

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK ALGISININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Gizem TABAK

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Doktora Programı

**HAZİRAN 2025
İSTANBUL**

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK ALGISININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**Gizem TABAK
200020001
0009-0006-1862-602X**

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ERKAN

İstanbul 2025



T.C.

İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Jüri Tez Onay Formu

26.06.2025

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu çalışma 26.06.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme (Doktora) Programı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Prof. Dr. Mehmet ERKAN

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Altuğ ŞAHİN

İstanbul Üniversitesi

Üye (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

İstanbul Gedik Üniversitesi

Üye (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Beyaz Yaka alışanların Etik Liderlik Algısının alışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım (26/06/2025).

Gizem TABAK

ÖNSÖZ

Bu doktora tezi, uzun ve zorlu bir akademik yolculuğun sonunda ortaya çıkan bir emeğin ürünüdür. Bu süreç boyunca bana rehberlik eden, destek olan ve cesaret veren kişilere minnettarım.

Öncelikle, akademik yolculuğumun her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle bana rehberlik eden, yol gösteren, değerli vaktini ayırarak beni hep daha iyisini yapmaya teşvik eden danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet ERKAN hocama en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Kendisi sadece akademik anlamda değil, aynı zamanda bu uzun ve sabır gerektiren yolculukta bana ilham veren bir öğretmen ve mentör oldu. Hocamın samimiyeti ve içten desteği, bu süreci benim için sadece bir çalışma değil, aynı zamanda büyük bir öğrenme ve gelişim yolculuğuna dönüştürdü.

Ayrıca, doktora sürecim boyunca bana büyük destek veren çok sevgili hocam Dr. Ahmet ERKASAP'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Bilgisi, deneyimi ve samimi desteği sayesinde karşılaştığım zorlukları aşmamda büyük katkısı oldu. Zor zamanlarımda bana hep cesaret verdi, her düştüğümde kalkmam için destek oldu ve yolumu kaybettiğimde bana ışık tuttu. Akademik gelişimime sağladığı katkıların yanı sıra, her daim sabır ve anlayışla yanımda oldu. Onun rehberliği ve motivasyonu, bu sürecin en önemli yapı taşlarından biri oldu.

Hayatım boyunca bana destek olan, sevgileriyle her zaman arkamda duran sevgili anneme ve babama en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitim hayatım boyunca bana sundukları emek ve özveri, bu süreci başarıyla tamamlamamda en büyük dayanaklarımdan biri oldu.

Akademik yolculuğum boyunca en büyük desteğimi ailemden aldım. Eşim her an yanımda olarak sabrı ve sevgisiyle bana güç verdi. Birlikte yürüdüğümüz bu yolda bana hep güç verdiği için ona minnettarım. Güzeller güzeli kızım Cemre, varlığıyla bana neşe kaynağı oldu. Onun gülümsemesi ve sevgisi, en zor anlarda bile bana umut ve güç verdi. Eşime ve kızıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2025

Gizem TABAK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ	xiv
ŞEKİL LİSTESİ	xvi
ÖZET	xvii
ABSTRACT	xviii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	14
2.1. Beyaz Yakalılar ile İlgili Kavramsal Çerçeve	14
2.1.1. Beyaz yakalıları tanımlamak	14
2.2. Liderlik ile İlgili Kavramsal Çerçeve	46
2.2.1. Liderlik kavramı	46
2.2.2. Liderlik unsurları	55
2.2.3. Liderlik ve benzer kavramlar	56
2.2.3.1. Girişimcilik	56
2.2.3.2. Yönetim	57
2.2.3.3. Yöneticilik	58
2.2.3.4. Yönetici.....	59
2.2.4. Liderin görevleri	62
2.2.5. Liderliğin kaynakları	64
2.2.5.1. Zorlayıcı güç	64
2.2.5.2. Yasal güç.....	65
2.2.5.3. Ödüllendirme gücü	65
2.2.5.4. Karizmatik güç.....	65
2.2.5.5. Uzmanlık gücü.....	66
2.2.6. Liderlik yetkinlikleri	66

