşük seviyedeki algılara sahip olabileceği değerlendirilmektedir. Benzer bir şekilde, çalışanların örgütsel adalete, örgütsel güvene,

⁸⁶⁸ Nader Soleimani, Sirous Ahmadi ve Abbas Khodayari, "Comparison of Organizational Justice and Excellence between the Employees of Sports and Non-Sports Offices in Alborz Province", *European Journal of Experimental Biology*, 3 (6), 2013, 432-437.

⁸⁶⁹ Kürşad Yılmaz, "Secondary Public School Teachers' Perceptions About Organizational Justice", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10 (1), 2010, 603-616.

iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kuşkusuz ki; çalışma hayatında başarılı ve istikrarlı olunabilmesi açısından bu ortalamaların yükseltilmesi gerekmektedir. Çalışanların ahlaki liderliğe, örgütsel adalete, örgütsel güvene, örgütsel bağlılığa, iş tatminine, ve işten ayrılma niyetine ilişkin algılarının birbirleriyle uyumlu ortalamalar sergilemesi ise bu değişkenlerden bazılarının diğerlerini etkileyebildiğine dair literatürde yer alan sonuçları destekleyici niteliktedir.

Araştırma kapsamındaki örgütsel değişkenlere ilişkin ortalamaların yükseltilebilmesi açısından hangi değişkene ya da değişkenlere daha fazla önem verilmesi gerektiğinin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu tespitlerin yapılabilmesi için araştırmanın konusunu teşkil eden örgütsel değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin ve aracılık rollerinin aydınlığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu maksatla, literatür doğrultusunda şekillendirilen yapısal denklem modelinin ortaya koyduğu analiz sonuçlarından yararlanılmıştır.

Ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel tutumları üzerindeki örgüt açısından olumlu etkilerine dair birçok dayanak, kuramsal açıklamalar esnasında ortaya konulmuştur. Literatür, ahlaki liderliğin örgütsel bağlılıkla, iş tatminiyle, işten ayrılma niyetiyle, örgütsel güven algısıyla ve örgütsel adalet algısıyla ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen kapsamlı literatür taraması esnasında ahlaki liderlik algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerine örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının aracılık ettiğine dair önemli dayanaklar da elde edilmiştir. Netice itibarıyla, bu ilişkileri ifade eden bir yapısal model meydana getirilmiştir. Belirlenen model yapısal denklik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur.

Ön analiz aşamasında ahlaki liderlik davranışının bağımsız değişken, çalışanların iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve işten ayrılma niyetinin bağımlı değişkenler olarak tanımlandığı bir model analize tabi tutulmuştur. Ön analiz neticesinde ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, bu etkilerin doğrudan mı yoksa dolaylı bir şekilde mi ortaya çıktığı hususunun aydınlatılmasına da ihtiyaç duyulmuştur. Bu maksatla araştırmanın kısmi aracı yapısal modelinin analizi gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının aracı değişkenler olarak eklendiği yapısal modelin analizinin ilk aşamasında ahlaki liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan doğrudan etkilerinin (örgütsel güven ve adalet algılarının aracılık rolleri dolayısıyla) istatistiksel açıdan anlamsızlaştığı tespit edilmiştir ve bahsi geçen etkiler modelden çıkarılmıştır. Model geliştirme stratejisi doğrultusunda gerçekleştirilen analizler esnasında ise ahlaki liderliğin iş tatmini üzerine olan doğrudan etkisinin de modelden çıkarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır ve bahsi geçen ilişki de modelden çıkarılmıştır. Alternatif modellerin sınanması esnasında ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiyi ifade eden yolun model açısından büyük öneme sahip olduğu tespit edilmiştir ve aracılık rolüne ilişkin bu yolun modelden çıkarılmamasına karar verilmiştir.

Yapısal modelin son halinin oldukça yüksek uyum iyiliği istatistikleri ürettiği tespit edilmiştir ve eldeki veriyle uyumlu olan en güçlü model olduğu değerlendirilmiştir. Eldeki veriyle uyumlu olan yapısal model, araştırma esnasında elde edilen önemli sonuçları ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların örgütsel güven algıları iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Benzer bir şekilde, çalışanların örgütsel güven algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca, çalışanların örgütsel güven algıları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel güven algısında olduğu gibi, çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde, işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgütsel bağlılığı ise işten ayrılma niyetlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Elde edilen bu sonuçlar literatürle oldukça uyumludur ancak literatürde daha önceden ortaya konulmamış olan ve bugüne kadar belirsizliğini koruyan bazı bulguları da kapsamaları nedeniyle önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda ahlaki liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Baron ve Kenney'in

aracılık ilişkilerine dair öne sürdüğü ön koşulların sağlanmış olduğunun bir göstergesidir. Son olarak, ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye örgütsel adalet algısı aracı bir değişken olarak dahil edildiğinde ahlaki liderlik algısının örgütsel güven üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalmanın meydana geldiği de tespit edilmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik davranışı ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü olduğu değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet algısının ve ahlaki liderlik algısının örgütsel güven üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde, ahlaki liderlik algısının örgütsel güveni örgütsel adalet algısından daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Buna göre, çalışanlar üzerinde örgütsel güven duygusunun tesis edilmesi amaçlandığında, öncelik ahlaki liderlik davranışında olmak üzere, hem örgütsel adalet algısının geliştirilmesine hem de ahlaki liderlik davranışının teşvik edilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkene birden önem verildiği takdirde ise ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki örgütsel adalet algısı aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi de gün ışığına çıkacaktır. Netice itibarıyla, örgütsel güven algısının sadece ahlaki liderlik algısı sağlanılarak veya sadece örgütsel adalet algısı sağlanılarak tesis edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının ahlaki liderlik davranışı ile birlikte tesis edilmesi halinde örgütsel güvenin daha üst seviyelere çıkarılabileceği sonucuna da ulaşılmıştır.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel güven algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir. Ayrıca, yukarda açıklandığı üzere, ahlaki liderlik algısı çalışanların örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını da etkilemektedir. Bu sonuçlar, Baron ve Kenney'in aracılık ilişkilerine dair öne sürdüğü ön koşulların sağlanmış olduğunun bir göstergesidir. Son olarak, ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracı değişkenler olarak dahil edildiğinde ahlaki liderlik algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamen kaybolduğu da tespit edilmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki

ilişkide çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamalarının tam aracılık rolü olduğu değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde, örgütsel adaletin çalışanların bu örgütsel tutumlarının tamamını örgütsel güvenden daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Örgütsel adalet algısının doğrudan bir şekilde en fazla etkilediği çalışan tutumu örgütsel bağlılıktır. Daha sonra ise iş tatminini ve en az olarak da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının dolaylı bir şekilde etkilediği çalışan tutumları ise sırasıyla işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel güven ise doğrudan bir şekilde, sırasıyla iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel güven dolaylı bir şekilde öncelikle işten ayrılma niyetini ve daha sonra da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, çalışanlar üzerinde iş tatmininin, örgütsel bağlılığın artırılması ve işten ayrılma niyetindeki azalmanın tesis edilmesi amaçlandığında, öncelik örgütsel adalet algısında olmak üzere, hem örgütsel adalet algısının geliştirilmesine hem de örgütsel güven algısının geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkene birden önem verildiği takdirde ise örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki, örgütsel güven algısı aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi de ortaya çıkacaktır. Netice itibariyle, çalışanların iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve işten ayrılma niyetindeki azalmanın sadece örgütsel güven algısı sağlanılarak veya sadece örgütsel adalet algısı sağlanılarak tesis edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı ile birlikte tesis edilmesi halinde çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının örgüt açısından daha olumlu seviyelere taşınabilir.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkileri değerlendirildiğinde, ahlaki liderlik davranışının dolaylı olarak en fazla etkilediği çalışan tutumunun örgütsel bağlılık olduğu, daha sonra ise işten ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilediği, en az dolaylı etkisinin ise iş tatmini üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bahsi geçen dolaylı etkilerin tamamı örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracılığıyla aktarılmaktadır. Bu

nedenle, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının örgüt açısından olumlu yönde geliştirilmesi amaçlandığında öncelikle örgütsel adalet ve güven duygusunun tesis edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, sadece ahlaki liderlik davranışının sergilenmesi çalışanların söz konusu örgütsel tutumlarını etkilemede yeterli değildir. Ahlaki liderlik davranışı ancak örgütsel adalet ve örgütsel güven duygusu tesis edilmiş olduğunda etkili olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarını örgüt açısından olumlu yönde geliştirmeyi arzulayan ve henüz güven ve adalet ortamı sağlanmamış olunan bir örgütün ahlaki liderleri istihdam ederek kısa sürede bu sorunu çözmeye çalışması hatalı olacaktır. Çünkü, örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı olmadan ahlaki liderlik davranışı tek başına çalışanların söz konusu örgütsel tutumlarına etki edememektedir. Burada bir hususu aydınlatmakta yarar vardır: yukarıda bahsi geçen değerlendirmeler kısa vade açısından geçerlidir. Çünkü, ahlaki liderlik davranışı örgütsel adalet ve örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Bir örgüt içerisinde ahlaki liderler bulunduğu uzun vadede örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları gelişim göstermektedir ve netice itibarıyla, çalışanların örgütsel tutumları da gelişen bu adalet ve güven algısı aracılığıyla örgüt açısından olumlu yönde etkilenmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde, ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini örgüt açısından olumlu bir şekilde etkilemekte olduğu ancak bu etkilerin bir kısmının değil, tamamının örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracılığıyla aktarıldığı sonucuna ulaşıldığı ifade edilebilir.