2.2.6.1. Bireysel farkındalık (Kişisel gelişim)	66
2.2.6.2. Mesleki bilgi ve deneyim.....	66
2.2.6.3. Sorumluluk üstlenme	66
2.2.6.4. Başarı odaklı hedefler belirleme	67
2.2.6.5. Rasyonel ve seri karar verme yetisi	67
2.2.6.6. Hakkaniyet ilkesini içselleştirme	67
2.2.6.7. Adaptasyon	67
2.2.6.8. Tutarlı davranış sergileme	67
2.2.6.9. Güçlüklere karşı direnç kabiliyeti.....	67
2.2.6.10. Sabır ve istikrarlı olma.....	67
2.2.7. Liderliğin işlevlerine ilişkin yaklaşımlar	68
2.2.7.1. Psikolojik işlevler	68
2.2.7.2. Sosyal işlevler	69
2.2.8. Liderlik kazanımına tarihsel bir bakış	70
2.2.9. Liderliğin tarihi.....	72
2.2.10. Liderlik kazanımına ilişkin tartışmalar.....	76
2.2.11. Liderliğin gelişimi	78
2.2.12. Liderlik teorileri.....	79
2.2.12.1. Geleneksel liderlik teorileri	79
2.2.12.1.1. Özellikler teorisi.....	79
2.2.12.1.2. Davranışsal teori	82
2.2.12.1.3. Durumsallık teorisi.....	88
2.2.12.1.4. Çağdaş liderlik teorileri.....	97
2.2.13. Liderlik modelleri	101
2.2.13.1. Astlarına yaklaşımlarına göre liderlik modelleri	101
2.2.13.1.1. Otoriter liderlik	101
2.2.13.1.2. Demokratik katılımcı liderlik.....	102
2.2.13.1.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik.....	102
2.2.13.2. Grup büyüklüklerine göre liderlik modelleri	103
2.2.13.2.1. Destekleyici liderlik	103
2.2.13.2.2. Hümanist liderlik	103
2.2.13.2.3. Doğal liderlik	103
2.2.13.2.4. Kriz dönemi liderliği.....	104
2.2.13.2.5. Yönetsel liderlik.....	104

2.2.13.2.6. Siyasi liderlik	105
2.2.13.2.7. Bürokratik liderlik.....	105
2.2.13.2.8. Hizmetkar liderlik	106
2.2.13.2.9. Entelektüel liderlik.....	106
2.2.13.2.10. Bilgi toplumu liderliği.....	107
2.2.13.2.11. Vizyoner liderlik	107
2.2.13.2.12. Stratejik liderlik	108
2.2.13.3. Merkezli liderlik modelleri	110
2.2.13.3.1. Değer merkezli liderlik	111
2.2.13.3.2. Etik liderlik	111
2.2.13.3.3. Ruhsal liderlik.....	112
2.2.13.3.4. Holistik liderlik	112
2.2.13.3.5. Küresel liderlik.....	113
2.2.13.3.6. Değişim liderliği	114
2.2.14. Liderlik tarzları	114
2.2.14.1. Geleneksel liderlik tarzları.....	115
2.2.14.1.1. Otokratik liderlik.....	116
2.2.14.1.2. Bürokratik liderlik.....	117
2.2.14.1.3. Demokratik/katılımcı liderlik.....	117
2.2.14.1.4. Tam serbestilik sağlayan liderlik	117
2.2.14.2. Modern liderlik tarzları	118
2.2.14.2.1. Etkileşimci liderlik.....	118
2.2.14.2.2. Dönüşümcü liderlik.....	119
2.2.14.2.3. Demokratik liderlik.....	120
2.2.14.2.4. Etik liderlik	121
2.2.14.3. Post modern liderlik tarzları	121
2.2.14.3.1. Karizmatik liderlik	121
2.2.14.3.2. Vizyoner liderlik	122
2.2.14.3.3. Hizmetkâr liderlik	123
2.3. Etik ve Etik Liderlik İle İlgili Kavramsal Çerçeve	124
2.3.1. Etik ve ahlak	124
2.3.1.1. Etik kavramı.....	124
2.3.1.2. Ahlak kavramı.....	125
2.3.2. Sınıflandırma olarak etik teorileri.....	126

2.3.2.1. Betimleyici etik.....	127
2.3.2.2. Normatif etik.....	127
2.3.2.3. Meta etik	128
2.3.3. Etik teoriler	130
2.3.3.1. Sokrates mutluluk etiği	130
2.3.3.2. Platon: idealist mutlulukçuluk	132
2.3.3.3. Aristoteles'in mutluluk ve erdem etiği	132
2.3.3.4. Kireneli Aristippos'un hazcılığı.....	133
2.3.3.5. Epiküros'un niteliksel hazcılığı	134
2.3.3.6. Kinizm: aldırmaçlık etiği	135
2.3.3.7. Stoacılık	136
2.3.3.10. Spinoza'nın determinist etiği	140
2.3.3.11. Nietzsche ve güç istenci etiği.....	141
2.3.4. Etik liderlik kavramı	142
2.3.5. Etik liderliğin öncül teorileri	149
2.3.5.1. Sosyal öğrenme teorisi	149
2.3.5.2. Sosyal mübadele teorisi	151
2.3.6. Etik lider özellikleri	152
2.3.6.1. Kişilik özellikleri	153
2.3.6.2. Motivasyon	153
2.3.6.3. Anti-makyavelizm	154
2.3.6.4. Ahlaki muhakeme düzeyi	155
2.3.6.5. Ahlaki kullanımı	156
2.3.6.6. Kontrol odağı	156
2.3.6.7. Öz-izleme.....	157
2.3.7. Etik liderlik çıktıları.....	158
2.3.7.1. Takipçi etik kararları.....	158
2.3.7.2. Takipçilerin prososyal davranışları.....	158
2.3.7.3. Takipçilerin üretkenlik yanlısı davranışı	159
2.3.7.4. Takipçilerin çalışma tutumları	159
2.3.8. Etik liderliği etkileyen durumsal faktörler.....	160
2.3.8.1. Etik rol modelleme.....	161
2.3.8.2. Örgütün etik anlayışı.....	161
2.3.8.3. Karşılaşılan ahlaki sorunlar	162

2.3.9. Etik liderlik ilkeleri.....	163
2.3.10. Etik liderliğe aykırı davranışlar	165
2.3.11. Etik liderliğin önemi.....	167
2.3.12. Etik liderlik ile ilgili çalışmalar	168
2.4. İş Tatmini İle İlgili Kavramsal Çerçeve	174
2.4.1. İş tatmini kavramı	175
2.4.2. İş tatmininin önemi	176
2.4.3. İş tatminini etkileyen faktörler	177
2.4.3.1. Bireysel faktörler	177
2.4.3.2. Örgütsel faktörler	178
2.4.3.3. Çevresel faktörler.....	180
2.4.4. İş tatmini teorileri	183
2.4.4.1. Kapsam teorileri.....	183
2.4.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	183
2.4.4.1.2. Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi	185
2.4.4.1.3. Alderfer'in varlık-ilişki-gelişme teorisi	186
2.4.4.1.4. McClelland'ın başarı güdüsü kuramı.....	187
2.4.4.2. Süreç teorileri.....	187
2.4.4.2.1. Vroom'un beklenti teorisi	187
2.4.4.2.2. Adams'ın eşitlik teorisi	188
2.4.4.2.3. Locke'un amaç belirleme teorisi.....	189
2.4.5. İş tatmininin sonuçları	190
2.4.5.1. Performansa etkisi.....	190
2.4.5.2. Devamsızlığa etkisi.....	191
2.4.5.3. İşten ayrılmaya etkisi	191
2.4.5.4. Örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	192
2.4.6. İş tatmini ile ilgili çalışmalar	192
2.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramsal Çerçeve	196
2.5.1. Örgütsel bağlılık kavramı	199
2.5.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar	201
2.5.2.1. İş tatmini	201
2.5.2.2. İşe bağlılık.....	202
2.5.2.3. Mesleğe bağlılık.....	202
2.5.2.4. Örgütsel sadakat.....	203

2.5.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	203
2.5.2.6. İş arkadaşlarına bağlılık.....	204
2.5.3.2.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	205
2.5.3.2.5. Kanter'in yaklaşımı.....	205
2.5.3.2.6. Mowday, Steers ve Porter'in yaklaşımı.....	206
2.5.3.2.7. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	206
2.5.3.3. Çoklu bağlılık.....	207
2.5.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	207
2.5.4.1. Bireysel faktörler.....	207
2.5.4.1.1. Yaş.....	208
2.5.4.1.2. Cinsiyet.....	208
2.5.4.1.3. Medeni durum.....	208
2.5.4.1.4. Eğitim düzeyi.....	209
2.5.4.1.6. Psikolojik sözleşme.....	210
2.5.4.2. Örgütsel faktörler.....	210
2.5.4.2.1. İşin niteliği ve önemi.....	210
2.5.4.2.2. Yönetim biçimi ve liderlik.....	211
2.5.4.2.3. Rol belirsizliği ve rol çatışması.....	211
2.5.4.2.4. Örgüt kültürü.....	212
2.5.4.2.5. Örgütsel adalet.....	212
2.5.4.2.6. Mobbing.....	213
2.5.4.2.7. Ücret düzeyi, ödül ve terfi.....	213
2.5.4.3. Örgüt dışı faktörler.....	214
2.5.5. İş tatmininin sonuçları.....	214
2.5.5.1. Düşük örgütsel bağlılık.....	214
2.5.5.2. İlmli örgütsel bağlılık.....	215
2.5.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık.....	216
2.5.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları.....	217
2.5.6.1. Stres.....	218
2.5.6.2. Devamsızlık.....	218
2.5.7. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi.....	218
2.5.8. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar.....	220
2.6. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Kavramsal Çerçeve.....	226
2.6.1. İşten ayrılma niyeti kavramı.....	226