Diğer bir ifadeyle, çalışanlar doğrudan doğruya liderleri ahlaki liderlik davranışı sergilediği için işlerinden tatmin olmamaktadır, örgütlerine bağlılık hissetmemektedir ve işten ayrılma niyetinden vazgeçmemektedir. Örgüt içerisinde halihazırda var olan güven ve adalet ortamının etkisiyle ya da liderlerinin ahlaki liderlik davranışı sergilemelerine bağlı olarak gelişen örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının aracılığıyla işlerinden tatmin olmaktadır, örgütlerine bağlanmaktadır ve işten ayrılma niyetlerinden vazgeçmektedirler. Ayrıca, elde edilen diğer bir sonuca göre çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet ve güven algıları doğrudan doğruya yöneticileri ahlaki liderlik davranışı sergilediği için gelişim gösterebilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, çalışanların örgütsel tutumlarını olumlu yönde etkilemeyi arzu eden işletmelerin öncelikle örgüt içerisindeki mevcut örgütsel adalet ve güven seviyelerini ele almalarının gerekliliğine işaret etmektedir. Mevcut adalet ve güven seviyeleri yeterli değil ise bu durumun nedenleri arasında liderlerin ahlaki liderlik davranışı sergilememesi de yatabilmektedir. Liderlerin ahlaki liderlik davranışı sergilemesiyle ilgili mevcut olan problemler tespit edilip çözüme kavuşturulduğunda ise çalışanların örgütsel tutumları doğrudan doğruya etkilenmeyecektir ancak ortaya çıkan örgütsel adalet ve güven algısı gelişiminin dolaylı etkisiyle çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti de örgüt açısından olumlu bir şekilde etkilenecektir.

Yukarıda detaylıca açıklanan örgütsel seviyedeki araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı sektörler ve farklı kültürler üzerinde gerçekleştirilecek olan ilave araştırma sonuçlarıyla da desteklenmesi gerekmektedir. Bu araştırma, bir başlangıç noktası teşkil etmesi nedeniyle önem arz etmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER

Araştırmanın en önemli sınırlılığı ahlak kavramının şekillendirilmesi kapsamında ortaya çıkmaktadır. Tüm araştırma boyunca vurgulanan ‘liderin ahlaki davranışlarından’ kasıt, evrensel ahlaki yargılamalar sonucunda ulaşılan ahlaklılık değil, takipçilerin ahlaki yargılamalarına göre ortaya çıkan ahlaklılık kavramıdır. Takipçisi, öldürmeyi emreden liderinin davranışını ahlaki olarak algılıyorsa, evrensel normlara uygun olmasa dahi, liderin bu davranışını –en azından o takipçisi açısından- ahlaki olarak ele almak gerekmektedir. Benzer bir şekilde, liderin evrensel normlara göre ahlaki sayılabilecek bir davranışı takipçisi tarafından gayriahlaki olarak algılanıyorsa, liderin bu davranışlarını da –o takipçi açısından- gayriahlaki olarak nitelendirmek gerekmektedir. Ahlaki liderlik algısının çalışanların örgütsel güven algısını, örgütsel adalet algısını, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini ortaya koymayı amaçlayan böyle bir araştırmada bu türden bir kısıtlamaya gidilmesi kaçınılmazdır. Aksi yönde bir değerlendirmeye gidilecek olunursa, davranışları evrensel normlara göre gayriahlaki sayılabilecek olan liderlerin takipçilerinin güven, adalet, tatmin, sadakat ve bağlılık duygularını nasıl etkileyebildiğini açıklayabilmek mümkün olamayacaktır.

Çalışanlar günlük çalışma hayatı içerisinde üst kademe yöneticilerine oranla ilk kademe yöneticileriyle daha sıkı ilişki içerisinde bulunmaktadır⁸⁷⁰. Dolayısıyla, çalışanların ilk amirleri hakkındaki algılamaları daha somut ve daha gerçekçi olabilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın analiz kısmı sadece ilk kademe yöneticilerini kapsayacak şekilde sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise sadece otomotiv sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Farklı sektörlerin aynı araştırma kapsamında ele alınması örgütsel seviyedeki değişkenlere odaklanan bu araştırma açısından hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olabileceği için böyle bir sınırlamaya gidilmiştir. Çalışanların örgütsel tutumlarının kendi liderleri veya çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin böylesine kapsamlı bir araştırma açısından büyük problemler yaratacağının düşünülmesi nedeniyle başka bir sınırlılık daha ortaya

⁸⁷⁰ Lord ve Maher, 11.

çıkmiştir. Araştırmanın bu kapsamdaki sınırlılığı ise çalışanların örgütsel tutumlarının sadece kendi ifadeleriyle değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın temelinde insan faktörü olduğundan dolayı sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü olan genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Elde edilen sayısal verilerin güvenilirliği ise veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle ve katılımcıların herhangi bir etki altında kalıp kalmaması durumuna göre verdikleri cevapların nitelikleriyle sınırlıdır.

Gelecekteki araştırmalar bu çalışmanın zorunlu sınırlılıklarını gidererek literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Örneğin, ahlaki liderlik davranışının örgütsel değişkenlere olan etkilerini 360°'lik bakış açısıyla, yani hem çalışanların, hem liderlerin, hem de çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerini de hesaba katacak şekilde irdeleyen ilave bir araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. Sadece ilk kademe yöneticilerinin değil, örgüt içerisindeki tüm kademelerdeki yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının etkilerinin karşılaştırılacağı bir çalışmadan oldukça değerli sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Benzer bir şekilde, farklı sektörlerden elde edilen verilerin karşılaştırılması suretiyle ahlaki liderlik davranışının örgütsel değişkenlerle ilişkilerini ele alacak olan bir çalışmaya da ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Aamodt, Michael, *Industrial/ Organizational Psychology*, Cengage Learning, Belmont 2009.

Adams, Stacy, "Inequity in Social Exchange", L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp. 267-299), Academic Press, New York 1965.

Adams, Matthew, "Towards an Understanding of Inequality", *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 1963, 422-436.

Aguilera, Ruth, Rupp, Deborah, Williams, Cynthia ve Ganapathi, Jyoti, "Putting the S-Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 32 (3), 2007, 836-863.

Al-Zu'bi, Hasan Ali, "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 2010, 102-109.

Al Arkoubi, Khadija, Bishop, James ve Scott, Dow, "An Investigation of the Determinants of Turnover Intention among Drivers", *South West Decision Sciences Institute, Federation of Business Disciplines*, 2007.

Alexander, Sheldon ve Ruderman, Marian, "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1 (2), 1987, 177-198.

Allen, Natalie ve Meyer, John, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1990, 1-18.

Almansour, Yaser Mansour, "The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction", *Global Journal of Management And Business Research*, 12 (20), 2012, 75-80.

Alpkan, Lütüfihak, Dilek, Hakan ve Bozdoğan, Recep, "Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 2005, 44-69.

Ambrose, Maureen, Hess, Ronald ve Ganesan, Shankar, "The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), 2007, 21-36.

Ambrose, Maureen ve Schminke, Marshall, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 2003, 295-305.

Ambrose, Maureen, Seabright, Mark ve Schminke, Marshall, "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 2002, 947-965.

Angle, Harold ve Perry, James, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1981, 1-14.

Arı, Güler Sağlam, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 2003, 17-36.

Arıkan, Semra, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 2003, 1-20.

Arnold, Hugh ve Feldman, Daniel, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 1982, 350-360.

Aronson, Edward, "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18 (4), 2001, 244-256.

Arslantaş, Cüneyt ve Dursun, Meral, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 2008, 111-128.

Aryee, Samuel, Budhwar, Pawan ve Chen, Zhen Xiong, "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 2002, 267-285.

Avolio, Bruce, Bass, Bernard ve Jung, Dong, "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 1999, 441-462.

Baker, Kevin, "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: Testing a Comprehensive Model Using Integrated Methodology", *Journal of Applied Business Research*, 20 (3), 2004, 31-44.

Bakhshi, Arti, Kumar, Kuldeep ve Rani, Ekta, "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 2009, 145-154.

Baldwin, Susanna, *Organisational Justice*, Institute for Employment Studies, Brighton 2006.

Bar-Hayim, Aviad ve Berman, Gerald, "The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 13 (4), 1992, 379-387.

Barna, Penny, *Ethical Behavior in the Framework of Educational and Ethical Leadership: Grounded Theory Research*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Phoenix University, Phoenix 2009.

Barnard, Chester Irving, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.

Baron, Reuben ve Kenny, David, "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1986, 1173-1182.

Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.

Bass, Bernard, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York 1985.

Beardsley, Elizabeth Lane, "Moral Experience and Ethical Analysis", *The Philosophical Review*, 65 (4), 1959, 519-530.

Becker, Gary, *A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd Edition), The University of Chicago Press, Chicago 1993.

Becker, Howard, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 1960, 32-40.

Becker, Thomas, "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", *Academy of Management Journal*, 35 (1), 1992, 232-244.

Bedeian, Arthur ve Armenakis, Achilles, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal*, 24 (2), 1981, 417-424.

Behnia, Behnam, "Trust Development: A Discussion of Three Approaches and a Proposed Alternative", *British Journal of Social Work*, 38 (7), 2008, 1425-1441.

Benson, John ve Brown, Michelle, "Knowledge Workers: What Keeps Them Committed; What Turns Them Away", *Work, Employment and Society*, 21 (1), 2007, 121-141.

Bergman, Mindy, "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 2006, 645-663.

Berndt, Thomas, "Effects of Friendship on Prosocial Intentions and Behavior", *Child Development*, 52, 1981, 636-643.

Bernstein, Douglas ve Nash, Peggy, *Essentials of Psychology* (4th Edition), Cengage Learning, Boston 2008.

Berry, Lilly, *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2nd Edition), McGraw-Hill Companies, San Francisco 1998.

Beugré, Constant, *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, California 1998.

Beugré, Constant, *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, Information Age Publishing, Charlotte 2007.

Bies, Robert, "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage", Larry Cummings ve Barry Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 289-319), JAI Press, Greenwich 1987.

Bies, Robert ve Moag, Joseph, "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1 (1), 1986, 43-55.

Bies, Robert ve Shapiro, Debra, "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, 1 (2), 1987, 199-218.

Bies, Robert ve Shapiro, Debra, "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 1988, 676-685.

Blau, Peter Michael, *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, New Jersey 1964.

Bluedorn, Allen, "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human Relations*, 35 (2), 1982, 135-153.

Bollen, Kenneth ve Long, Scott, *Testing Structural Equation Models*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1993.

Borchert, Dana Marie, *A Meta-Model of Ethical Behavior: An Empirical Examination of Ethical Leadership, Ethical Identity, Ethical Climate and Emotions on Unethical Work Behavior*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), The Graduate Faculty of Saint Louis University, Saint Louis 2011.

Bowers, Trent, *Connections between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teachers*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Ashland University, Ohio 2009.

Börü, Deniz, "Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul 2001.

Börü, Deniz, "Güven: Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi", Aşkın Keser (Ed.), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*, (ss. 301-329), Nobel Yayınları, İstanbul 2005.

Brady, Neil, "A Janus-Headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues", *Academy of Management Review*, 10 (3), 1985, 568-576.

Breland, Jacob, Treadway, Darren, Duke, Allison ve Adams, Garry, "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 2007, 1-14.

Brief, Arthur ve Aldag, Ramon, "Antecedents of Organizational Commitment among Hospital Nurses", *Work and Occupations*, 7 (2), 1980, 210-221.

Brinkmann, Ralf ve Stapf, Kurt, *Innere Kündigung: Wenn Der Job Zur Fassade Wird*, CH Beck, Muenchen 2005.

Brockner, Joel, DeWitt, Rocki Lee, Grover, Steven ve Reed, Thomas, "When It Is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to the Layoff", *Journal of Experimental Social Psychology*, 26 (5), 1990, 389-407.

Brockner, Joel ve Siegel, Phyllis, "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 390-403), Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

Brockner, Joel, Siegel, Phyllis, Daly, Joseph, Tyler, Tom ve Martin, Christopher, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, 558-583.

Brockner, Joel ve Wiesenfeld, Batia, "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures", *Psychological Bulletin*, 120 (2), 1996, 189-208.

Brown, Michael, "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", *Organizational Dynamics*, 36 (2), 2007, 140-155.

Brown, Michael ve Trevino, Linda Klebe, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 2006, 595-616.

Brown, Michael, Trevino, Linda Klebe ve Harrison, David, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 2005, 117-134.

Buchanan, Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1974, 533-546.

Burns, James MacGregor, *Leadership*, Harper ve Row, New York 1978.

Butler, John, "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, 17 (3), 1991, 643-663.

Büyüköztürk, Şener, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (4), 2002, 470-483.

Byrne, Zinta ve Cropanzano, Russell, "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", Russell Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, (pp. 3-26), Lawrence Erlbaum, Mahwah 2001.

Callaway, Phuong, *Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the United States Federal Work Force*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Capella University, Minneapolis 2006.

Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark, Jenkins, Douglas ve Klesh, John, "Unpublished Manuscript", Ann Arbor 1979.

Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark, Jenkins, Douglas ve Klesh, John, "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members", Stanley Seashore, Edward Lawler III, Philip Mirvis ve Cortlandt Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, (pp. 71-138), John Wiley, New York 1983.

Carlson, Stephen, *Ethical Leadership: Influences of Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Perceived Leader Integrity*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Nova Southeastern University, Fort Lauderdale 2005.

Carroll, Archie, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34 (4), 1991, 39-48.

Carsten, Jeanne ve Spector, Paul, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 1987, 374-381.

Cavico, Frank ve Mujtaba, Bahaudin, *Business Ethics: Transcending Requirements through Moral Leadership*, Pearson Learning Solutions, Boston 2004.

Cheloha, Randall ve Farr, James, "Absenteeism, Job Involvement, and Job Satisfaction in an Organizational Setting", *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 1980, 467-473.

Chen, Rodolfo Tacsan, *Kanarya Ötüm Eğitimi*, Erişim (21.03.2011), <http://www.e-evcil.com/kanarya/kanarya-ötüm-egitimi>.

Cheung, Gordon ve Lau, Rebecca, "Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping with Structural Equation Models", *Organizational Research Methods*, 11 (2), 2008, 296-325.

Clason, Patricia, *What Are Ethics?*, Erişim Tarihi (11.12.2011), www.midwestmeetings.com/Spring/fall.

Clegg, Chris, "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 1983, 88-101.

Cobb, Anthony ve Frey, Francis, "The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations", *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (16), 1996, 1401-1426.

Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 86 (2), 2001, 278-321.

Cohen, Aaron, "Commitment before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17 (3), 2007, 336-354.

Cohen, Ronald, "Fabrications of Justice", *Social Justice Research*, 3 (1), 1989, 31-46.

Colquitt, Jason ve Chertkoff, Jerome, "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", *Journal of Management*, 28 (5), 2002, 591-610.

Colquitt, Jason, Conlon, Donald, Wesson, Michael, Porter, Christopher ve Ng, K Yee, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 2001, 425-445.

Colquitt, Jason, Greenberg, Jerald ve Zapata-Phelan, Cindy, "What Is Organizational Justice? A Historical Overview", *Handbook of Organizational Justice*, 1, 2005, 3-58.

Colquitt, Jason ve Rodell, Jessica, "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, 54 (6), 2011, 1183-1206.

Colquitt, Jason ve Shaw, Jonathan, "How Should Organizational Justice Be Measured", Jerald Greenberg ve Jason Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 113-152), Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ 2005.

Conger, Jay, "Qualitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership", *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 1998, 107-121.

Cook, John ve Wall, Toby, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), 1980, 39-52.

Costello, Anna ve Osborne, Jason, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", *Practical Assessment Research ve Evaluation*, 10 (7), 2005, 1-9.

Costigan, Robert, Iiter, Selim ve Berman, Jason, "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 1998, 303-317.

Cotton, John ve Tuttle, Jeffrey, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, 11 (1), 1986, 55-70.

Cropanzana, Russell, Bowen, David ve Gilliland, Stephen, "The Management of Organizational Justice", *The Academy of Management Perspectives*, 2007, 34-48.

Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31 (6), 2005, 874-900.

Cropanzano, Russell, Paddock, Layne, Rupp, Deborah, Bagger, Jessica ve Baldwin, Amanda, "How Regulatory Focus Impacts the Process-by-Outcome Interaction for Perceived Fairness and Emotions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105 (1), 2008, 36-51.

Cropanzano, Russell, Prehar, Cynthia ve Chen, Peter, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group and Organization Management*, 27 (3), 2002, 324-351.

Cummings, Larry ve Bromiley, Phillip, "The Organizational Trust Inventory (Oti)", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 302-319), Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara 2010.

Çubukçu, Kemal ve Tarakçıoğlu, Serdar, "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (4), 2010, 57-78.

D'Agostino, Ralph, "Transformation to Normality of the Null Distribution of G1", *Biometrika*, 57 (3), 1970, 679-681.

D'agostino, Ralph, Belanger, Albert ve D'Agostino Jr, Ralph, "A Suggestion for Using Powerful and Informative Tests of Normality", *The American Statistician*, 44 (4), 1990, 316-321.

Daft, Richard, *Management* (7th Edition), Cengage Learning, Ohio 2007.

Daileyl, Robert ve Kirk, Delaney, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45 (3), 1992, 305-317.

Davis, Keith, *İşletmede İnsan Davranışı*, (1982), (Çev.: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul 1998.

De Gilder, Dick, "Commitment, Trust and Work Behaviour: The Case of Contingent Workers", *Personnel Review*, 32 (5), 2003, 588-604.

DeConinck, James ve Bachmann, Duane, "Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers", *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 2011, 87-95.

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

Deluga, Ronald, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4), 1994, 315-326.

Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 2003, 139-150.

Demirel, Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 2008, 179-194.

Deutsch, Morton, *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, Yale University Press, New Haven 1985.

Dienesch, Richard ve Liden, Robert, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11 (3), 1986, 618-634.

Dirks, Kurt ve Ferrin, Donald, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Asychology*, 87 (4), 2002, 611-628.

Doppelt, Bob, *The Power of Sustainable Thinking: How to Create a Positive Future for the Climate, the Planet, Your Organization and Your Life*, Earthscan, London 2008.

Dougherty, Thomas, Bluedorn, Allen ve Keon, Thomas, "Precursors of Employee Turnover: A Multiple-Sample Causal Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1985, 259-271.

Driscoll, James, "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21 (1), 1978, 44-56.

Dubinsky, Alan ve Skinner, Steven, "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, 60 (2), 1984, 35-62.

Dvir, Taly, Eden, Dov, Avolio, Bruce ve Shamir, Boas, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 45 (4), 2002, 735-744.

EDMER, Etik Değerler Merkezi Derneği, *Türk Yöneticilerin Gözüyle Etik Araştırması*, Erişim (10.04.2014), <http://xsights.co.uk/wp-content/uploads/2014/01/Y%C3%B6neticiler-G%C3%B6z%C3%BCyle-Etik-Ara%C5%9F%C4%B1ma-raporu.pdf>.

Ellis, Kathleen ve Shockley-Zalabak, Pamela, "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", *Communication Quarterly*, 49 (4), 2001, 382-398.

Elmore, Tracey Pemberton, *Promoting Ethical Behavior among Local Government Employees: The Roles of Ethical Leadership, Ethics Codes, Training, and*

Audits, (Published Ph. D. Dissertation), Faculty of The University of Missouri-Kansas City, Missouri 2011.

Enders, Craig, "Applying the Bollen-Stine Bootstrap for Goodness-of-Fit Measures to Structural Equation Models with Missing Data", *Multivariate Behavioral Research*, 37 (3), 2002, 359-377.

Erdem, Ferda, "Örgütsel Yaşamda Güven", Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, (ss. 153-182), Vadi Yayınları, Ankara 2003.

Eryılmaz, Bilal, "Bir Yöneticinin, Bir Kurumun Etik Davranması Yetmez, Tüm Kişi ve Kurumların Etik Davranması Gerekir!", *Güncel Mevzuat*, 61, 2011, 71-81.

Eser, Gül, *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.

Ethics Resource Center, *National Government Ethics Survey: An Inside View of Public Sector Ethics* Ethics Resource Center, Virginia 2007.