2.6.2. İşten ayrılma ile ilişkili kavramlar	232
2.6.2.1. İşten çekilme	232
2.6.2.2. İşe gelmeme	232
2.6.2.3. İşten ayrılma ve işte kalma	233
2.6.3. İşten ayrılma türleri	234
2.6.3.1. Gönüllü işten ayrılma.....	234
2.6.3.2. Gönülsüz işten ayrılma	234
2.6.4. İşten ayrılmanın maliyetleri.....	235
2.6.5. İşten ayrılma niyetinin önemi	236
2.6.5.1. Örgütler açısından önemi.....	237
2.6.5.2. Çalışanlar açısından önemi	237
2.6.6. İşten ayrılma niyetinin bileşenleri	238
2.6.6.1. Psikolojik	238
2.6.6.2. Bilişsel	238
2.6.6.3. Davranışsal.....	238
2.6.7. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler.....	239
2.6.7.1. Bireysel faktörler	239
2.6.7.2. Örgütsel faktörler	241
2.6.7.3. Çevresel faktörler.....	242
2.6.8. İşten ayrılma niyeti ile ilgili kuramlar	244
2.6.8.1. Gerekçelendirilmiş eylem teorisi	244
2.6.8.2. Planlanmış davranış teorisi	245
2.6.8.3. Sosyal değişim teorisi	247
2.6.8.4. Bilişsel uyumsuzluk teorisi	247
2.6.8.5. İşe gömülmüşlük teorisi.....	248
2.6.9. İşten ayrılma niyeti ile ilgili geliştirilen modeller	249
2.6.9.1. March ve Simon modeli.....	249
2.6.9.2. Mobley'in personel devri modeli.....	249
2.6.9.3. Cotton ve Tuttle modeli	250
2.6.9.4. Price ve Mueller'in nedensellik modeli	251
2.6.9.5. Genişletilmiş işten ayrılma modeli	253
2.6.9.6. İşten ayrılma modeli	253
2.6.9.7. Yatırım modeli.....	254
2.6.9.8. Sheridan ve Abelson'un işten ayrılma niyeti modeli.....	254

2.6.9.9. Yeni ayrılma modeli	254
2.6.9.10. Kim, Price, Mueller ve Watson'un işten ayrılma modeli	256
2.6.10. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi.....	256
2.6.11. İşten ayrılma niyetinin sonuçları	258
2.6.12. İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar	263
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	265
3.1. Araştırmanın Yöntemi	265
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	265
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	266
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	267
3.5. Veri Toplama Araçları.....	267
3.5.1. Etik liderlik ölçeği	267
3.5.2. İş tatmini ölçeği	268
3.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeği	268
3.5.4. İşten ayrılma niyeti ölçeği	268
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	270
4.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	270
4.2. Ölçeklere Ait Bulgular	271
4.2.1. İşten ayrılma niyeti ölçeği	271
4.2.2. İş tatmin ölçeği	273
4.2.3. Örgütsel bağlılık ölçeği	275
4.2.4. Etik liderlik ölçeği	278
4.3. Hipotezlere Ait Bulgular	281
5. TARTIŞMA	285
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	289
KAYNAKLAR	292
EKLER.....	316
Ek 1: Demografik Bilgi Formu	316
Ek 2: Etik Liderlik Ölçeği	317
Ek 3: İş Tatmini Ölçeği	318
Ek 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	319
Ek 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	320