Farmer, Steven ve Fedor, Donald, "Volunteer Participation and Withdrawal", *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999, 349-368.

Farmer, Steven ve Fedor, Donald, "Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support", *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (4), 1999, 349-368.

Ferris, Kenneth ve Aranya, Nissim, "A Comparison Of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, 36 (1), 1983, 87-98.

Field, Andy, *Discovering Statistics Using Ibm Spss Statistics*, Sage Publication, Thousand Oaks 2000.

Field, Justin, *Job Satisfaction Model for Retention*, Erişim Tarihi (10.12.2013), <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>.

Fiske, Susan ve Taylor, Shelley, *Social Cognition: From Brains to Culture*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013.

Fluker, Walter, *The Stones That the Builders Rejected: The Development of Ethical Leadership from the Black Church Tradition*, Trinity Press International, Harrisburg 1998.

Foley, Sharon, Kidder, Deborah ve Powell, Gary, "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, 28 (4), 2002, 471-496.

Folger, Robert, "Reformulating the Preconditions of Resentment: A Referent Cognitions Model", J. C. Masters ve W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical, and Policy Perspectives*, (pp. 183-215), Erlbaum, Hillsdale 1987.

Folger, Robert ve Cropanzano, Russell, *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1998.

Folger, Robert ve Greenberg, Jerald, "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", K. M. Rowland ve G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (pp. 141-183), JAI, Greenwich 1985.

Folger, Robert ve Konovsky, Mary, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32 (1), 1989, 115-130.

Fombrun, Charles ve Foss, Christopher, "Business Ethics: Corporate Responses to Scandal", *Corporate Reputation Review*, 7 (3), 2004, 284-288.

Foster, Rex Daniel, *Individual Resistance, Organizational Justice, and Employee Commitment to Planned Organizational Change*, (Published Ph. D. Dissertation), University of Minnesota, Minnesota 2007.

Gaertner, Karen ve Nollen, Stanley, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, 42 (11), 1989, 975-991.

Ghapanchi, Amir Hossein ve Aurum, Aybuke, "Antecedents to It Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review", *Journal of Systems and Software*, 84 (2), 2011, 238-249.

Gilliland, Stephen, "The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs", *Human Resource Management Review*, 18 (4), 2008, 271-281.

Gilliland, Stephen, Steiner, Dirk ve Skarlicki, Daniel, *Cultural Influences on Perceptions of Distributive and Procedural Justice: Research in Social Issues in Management*, Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice, Information Age Publishing, Charlotte 2001.

Gini, Al, "Moral Leadership: An Overview", *Journal of Business Ethics*, 16 (3), 1997, 323-330.

Gini, Al, "Business, Ethics, and Leadership in a Post Enron Era", *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 2004, 9-15.

Glisson, Charles ve Durick, Mark, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 1988, 61-81.

Greenberg , Edward, Sikora, Patricia, Grunberg, Leon ve Moor, Sarah, "Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes", Boulder 2005.

Greenberg, Jerald, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12 (1), 1987, 9-22.

Greenberg, Jerald, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2), 1990, 399-432.

Greenberg, Jerald ve Baron, Robert, *Behavior in Organizations* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey 2000.

Greenberg, Jerald ve Colquitt, Jason, *Handbook of Organizational Justice*, Psychology Press, Abingdon 2013.

Greenberger, Ellen ve Steinberg, Laurence, *When Teenagers Work: The Psychological and Social Costs of Adolescent Employment*, Basic Books, New York 1986.

Güney, Semra, "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 2006, 135-148.

Gürpınar, Gülce ve Yahyagil, Mehmet, *Örgütsel Adalet, Lider Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya 2007.

Habertürk, *Bu İşte Çalışan 3500 Tl Kazanabilecek!*, Erişim (22.02.2014), <http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/923824-bu-iste-calisan-3500-tl-kazanabilecek/2>.

Hackman, Richard ve Oldham, Grey, *Work Redesign*, Addison-Wesley, Boston 1980.

Haigh, Michel, *Organizational Culture, Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors: Antecedents, Change over Time, Interrelationships, and Potential of Inoculation to Bolster Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), University of Oklahoma, Oklahoma 2006.

Hair, Joseph, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey 2010.

Halis, Muhsin, Gökgöz, Gülsüm Savcı ve Yaşar, Özlem, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 2007, 188-205.

Halsey, William, *Macmillan Contemporary Dictionary*, ABC Yayınevi, İstanbul 1988.

Hamermesh, Daniel, "The Changing Distribution of Job Satisfaction", *The Journal of Human Resources*, 36 (1), 2001, 1-30.

Hanisch, Kathy ve Hulin, Charles, "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 37 (1), 1990, 60-78.

Hansen, Shaun Duane, *When and How Does Ethical Leadership Impact Important Organizational Outcomes? A Multi-Foci Social Exchange Perspective*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Purdue University, West Lafayette 2010.

Hellriegel, Don ve Slocum, John, *Organizational Behavior* (11th Edition), Cengage Learning, Ohio 2007.

Hendriks, Elise, *Ethical Leadership and Moral Behavior of Employees –the Moderating Role of Interactional Justice*, (Unpublished Master's Thesis), Tilburg University, Warandelaan 2011.

Heywood, Barrett, "On Finite Sequences of Real Numbers", *Proceedings of the Royal Society of London. Series A*, 134 (824), 1931, 486-501.

Hom, Peter ve Griffeth, Rodger, "Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 1991, 350-366.

Hom, Peter, Katerberg, Ralph ve Hulin, Charles, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), 1979, 280-290.

Homans, George Caspar, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Routledge and Kegan Paul, Abingdon 1961.

Hopkins, Sharon ve Weathington, Bart, "The Relationships between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization", *The Journal of Psychology*, 140 (5), 2006, 477-498.

Horowitz, Asher, *Aristotle's Ethics: Comparison with Plato and the Sophists*, Erişim (10.10.2013), http://www.yorku.ca/horowitz/courses/lectures/11A_aristotle_ethics_comparisons.html.

Hosmer, Larue Tone, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 20 (2), 1995, 379-403.

Howell, David, *Statistical Methods for Psychology* (6th Edition), Thomson Wadsworth, Belmont 2007.

Hrebiniak, Lawrence ve Alutto, Joseph, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, 555-573.

Hubbell, Anne ve Chory-Assad, Rebecca, "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies*, 56 (1), 2005, 47-70.

Hwang, Kwang-Kuo, "Chinese Relationalism: Theoretical Construction and Methodological Considerations", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30 (2), 2000, 155-178.

IBM, *Spss Amos*, Erişim (12.07.2014), <http://www-03.ibm.com/software/products/tr/spss-amos>.

İslamoğlu, Güler, Börü, Deniz ve Birsell, Melek, *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*, İnkılap kitabevi, İstanbul 2007.

İşbaşı, Janset Özen, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 2001, 51-73.

İşcan, Ömer Farruk, *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı –Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2002.

İşcan, Ömer Faruk, "Yönetimsel Değerler ve Örgütsel Siyasetin Ahlakiliği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 2005, 307-324.

İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 2004, 181-201.

İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 2011, 195-216.

İşcan, Ömer Faruk ve Timuroğlu, M Kürşat, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 2007, 119-136.

Iverson, Roderick, "Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 1996, 122-149.

Iverson, Roderick ve Buttigieg, Donna, "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?", *Journal of Management Studies*, 36 (3), 1999, 307-333.

Jackofsky, Ellen, "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review*, 9 (1), 1984, 74-83.

Jackofsky, Ellen ve Peters, Lawrence, "Job Turnover Versus Company Turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis", *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 1983, 490-495.

Jaksa, James ve Pritchard, Michael, *Communication Ethics: Methods of Analysis* (2nd Edition), Wadsworth Publishing Company, Belmont 1994.

Jaros, Stephen, Jermier, John, Koehler, Jerry ve Sincich, Terry, "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1993, 951-995.

Jeon, Jeong-Ho, *The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management*, (Published Ph. D. Dissertation), Minnesota University, Minnesota 2009.

Jex, Steve ve Britt, Thomas, *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley and Sons, New York 2008.

Johns, Gary, "Contemporary Research on Absence from Work: Correlates, Causes, and Consequences", C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 115-173), Wiley, Chichester 1997.

Johnson, Craig Edward, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow* (3rd Edition), SAGE Publications, Thousand Oaks 2009.

Johnston, Mark, Parasuraman, Anantharathan, Futrell, Charles ve Black, William, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, 27 (3), 1990, 333-344.

Jones, Gareth ve George, Jennifer, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 531-546.

Judge, Timothy, Heller, Daniel ve Mount, Michael, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 2002, 530-541.

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

Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5'inci Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2008.

Kang, Jin-Ae, *Antecedents and Consequences of Ethical Leadership of Public Relations Practitioners*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Alabama University, Tuscaloosa 2009.

Karabey, Canan Nur, *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2009.

Karambayya, Rekha ve Brett, Jeanne, "Managers Handling Disputes: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness", *Academy of Management Journal*, 32 (4), 1989, 687-704.

Kerber, Kenneth ve Campbell, James, "Job Satisfaction: Identifying the Important Parts among Computer Sales and Service Personnel", *Journal of Business and Psychology*, 1 (4), 1987, 337-352.

Kim, Chan ve Mauborgne, Renée, "A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational", *Organization Science*, 6 (1), 1995, 44-61.

Kirkpatrick, Shelley ve Locke, Edwin, "Leadership: Do Traits Matter?", *The Executive*, 5 (2), 1991, 48-60.

Kline, Paul, *Handbook of Psychological Testing*, Routledge, London 1999.

Kline, Rex, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition), Guilford Press, New York 2005.

Konovsky, Mary, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, 26 (3), 2000, 489-511.

Konovsky, Mary A. ve Pugh, Douglas, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 1994, 656-669.

Korsgaard, Audrey, Schweiger, David ve Sapienza, Harry, "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 1995, 60-84.

Kriewaldt, Kieth, *Ethical Leadership in Highly-Recognized Superintendents*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Cardinal Stritch University, Milwaukee 2007.

Kropla, David, *Ethical Leadership in the Accounting Profession: A Special Duty*, (Unpublished Master's Thesis), Royal Road University, Ottawa 2005.

Lalopa, Joseph Mick, "The Prediction of Organizational Commitment and Turnover in Resort Jobs", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21, 1997, 11-26.

Lane, Robert, "The Social Psychology of Procedural Justice: Book Review of Lind and Tyler", *Social Justice Research*, 2, 1988, 309-317.

Laschinger, Heather Spence, Shamian, Judith ve Thomson, Donna, "Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care, and Work Satisfaction", *Nursing Economics*, 19 (5), 2001, 209-219.

Lau, Chong ve Moser, Antony, "Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness", *Behavioral Research in Accounting*, 20 (2), 2008, 55-71.

Lau, Chong ve Sholihin, Mahfud, "Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?", *The British Accounting Review*, 37 (4), 2005, 389-413.

Lau, Chong ve Tan, Sharon, "The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting", *Management Accounting Research*, 17 (2), 2006, 171-186.

Lau, Chong, Wong, Kuan ve Eggleton, Ian, "Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effects", *Accounting and Business Research*, 38 (2), 2008, 121-135.

Lee, Hyung-Ruyong, *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia 2000.

Lee, Kibeom, Allen, Natalie, Meyer, John ve Rhee, Kyung-Yong, "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea", *Applied Psychology*, 50 (4), 2001, 596-614.

Lee, Thomas ve Mitchell, Terence, "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, 19 (1), 1994, 51-89.

Leung, Kwok ve Tong, Kwok-Kit, "Justice across Cultures: A Three-Stage Model for Intercultural Negotiation", Michele J. Gelfand ve Jeanne M. Brett (Eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, (pp. 313-333), Stanford University Press, California 2004.

Leventhal, Gerald, "Justice in Social Relationships", J. W. Thibaut, J. T. Spence ve R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology* (pp. 211-240), General Learning Press, Morristown 1976.

Leventhal, Gerald, "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", K.J. Gergen, M.S. Greenberg ve R.H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, (pp. 27-55), Plenum Pres, New York 1980.

Leventhal, Gerald, Karuza, Jurgis ve Fry, William, "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", Gerald Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction: Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*, (pp. 167-218), Plenum, New York 1980.

Lewicki, Roy ve Bunker, Barbara Benedict, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 114-139), Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

Lewicki, Roy, McAllister, Daniel ve Bies, Robert, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 438-458.

Lewicki, Roy, Wiethoff, Carolyn ve Tomlinson, Edward, "What Is the Role of Trust in Organizational Justice", J. Greenberg ve J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 247-270), Erl- Baum, New Jersey 2005.

Lewis, David ve Weigert, Andrew, "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63 (4), 1985, 967-985.

Liden, Robert ve Maslyn, John, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, 24 (1), 1998, 43-72.

Liljegren, Mats ve Ekberg, Kerstin, "The Longitudinal Relationship between Job Mobility, Perceived Organizational Justice, and Health", *BMC Public Health*, 8 (1), 2008, 164-174.

Lind, Allan ve Tyler, Tom, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Pres, New York 1988.

Liou, Kuotsai Tom, "Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center", *International Journal of Public Administration*, 18 (8), 1995, 1269-1295.

Lissak, Robin Itzhak, *Procedural Fairness: How Employees Evaluate Procedures*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), University of Illinois, Champaign 1983.

Locke, Edwin, "What Is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 1969, 309-336.

Locke, Edwin, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349), Rand McNally, Chicago 1976.

Lok, Peter ve Crawford, John, "The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (7), 1999, 365-374.

Lord, Robert ve Maher, Karen, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Unwin Hyman, Boston 1991.

Lum, Lillie, Kervin, John, Clark, Kathleen, Reid, Frank ve Sirola, Wendy, "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 1998, 305-320.

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, New York 1995.

Mace, Charles, McCurdy, Barry ve Quigley, Elizabeth, "A Collateral Effect of Reward Predicted by Matching Theory", *Journal of Applied Behavior Analysis*, 23 (2), 1990, 197-205.

Manogran, Paramasivam, Stauffer, Joseph ve Conlon, Edward, "Leader-Member Exchange as a Key Mediating Variable between Employees Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Proceedings*, 1, 1994, 249-253.

Marquardt, Donald, "Generalized Inverses, Ridge Regression, Biased Linear Estimation, and Nonlinear Estimation", *Technometrics*, 12 (3), 1970, 591-612.

Marsh, Catherine, *Business Executives' Perceptions of Ethical Leadership and Its Development: Implications for Higher Education and Human Resource Development*, (Published Ph. D. Dissertation), Northern Illinois University, DeKalb 2008.

Martin, Christopher ve Bennett, Nathan, "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Management*, 21 (1), 1996, 84-104.

Maslow, Abraham Harold, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50 (4), 1943, 370-396.

Masterson, Suzanne, "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 2001, 594-604.

Mathieu, John ve Zajac, Dennis, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 1990, 171-194.

Matthai, Jenny, *Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting*, (Published Ph. D. Dissertation), George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, Nashville 1989.

Mayer, David, Kuenzi, Maribeth, Greenbaum, Rebecca, Bardes, Mary ve Salvador, Rommel Bombie, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 2009, 1-13.

Mayer, Roger ve Davis, James, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 1999, 123-136.

Mayer, Roger, Davis, James ve Schoorman, David, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20 (3), 1995, 709-734.

Mayer, Roger ve Schoorman, David, "Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35 (3), 1992, 671-684.

McAllister, Daniel, "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 1995, 24-59.

McBey, Kenneth ve Karakowsky, Leonard, "Examining Sources of Influence on Employee Turnover in the Part-Time Work Context", *Career Development International*, 6 (1), 2001, 39-48.

McFarlin, Dean ve Sweeney, Paul, "Research Notes. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35 (3), 1992, 626-637.

McGee, Gail ve Ford, Robert, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 1987, 638-642.

McKnight, Harrison, Cummings, Larry ve Chervany, Norman, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 473-490.

Mcmanus, Kelly, *The Relationship between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organizations*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Walden University, Minneapolis 2011.

Meda, Anne Kohunke, *The Social Construction of Ethical Leadership*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Benedictine University, Illinois 2005.

Mendonca, Manuel, "Preparing for Ethical Leadership in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18 (4), 2001, 266-276.

Meydan, Cem Harun, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2010.

Meyer, John ve Allen, Natalie, "Testing the" Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 1984, 372-378.

Meyer, John ve Allen, Natalie, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 (1), 1991, 61-89.

Meyer, John ve Allen, Natalie, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1997.

Meyer, John ve Herscovitch, Lynne, "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11 (3), 2001, 299-326.

Meyer, John, Stanley, David, Herscovitch, Lynne ve Topolnytsky, Laryssa, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 2002, 20-52.

Mill, John Stuart, *Utilitarianism* (2nd Edition), Longman, Green, Longman, Roberts, and Green, Londra 1864.

Mishra, Aneil, "Organizational Responses Io Crisis: The Centrality of Trust", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 261-288), Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

Mlodinow, Leonard, *The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives*, Random House LLC, New York 2008.

Mobley, William, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley, Boston 1982.

Mobley, William, Griffeth, Rodger, Hand, Herbert ve Meglino, Bruce, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86 (3), 1979, 493-522.

Mohammad, Jehad, Habib, Farzana Quoquab Binte, Adnan, Mohmad ve Alias, Bin, "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution", *Global Business and Management Research*, 2 (1), 2010, 13-32.

Morgan, George, Leech, Nancy, Gloeckner, Gene ve Barrett, Karen, *Spss for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2004.

Morrell, Kevin, Loan-Clarke, John ve Wilkinson, Adrian, "Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover", *International Journal of Management Reviews*, 3 (3), 2001, 219-244.

Morrow, Paula, *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich 1993.

Mowday, Richard, Porter, Lyman ve Steers, Richard, "Consequences of Employee Commitment, Turnover, and Absenteeism", Richard Steers, Lyman Mowday ve Richard Porter (Eds.), *Employee–Organization Linkages*, (pp. 135-168), Academic Press, New York 1982.

Mowday, Richard ve Spencer, Daniel, "The Influence of Task and Personality Characteristics on Employee Turnover and Absenteeism Incidents", *Academy of Management Journal*, 24 (3), 1981, 634-642.

Mowday, Richard, Steers, Richard ve Porter, Lyman, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 1979, 224-247.

Muchinsky, Paul ve Morrow, Paula, "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 17 (3), 1980, 263-290.

Mueller, Charles ve Kim, Sang-Wook, "The Contented Female Worker: Still a Paradox?", K. A. Hegtvedt ve J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in Group Processes*, (pp. 117-149), Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2008.

Mueller, Charles ve Price, James, "Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover", *Journal of Behavioral Economics*, 19 (3), 1990, 321-335.

Mulki, Jay, Jaramillo, Jorge Fernando ve Locander, William, "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 86 (2), 2009, 125-141.

Nadiri, Halil ve Tanova, Cem, "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 2010, 33-41.

Naidu, Salem Pagadala, *Public Administration: Concepts and Theories*, New Age International, Hyderabad 1996.

Neubert, Mitchell, Carlson, Dawn, Kacmar, Michele, Roberts, James ve Chonko, Lawrence, "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 2009, 157-170.

Niehoff, Brian ve Moorman, Robert, "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3), 1993, 527-556.

Northouse, Peter, *Leadership: Theory and Practice* (3rd Edition), Sage Publications, Thousand Oaks 2004.

Nowakowski, Jaclyn ve Conlon, Donald, "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 2005, 4-29.

Ntagengwa, Jean-Baptiste, *Overcoming Cycles of Oppression and Violence: A Proposal for Ethical Leadership in Rwanda*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Boston University School of Theology, Boston 2008.

Nyhan, Ronald, "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations the Key Role of Interpersonal Trust", *Review of Public Personnel Administration*, 19 (3), 1999, 58-70.

Nyhan, Ronald ve Marlowe, Herbert, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21 (5), 1997, 614-635.

O'Reilly, Charles ve Caldwell, David, "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 1980, 559-565.

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

Olguntürk, Ece, *Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2005.

Onur, Bekir, *Orta Öğretimde Ahlâk Eğitimi, Ahlâk Eğitimi Açısından Lise Son Sınıflarda Öğrenci-Eğitimci İlişkilerini Belirleyen Koşulların Araştırılması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara 1976.

Organ, Dennis ve Konovsky, Mary, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 1989, 157-164.

Organ, Dennis ve Ryan, Katherine, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48 (4), 1995, 775-802.

Özbek, Mehmet Ferhat, *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye Kırgızistan Uygulaması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa 2006.

Özdevecioğlu, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 2004, 97-115.

Paine, Scott Christopher, *The Relationship among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Alliant International University, Alhambra 2007.

Park, Sohee, *Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*, (Published Ph. D. Dissertation), University of Minnesota, Minnesota 2007.

Paterson, Janice, Green, Andrea ve Cary, Jane, "The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 2002, 393-408.

Pedhazur, Elazar ve Schmelkin, Liora Pedhazur, *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*, Lawrence Erlbaum, New Jersey 1991.

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

Perks, Helen ve Halliday, Sue Vaux, "Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships", *European Management Journal*, 21 (3), 2003, 338-350.

Perry, Ronald, "The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust", *Review of Public Personnel Administration*, 24 (2), 2004, 133-149.

Peters, Lawrence, Bhagat, Rabi ve O'Connor, Edward, "An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit", *Group and Organization Management*, 6 (1), 1981, 73-82.

Peters, Thomas ve Austin, Nancy, *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, Random House, New York 1985.

Pillai, Rajnandini, Schriesheim, Chester ve Williams, Eric, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25 (6), 1999, 897-933.

Ping, Shao, *Ethics-Based Leadership and Employee Ethical Behavior: Examining the Mediating Role of Ethical Regulatory Focus*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Drexel University, Philadelphia 2010.

Porter, Lyman ve Steers, Richard, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80 (2), 1973, 151-176.

Porter, Lyman, Steers, Richard, Mowday, Richard ve Boulian, Paul, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 1974, 603-609.

Price, James, *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames 1977.

Price, James, "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 1997, 305-558.

Price, James, "Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover", *International Journal of Manpower*, 22 (7), 2001, 600-624.

Price, James ve Mueller, Charles, *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich 1986.

Proost, Karin, Pavlinská, Adriána, Baillien, Elfi, Brebels, Lieven ve Van Den Broeck, Anja, "Employees' Intention to Blow the Whistle: The Role of Fairness and Moral Identity", *Psihologia Resurselor Umane*, 11 (2), 2013, 15-27.

Pucic, John, *Ethical Leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Toronto University, Toronto 2011.

Rademakers, Martyn, "Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems", *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3 (2), 2000, 139-153.

Rastgar, Abbas Ali ve Pourebrahimi, Nina, "A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran", *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1 (2), 2013, 1-10.

Resick, Christian, Hanges, Paul, Dickson, Marcus ve Mitchelson, Jacqueline, "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63 (4), 2006, 345-359.

Rezaiean, Armin, Givi, M.E., Givi, H.E. ve Nasrabadi, Mohammad Baktiar, "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust", *Research Journal of Business Management*, 4 (2), 2010, 112-120.

Robinson, Kimberly, *The Relationship between Employee Organizational Commitment and Trust in High-Technology Organizations*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), The University of Alabama in Huntsville, Alabama 2010.

Rodríguez, Nuria García, Pérez, Ma José Sanzo ve Gutiérrez, Juan Trespalacios, "Can a Good Organizational Climate Compensate for a Lack of Top Management

Commitment to New Product Development?", *Journal of Business Research*, 61 (2), 2008, 118-131.

Rousseau, Denise, Sitkin, Sim, Burt, Ronal ve Camerer, Colin, "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 393-404.

Rozin, Paul ve Royzman, Edward, "Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion", *Personality and Social Psychology Review*, 5 (4), 2001, 296-320.

Rubin, Ellen, "The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defense", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 2009, 125-143.

Rupp, Deborah ve Cropanzano, Russell, "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 2002, 925-946.

Rutherford, Matthew ve Holt, Daniel, "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 2007, 429-446.

Saari, Lise ve Judge, Timothy, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43 (4), 2004, 395-407.

Saekoo, Areerat, "Examining the Effect of Trust, Procedural Justice, Perceived, Organizational Support, Commitment, and Job Satisfaction in Royal Thai, Police: The Empirical Investigation in Social Exchange Perspective", *Journal of Academy of Business and Economics*, 11 (2), 2011, 229-237.

Saunders, Mark ve Thornhill, Adrian, "Organisational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration", *Personnel Review*, 32 (3), 2003, 360-375.

Schoorman, David, Mayer, Roger ve Davis, James, "Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation", San Diego 1996.

Schultz, Duane ve Schultz, Sydney Ellen, *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (7th Edition), Pearson Prentice Hall, New Jersey 1998.

Schwarz, Joel, *Science and Tech Parts of Male Sparrow Brains Grow When Birds Paired with Females*, 1997, <http://www.uwnews.org/article.asp?articleid=2969>

Schwenk, Charles, "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 11 (2), 1986, 298-310.

Sergiovanni, Thomas, *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.

Shah, Ashiq Ali ve Kaur, Rajinder, "Work Values and Organizational Commitment in Public and Private Sector Industries", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 7 (3), 1992, 41-51.

Shamir, Boas, Zakay, Eliav, Breinin, Esther ve Popper, Micha, "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance", *Academy of Management Journal*, 41 (4), 1998, 387-409.

Shapiro, Debra, Sheppard, Blair ve Cheraskin, Lisa, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, 8 (4), 1992, 365-377.

Shaw, Jason, Delery, John, Jenkins, Douglas ve Gupta, Nina, "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 41 (5), 1998, 511-525.

Shaw, Robert, *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, John Wiley and Sons, New Jersey 1997.

Sheridan, John ve Abelson, Michael, "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, 26 (3), 1983, 418-436.

Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathleen ve Cesaria, Ruggero, "IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust", *Communication World*, 17 (6), 2000.

Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathleen ve Cesaria, Ruggero, "Measuring Organizational Trust: Cross-Cultural Survey and Index", *IABC Research Foundation*, 2000.

Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathleen ve Winograd, Gaynelle, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 18 (4), 2000, 35-48.

Sholihin, Mahfud ve Pike, Richard, "Fairness in Performance Evaluation and Its Behavioural Consequences", *Accounting and Business Research*, 39 (4), 2009, 397-413.

Sholihin, Mahfud ve Pike, Richard, "Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effects of Performance Measures, Procedural Justice and Interpersonal Trust", *Financial Accountability and Management*, 26 (4), 2010, 392-421.

Shore, Lynn McFarlane ve Martin, Harry, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, 42 (7), 1989, 625-638.

Singer, Ming, "Determinants of Perceived Fairness in Selection Practices: An Organizational Justice Perspective", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1990.

Singer, Ming, "The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research", *New Zealand Journal of Psychology*, 22, 1993, 32-45.

Smith, Patricia Cain, Hulin, Charles Lee ve Kendall, Lorne Melvin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes.*, Rand McNally and Company, Illinois 1969.

Soleimani, Nader, Ahmadi, Sirous ve Khodayari, Abbas, "Comparison of Organizational Justice and Excellence between the Employees of Sports and Non-Sports Offices in Alborz Province", *European Journal of Experimental Biology*, 3 (6), 2013, 432-437.

Somers, Mark John, "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 1995, 49-58.

Sousa-Poza, Alfonso ve Henneberger, Fred, "Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study", *Journal of Economic Issues*, 2004, 113-137.

Söyük, Selma, *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.

Spector, Paul, "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 1985, 693-713.

Spencer, Daniel ve Steers, Richard, "The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Journal*, 23 (3), 1980, 567-572.

Spreitzer, Gretchen ve Mishra, Aneil, "To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 2002, 707-729.

Staley, Blair ve Magner, Nace, *Budgetary Fairness, Supervisory Trust, and the Propensity to Create Budgetary Slack: Testing a Social Exchange Model*, Erişim (11.03.2014), <http://www.wku.edu/gfcb/papers/budgetaryjusticeslack.pdf>.

Starratt, Robert, *Ethical Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

Staw, Barry, "The Consequences of Turnover", *Journal of Occupational Behavior*, 1 (4), 1980, 253-273.

Steel, Robert ve Ovalle, Nestor, "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 1984, 673-686.

Steers, Richard, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, 46-56.

Steinberg, Wendy, *Statistics Alive!*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2008.

Stephen, Robbins, *Managing Today!* (2nd Edition), Prentice Hall, New Jersey 2000.

Stigler, George, "The Economics of Information", *The Journal of Political Economy*, 69, 1961, 213-225.

Stogdill, Ralph Melvin ve Bass, Bernard, *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (2nd Edition), Free Press, New York 1981.

Strike, Kenneth, *Ethical Leadership in Schools: Creating Community in an Environment of Accountability*, Corwin Press, Thousand Oaks 2007.

Stumpf, Stephen ve Hartman, Karen, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27 (2), 1984, 308-329.

Sutherland, Mitchell, *An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment*, (Unpublished Ph. D. Dissertation), Nova Southeastern University, Fort Lauderdale 2010.

Syptak, Michael, Marsland, David ve Ulmer, Deborah, "Job Satisfaction: Putting Theory into Practice", *Family Practice Management*, 6, 1999, 26-31.

Şimşek, Ömer Faruk, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları)*, Ekinoks Yayın Evi, Ankara 2007.

Tabachnick, Barbara ve Fidell, Linda, *Using Multivariate Statistics* (5th Edition), Allyn and Bacon, Boston 2007.

Tait, Marianne, Padgett, Margaret ve Baldwin, Timothy, "Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study", *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 1989, 502-507.

Tan, Hwee Hoon ve Tan, Christy, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 2000, 241-260.

Tansky, Judith, "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 1993, 195-207.

Taylor, Raymond, "The Role of Trust in Labor-Management Relations", *Organizational Development Journal*, 7, 1989, 85-89.

Taylor, Susan, Tracy, Kay, Renard, Monika, Harrison, Kline ve Carroll, Stephen, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 1995, 495-523.

TEDMER, Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı, *Etik Barometre*, Erişim (03.01.2014), http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf.

Temir, Adem, *Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara 1996.

Thibaut, John ve Walker, Laurens, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, L. Erlbaum Associates, Hillsdale 1975.

Toor, Shammus Ur Rehman ve Ofori, George, "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, 90 (4), 2009, 533-547.

Trevino, Linda Klebe ve Brown, Michael, "Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths", *The Academy of Management Executive*, 18 (2), 2004, 69-81.

Trevino, Linda Klebe, Brown, Michael ve Hartman, Laura Pincus, "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, 56 (1), 2003, 5-37.

Trevino, Linda Klebe, Gibson, David, Weaver, Gary ve Toffler, Barbara Ley, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", *California Management Review*, 41 (2), 1999, 131-151.

Trevino, Linda Klebe, Hartman, Laura Pincus ve Brown, Michael, "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, 42 (4), 2000, 128-142.

Türk Dil Kurumu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü* [Elektronik Sürüm], Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 1975.

Türk Dil Kurumu, *Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü* [Elektronik Sürüm], Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 2009.

Tüzün, İpek Kalemci, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 2007, 93-118.

Tyler, Tom, Boeckmann, Robert, Smith, Heather ve Huo, Yuen, *Social Justice in a Diverse Society*, Westview Press, Boulder 1997.

Tyler, Tom ve Lind, Allan, "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, 115–192.

Tziner, Aharon ve Birati, Assa, "Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach", *Human Resource Management Review*, 6 (2), 1996, 113-122.

Udechukwu, Ikwukananne, "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit (Voluntary Turnover): Evidence from a Correctional Setting", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12 (1), 2007, 127-141.

Ugboro, Isaiah ve Obeng, Kofi, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Tqm Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5 (2), 2000, 247-272.

Ullman, Jodie, "Structural Equation Modeling", B Tabachnick ve L. S. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 653-763), Allyn ve Bacon, Boston 2001.

University, The Pennsylvania State, "Job Satisfaction: Do I Like My Job? Work Attitudes and Motivation", World Campus 2010.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3'üncü Baskı), Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

Valentine, Sean, Godkin, Lynn ve Lucero, Margaret, "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 41 (4), 2002, 349-360.

Van den Bos, Kees, Wilke, Henk ve Lind, Allan, "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority", *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (6), 1998, 1449-1458.

Vecchio, Robert, "Predicting Employee Turnover from Leader-Member Exchange: A Failure to Replicate", *Academy of Management Journal*, 28 (2), 1985, 478-485.

Velasquez, Manuel, *Business Ethics: Concepts and Cases* (3rd Edition), Prentice Hall, New Jersey 1992.

Walker, Laurens, Lind, Allan ve Thibaut, John, "Relation between Procedural and Distributive Justice, The", *Virginia Law Review*, 65, 1979, 1401-1420.

Walumbwa, Fred ve Schaubroeck, John, "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 2009, 1275.

Webb, Eugene, "Trust and Crisis", Roderick Moreland Kramer ve Tom Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 288-311), Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

West, Stephen, Finch, John ve Curran, Patrick, "Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies", R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Issues and Applications*, (pp. 56-75), Sage, Thousand Oaks 1995.

Whitener, Ellen, Brodt, Susan, Korsgaard, Audrey ve Werner, Jon, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23 (3), 1998, 513-530.

Wiener, Yoash ve Vardi, Yoav, "Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes—an Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 1980, 81-96.

Wilcox, Dennis ve Cameron, Glen, *Public Relations: Strategies and Tactics* (8th Edition), Allyn and Bacon, Boston 2006.

Williams, Michele, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, 26 (3), 2001, 377-396.

Wilson, Herbert, Ramseyer, John ve Immegart, Glenn, "The Group and Its Leaders: A Conceptualization and Some Functional Imperatives", (Unpublished Manuscript), 1965.

Wong, Yui-Tim, Ngo, Hang-Yue ve Wong, Chi-Sum, "Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), 2002, 580-598.

Wong, Yui-Tim, Wong, Chi-Sum ve Ngo, Hang-Yue, "The Effects of Trust in Organisation and Perceived Organisational Support on Organisational Citizenship Behaviour: A Test of Three Competing Models", *International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), 2012, 278-293.

Yamagishi, Toshio, Cook, Karen ve Watabe, Motoki, "Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan", *American Journal of Sociology*, 104 (1), 1998, 165-194.

Yazıcıoğlu, İrfan, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 2009, 235-249.

Yilmaz, Kürşad, "Secondary Public School Teachers' Perceptions About Organizational Justice", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10 (1), 2010, 603-616.

Yoon, Mahn Hee ve Suh, Jaebeom, "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56 (8), 2003, 597-611.

Youngblood, Stuart, Mobley, William ve Meglino, Bruce, "A Longitudinal Analysis of the Turnover Process", *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 1983, 507-516.

Yukl, Gary, *Leadership in Organizations* (6th Edition), Prentice Hall, New Jersey 2006.

Zainalipour, Hossein, Fini, Ali Akbar Sheikhi ve Mirkamali, Siyed Mohammad, "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teachers in Bandar Abbas Middle School", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 2010, 1986-1990.

Zak, Paul, "Trust", *Capeo Institute Journal of Financial Transformation*, 7, 2003, 13-21.

Zand, Dale, "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 1972, 229-239.

Zeffane, Rachid, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", *Human Relations*, 47 (8), 1994, 977-1010.

Zhu, Weichun, May, Douglas R. ve Avolio, Bruce J., "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 2004, 16-26.

Lütfen, aşağıdaki anketteki ifadeleri cevaplandırırken size en uygun olanına göre, yanındaki beş kutucuktan **SADECE BİRİSİNE (X)** işareti koyarak ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

İFADELER	KATILMA DERECEŚİ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede ücretlendirme (maaş) politikasında adalet ön plandadır.					
Bu işletmede ödüllendirme ve cezalandırmada adil davranılır.					
İşe yeni eleman alınırken adalet ön plandadır.					
Terfi kararları alınırken adil davranılır.					
Bu işletmenin başansı için normalde benden beklenenin çok daha ötesinde çaba sarf etmeye niyetliyim.					
Çalışma koşulları çok iyi olduğu için bu işletmeyi başkalarına öneririm.					
Bu işletmede sürekli çalışabilmek için neredeyse verilecek her türlü görevi/atamayı kabul ederim.					
Değer yargılanm ile bu işletmenin değerleri birbirine çok benzemektedir.					
Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
Bu işletmenin ortamı, çalışma performansımın artması açısından üzerimde olumlu duygular yaratmaktadır.					
Bu işletmeyi diğer işyerlerine tercih ettiğim için işe ilk girdiğim zamana oranla şimdi daha çok memnunum.					
Bu işletmenin akıbetini ve geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
Çalışabileceğim muhtemel tüm işyerleri içerisinde Bu işletmenin en iyisi olduğunu düşünüyorum.					
En kısa zamanda bu işletmedeki işimi <u>bırakacağım</u> .					
Uzunca bir süre bu işletmede çalışmayı hayal ediyorum.					
Bu işletmedeki işime uzun süre devam etmeyi <u>düşünmüyorum</u> .					
Şu sıralarda kendime başka yerde alternatif bir iş arıyorum.					
Bu işletmenin kararlarında tarafsızlık ön plandadır.					
Bu işletmede çalışanların karar verme sürecine katılmalarına imkân tanınır.					
Bu işletmede yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için gereken yapılır.					
Bu işletmede kural ve uygulamalarda tutarlılık esastır.					

İFADELER	KATILMA DERECEŚİ				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genel anlamda, işimi <u>sevmiyorum</u> .					
Her şeyi hesaba katarak, işimden memnun olduğumu söyleyebilirim.					
Genel anlamda, bu işletmedeki işimde çalışmaktan mutluyum.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana düşünceli ve nazik davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygın ve itibarlı davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim benim ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı doğrudur.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak benim haklarıma korur.					
Yöneticim işimle ilgili alınacak bir kararın içeriğini benimle birlikte değerlendirir.					
Yöneticim işimle ilgili alınmış kararlar açısından yeterli gerekçeler sunar.					
Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken, bana mantıklı gelen açıklamalar ortaya koyar.					
Yöneticim işimle ilgili alınmış her kararı çok açık bir şekilde izah eder.					
Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara göre değil, etik değerlere (iş ahlakına) uygun yollardan elde edilmesine göre de belirler.					
Yöneticim, etik değerlere (iş ahlakına) uymayan bir durumu söylemek zorunda kalan çalışanları dinler.					
Yöneticim etik değerleri <u>ciğneven</u> çalışanları doğru yola getirir.					
Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.					
Yöneticim güvenilir bir kişidir.					
Yöneticim etik değerler veya iş ahlakı konusunda çalışanlarla fikir alışverişinde bulunur.					
Yöneticim çalışanların haklarını en iyi şekilde düşünerek hareket eder.					
Yöneticim bir karar verirken, -ahlaken- doğru olan nedir diye sorgular.					
Yöneticim, etik açıdan (iş ahlakı açısından) doğru olanın nasıl yapılabilceği konusunda örnek bir kişilik teşkil eder.					
Yöneticim -iş dışındaki- özel hayatını ahlaki bir tutum içerisinde geçirir.					

İFADELER	KATILMA DERECEİ				
	Hiç yok	Az	Orta düzeyde	Fazla	Çok fazla
Benim için önem arz eden konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime güvenim (...hiç yok...az,...orta düzeyde, ...fazla, ...çok fazla)					
Bu işletmedeki geleceğim hakkında söz sahibi olmas gereken bir kişi olduğuna dair yöneticime güvenim					
Gözümü üstünden ayırmam gerektiğine dair yöneticime <u>güvensizliğim</u>					
Önemli bir konuyu veya sorunumu kendisine ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemeyecek durumda olduğumda yöneticime güvenim					
İşletme çalışanları olarak bir birimize itimatımız					
Yanyana mesai yaptığım arkadaşlarımın birbirine güveni					
Bu işletmede <u>yöneticilerin</u> ve <u>çalışanların</u> birbirine güveni					
Bana adil davranılacağına dair bu işletmeye güvenim					

EK 2. Örgütsel Adalet Algısını Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	EA7	EA8	EA9	IA1	IA2	IA3	IA4	DA1	DA2	DA3	DA4
EA1	1,000																
EA2	,532	1,000															
EA3	,520	,527	1,000														
EA4	,459	,486	,517	1,000													
EA5	,483	,550	,509	,503	1,000												
EA6	,494	,538	,535	,536	,523	1,000											
EA7	,511	,508	,470	,504	,536	,537	1,000										
EA8	,533	,530	,586	,500	,538	,543	,546	1,000									
EA9	,513	,491	,499	,523	,528	,524	,541	,567	1,000								
IA1	,349	,365	,333	,366	,347	,324	,404	,365	,337	1,000							
IA2	,381	,419	,384	,408	,456	,395	,433	,447	,402	,595	1,000						
IA3	,344	,399	,348	,402	,336	,376	,389	,430	,353	,485	,578	1,000					
IA4	,345	,405	,382	,364	,386	,391	,425	,449	,393	,525	,640	,587	1,000				
DA1	,437	,402	,408	,435	,422	,391	,400	,435	,436	,322	,395	,370	,406	1,000			
DA2	,406	,414	,389	,395	,441	,387	,432	,444	,389	,327	,418	,359	,419	,597	1,000		
DA3	,375	,441	,363	,367	,416	,449	,439	,414	,361	,356	,413	,349	,367	,530	,631	1,000	
DA4	,453	,387	,362	,408	,454	,419	,482	,408	,391	,398	,422	,352	,379	,510	,597	,554	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

EK 3. Örgütsel Güven Algısını Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	YG1	YG2	YG3	YG4	SG1	SG2	SG3	SG4
YG1	1,000							
YG2	,605	1,000						
YG3	,507	,575	1,000					
YG4	,499	,520	,558	1,000				
SG1	,342	,310	,324	,256	1,000			
SG2	,382	,365	,364	,268	,636	1,000		
SG3	,378	,352	,360	,314	,624	,663	1,000	
SG4	,323	,358	,342	,268	,556	,617	,654	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

EK 4. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	OB1	OB2	OB3	OB4	OB5	OB6	OB7	OB8	OB9
OB1	1,000								
OB2	,547	1,000							
OB3	,522	,586	1,000						
OB4	,567	,627	,628	1,000					
OB5	,506	,631	,611	,619	1,000				
OB6	,505	,512	,577	,575	,598	1,000			
OB7	,487	,541	,517	,563	,531	,550	1,000		
OB8	,525	,529	,540	,563	,597	,589	,652	1,000	
OB9	,483	,551	,565	,545	,601	,611	,551	,640	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır .

EK 5. Ahlaki Liderliği Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5	AL6	AL7	AL8	AL9	AL10
AL1	1,000									
AL2	,554	1,000								
AL3	,521	,508	1,000							
AL4	,529	,537	,564	1,000						
AL5	,534	,524	,537	,526	1,000					
AL6	,487	,510	,544	,528	,510	1,000				
AL7	,461	,465	,523	,493	,550	,524	1,000			
AL8	,486	,453	,531	,466	,529	,463	,543	1,000		
AL9	,475	,530	,508	,505	,544	,475	,538	,537	1,000	
AL10	,514	,520	,577	,537	,524	,573	,535	,510	,535	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

EK 6. İş Tatminini ve İşten Ayrılma Niyetini Oluşturan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	IAN1	IAN2	IAN3	IAN4
IAN1	1,000			
IAN2	,714	1,000		
IAN3	,620	,677	1,000	
IAN4	,603	,623	,624	1,000

	IT1	IT2	IT3
IT1	1,000		
IT2	,612	1,000	
IT3	,593	,582	1,000

Tüm korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**EK 7. Gözden Geçirilmiş Modelin Standardize Edilmemiş Faktör Yükleri,
Standart Hataları, T- Değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri**

Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri (Amos'un sunduğu CR terimi)	P
OA.	<---	AL.	,747	,069	10,897	***
OG.	<---	AL.	,434	,101	4,284	***
OG.	<---	OA.	,416	,109	3,822	***
IT.	<---	OG.	,259	,103	2,516	,012
IT.	<---	AL.	,255	,115	2,204	,028
IT.	<---	OA.	,292	,126	2,322	,020
OB.	<---	OG.	,174	,068	2,572	,010
OB.	<---	OA.	,462	,079	5,830	***
OB.	<---	IT.	,294	,051	5,741	***
EA.	<---	OA.	1,000	*	*	
DA.	<---	OA.	,961	,085	11,330	***
YG.	<---	OG.	1,000	*	*	
SG.	<---	OG.	,654	,077	8,487	***
IAN.	<---	OG.	-,219	,101	-2,161	,031
IAN.	<---	IT.	-,273	,080	-3,415	***
IAN.	<---	OA.	-,298	,119	-2,511	,012
IAN.	<---	OB.	-,280	,108	-2,604	,009

• Parametre değeri 1'e sabitlendiği için hesaplanmamıştır.

EK 8. Gözden Geçirilmiş Modelin Standardize Faktör Yükleri ve C.R.

	A.L.	E.A.	I.A.	D.A.	Y.G.	S.G.	I.T.	O.B.	IAN.
AL1	,690								
AL2	,701								
AL3	,745								
AL4	,721								
AL5	,734								
AL6	,713								
AL7	,719								
AL8	,700								
AL9	,722								
AL10	,749								
EA1		,701							
EA2		,725							
EA3		,727							
EA4		,697							
EA5		,718							
EA6		,730							
EA7		,733							
EA8		,755							
EA9		,718							
IA1			,693						
IA2			,819						
IA3			,725						
IA4			,783						
DA1				,730					
DA2				,806					
DA3				,754					
DA4				,738					
YG1					,775				
YG2					,764				
YG3					,770				
YG4					,683				
SG1						,754			
SG2						,812			
SG3						,830			
SG4						,768			
IT3							,763		
IT2							,783		
IT1							,769		
OB9								,754	
OB8								,738	
OB7								,703	
OB6								,752	
OB5								,797	
OB4								,798	
OB3								,761	
OB2								,770	
OB1								,678	
IAN3									,770
IAN2									,867
IAN1									,821
IAN4									,728
C.R.	,915	,908	,842	,843	,836	,870	,815	,921	,875

EK 9. İkincil Düzey ve İlk Düzey Örtük Değişkenlere İlişkin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri (Amos'un sunduğu CR terimi)	P
IA.	<---	OA.	,801	,077	10,416	***
EA.	<---	OA.	1,000	*	*	
DA.	<---	OA.	,966	,085	11,340	***
YG.	<---	OG.	1,000	*	*	
SG.	<---	OG.	,668	,077	8,626	***
• Parametre değeri 1'e sabitlendiği için hesaplanmamıştır.						

EK 10. Yapısal İlişkilerin Kestirim Sonuçları ve Bootstrap Standart Hataları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
OA.	AL.	,787	,074	,002	,752	,001	,002
OG.	AL.	,429	,124	,003	,449	-,008	,004
OG.	OA.	,350	,133	,003	,400	,009	,004
IT.	OG.	,322	,160	,004	,367	,010	,005
OB.	OG.	,195	,104	,002	,202	,011	,003
IAN.	OG.	-,186	,129	,003	-,251	-,013	,004
IT.	OA.	,364	,157	,004	,446	-,004	,005
OB.	OA.	,427	,121	,003	,464	-,001	,004
IAN.	OA.	-,209	,139	,003	-,294	,004	,004
OB.	IT.	,312	,067	,002	,272	-,003	,002
IAN.	IT.	-,222	,082	,002	-,261	-,004	,003
IAN.	OB.	-,213	,109	,002	-,270	,008	,003

EK 14. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları (BC)

Doğrudan etkiler

	AL.	OA.	OG.	IT.	OB.	IAN	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.	,704										
OG.	,212	,091									
IT.		,086	,065								
OB.		,208	,025	,170							
IAN.		-,377	-,378	-,358	-,397						
SG.			,528								
YG.			,810								
DA.		,779									
IA.		,703									
EA.		,857									

Dolaylı etkiler

[illegible]

EK-15. Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları (BC)**Doğrudan Etkiler**

	AL.	OA.	OG.	IT.	OB.	IAN	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.	,861										
OG.	,660	,549									
IT.		,581	,593								
OB.		,627	,401	,444							
IAN.		-,007	-,013	-,087	-,070						
SG.			,713								
YG.			,988								
DA.		,887									
IA.		,821									
EA.		,939									

Dolaylı Etkiler

	AL.	OA.	OG.	IT.	OB.	IAN	SG.	YG.	DA.	IA.	EA.
OA.											
OG.	,443										
IT.	,593	,275									
OB.	,706	,371	,203								
IAN.	-,466	-,185	-,055	-,021							
SG.	,516	,347									
YG.	,717	,503									
DA.	,731										
IA.	,673										
EA.	,778										

EK-16. Yapısal Model ile Ölçüm Modelinin Güvenilirlikleri

	A.L.	E.A.	I.A.	D.A.	Y.G.	S.G.	I.T.	O.B.	IAN.
Yapısal Model	,915	,908	,842	,843	,836	,870	,816	,921	,875
Ölçüm Modeli	,915	,908	,842	,843	,836	,870	,815	,921	,875

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Oktay YANIK
Doğum Yeri ve Tarihi	Kozan / 1979
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Sistem Mühendisliği
Y.lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	T.S.K.
İletişim	
E-Posta Adresi	oktay4408@hotmail.com
Tarih	07/11/2014