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

EL : Etik Liderlik

MÖ. : Milattan Önce

MS. : Milattan Sonra

TDK : Türk Dil Kurumu



ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Yönetim ve Liderliğin Farkları.....	58
Tablo 2.2: Lider ve Yönetici Karşılaştırması.....	60
Tablo 2.3: Liderlik Teorilerinin Kronolojik Sıralaması.....	72
Tablo 2.4: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri.....	80
Tablo 2.5: Stodgill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırmanın Özeti.....	81
Tablo 2.6: Etik Liderde Öne Çıkan ve Olması Gereken Özellikler.....	111
Tablo 2.7: Holistik Liderin Temel Bileşenleri.....	113
Tablo 2.8: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması.....	251
Tablo 2.9: İşten Ayrılma Maliyetleri Sınıflandırma Tablosu.....	263
Tablo 4.1: Cinsiyete Göre Dağılım.....	270
Tablo 4.2: Yaşa Göre Dağılım.....	270
Tablo 4.3: Medeni Duruma Göre Dağılım.....	270
Tablo 4.4: Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	270
Tablo 4.5: İş Tecrübesine Göre Dağılım.....	271
Tablo 4.6: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	271
Tablo 4.7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	271
Tablo 4.8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	272
Tablo 4.9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	272
Tablo 4.10: İş Tatmin Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	273
Tablo 4.11: İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	273
Tablo 4.12: İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	275
Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	275
Tablo 4.14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	276
Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	277
Tablo 4.16: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	278

Tablo 4.17: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	278
Tablo 4.18: Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	279
Tablo 4.19: Ölçeklerin Cronbah's Alpha Değerleri.....	280
Tablo 4.20: Ölçeklerin Alt Boyut Puan Ortalamaları ve Normallik Dağılımları.....	281
Tablo 4.21: Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	281
Tablo 4.22: Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	282
Tablo 4.23: Örgütsel Bağlılığın için İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	282
Tablo 4.24: Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	282
Tablo 4.25: Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisinin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri	283
Tablo 4.26: Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisinin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri	284
Tablo 4.27: Hipotez Özetleri.....	284

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebekesi	85
Şekil 2.2: Durumsallık Modeli	89
Şekil 2.3: Liderlik Davranışı	95
Şekil 2.4: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı	97
Şekil 2.5: Brown Etik Liderlik Teorisi	146
Şekil 2.6: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	184
Şekil 2.7: Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Teorisi	186
Şekil 2.8: Gereçlendirilmiş Eylem Teorisi	245
Şekil 2.9: Planlanmış Davranış Teorisi	246
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	266
Şekil 4.1: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği / Standardize Edilmiş Model	273
Şekil 4.2: İş Tatmin Ölçeği / Standardize Edilmiş Model	275
Şekil 4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği / Standardize Edilmiş Model	277
Şekil 4.4: Etik Liderlik Ölçeği / Standardize Edilmiş Model	280

BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN ETİK LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Bu araştırma, örgütlerdeki etik liderlik olgusunun çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymaya odaklanmıştır. Çalışma kapsamında, farklı kurum ve sektörlerden 405 katılımcıya ulaşılmış, katılımcıların demografik özellikleri anket yoluyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Cinsiyet dağılımına göre katılımcıların büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmakta olup (%56,2), %43,8'i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde %14,5'inin 21-30 yaş, %38,2'sinin 31-40 yaş, %28,7'sinin 41-50 yaş aralığında ve %18,6'sının 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında, %29,3'ü bekar, %70,7'si evlidir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise, %12,6'sının lise, %7,3'ünün ön lisans, %56,2'sinin lisans ve %24,0'ının yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların iş tecrübesi sürelerine bakıldığında, %13,2'sinin 0-5 yıl, %14,8'inin 5-10 yıl, %14,8'inin 10-15 yıl ve %57,1'inin 15 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Son olarak kurumda çalışma süresi dağılımı incelendiğinde, %11,4'ü 0-1 yıl, %18,6'sı 1-3 yıl, %11,4'ü 3-5 yıl, %21,8'i 5-10 yıl ve %36,9'u 10 yıldan daha uzun süredir aynı kurumda çalıştığını belirtmiştir. Araştırma ölçeklerinin geçerliliğini değerlendirmek üzere faktör analizleri (KMO, açıklanan varyans oranı, faktör yükleri vb.) ve doğrulayıcı faktör analizleri (χ^2/df , RMSEA, CFI vb.) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, Etik Liderlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin geçerli ve güvenilir yapılar sunduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizlerinde, etik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($B=0,645$) bir etki yarattığı, işten ayrılma niyetini ise anlamlı düzeyde azalttığı ($B=-0,605$) görülmüştür. Örgütsel bağlılığın iş tatmini ($B=0,618$) ile pozitif, işten ayrılma niyeti ($B=-0,893$) ile negatif yönlü ilişkisi de istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Ayrıca aracılık testlerinde, örgütsel bağlılığın hem "etik liderlik – iş tatmini" hem de "etik liderlik – işten ayrılma niyeti" arasındaki etkileşimde kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütlerde etik değerlere dayalı liderlik politikalarının ve çalışan bağlılığını güçlendiren uygulamaların, çalışanların iş doyumunu yükseltirken işten ayrılma niyetini de kayda değer ölçüde düşürebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF WHITE-COLLAR EMPLOYEES' PERCEPTION OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT

ABSTRACT

This study focuses on the effects of ethical leadership in organizations on employees' organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. Within the scope of the study, 405 participants from different institutions and sectors were reached and the demographic characteristics of the participants were analyzed through a questionnaire. According to the gender distribution, the majority of the participants were female (56.2%), while 43.8% were male. When the age distribution of the participants is analyzed, it is seen that 14.5% of the participants are 21-30 years old, 38.2% are 31-40 years old, 28.7% are 41-50 years old and 18.6% are 51 years old and above. Regarding marital status, 29.3% were single and 70.7% were married. In terms of education level, 12.6% were high school graduates, 7.3% were associate degree graduates, 56.2% were bachelor's degree graduates and 24.0% were master's degree graduates. Regarding the duration of work experience of the participants, it is seen that 13.2% of them have 0-5 years of work experience, 14.8% have 5-10 years of work experience, 14.8% have 10-15 years of work experience and 57.1% have more than 15 years of work experience. Finally, when the distribution of the duration of employment in the organization is analyzed, 11.4% of the respondents have been working in the same organization for 0-1 year, 18.6% for 1-3 years, 11.4% for 3-5 years, 21.8% for 5-10 years and 36.9% for more than 10 years. Factor analyses (KMO, explained variance ratio, factor loadings, etc.) and confirmatory factor analyses (χ^2/df , RMSEA, CFI, etc.) were conducted to evaluate the validity of the research scales. The results revealed that the Ethical Leadership, Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment scales presented valid and reliable constructs. Regression analyses revealed that ethical leadership had a significant and positive effect on job satisfaction ($B=0.645$) and significantly reduced turnover intention ($B=-0.605$). The positive relationship between organizational commitment and job satisfaction ($B=0.618$) and the negative relationship between organizational commitment and turnover intention ($B=-0.893$) was also statistically confirmed. In addition, mediation tests revealed that organizational commitment played a partial mediating role in the interaction between both "ethical leadership - job satisfaction" and "ethical leadership - turnover intention". These findings suggest that leadership policies based on ethical values and practices that strengthen employee engagement in organizations can significantly reduce turnover intentions while increasing employees' job satisfaction.

Keywords: *Leadership, Ethical Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention*

1. GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramları, tarihi süreç boyunca çok sayıda bilimsel incelemenin odağında yer almış, günümüzde de aynı ilgiyle ele alınmaya devam etmektedir. Liderlik kavramına ilişkin kaynakların pek çoğunda farklı tariflerle karşılaşılacaktır. Her ne kadar liderlik, insanlığın ilk dönemlerinden beri tartışılan bir konu olsa da, bu kavrama dair çok eski çağlara ait kapsamlı eserlerin izine pek rastlanmamıştır. Yapılan araştırmalara göre, liderlikle ilgili mevcut en eski yazılı kaynakların 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif metinleri olduğu anlaşılırken, M.S. 300-400 yılları dolayında ise Plato ile Aristo'nun bu alanda erken düşünceler ortaya koydukları kabul edilmektedir (Aslan, 2019:19). TDK'ye göre lider kelimesi sözlükte “şef/önder” biçiminde tanımlanırken, akademik açıdan bakıldığında lider; belirli bir kurum veya örgütün üst noktasında bulunan ve onu yönetip yönlendiren kimse olarak ifade edilmektedir. Liderlik ise, bu kişinin mensubu olduğu kuruma önderlik etmesi anlamını taşır (Kesimli, 2013:3).

20. yüzyılla beraber liderlik olgusu üzerine yapılan çalışmalar artmış, bu kapsamda çok farklı liderlik tanımları gündeme gelmiştir. Örneğin Bernard'a göre liderlik, takipçilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde onları harekete geçirmek iken; Burdel, liderliği üyelerin belli hedeflere ikna edilmesi becerisi olarak nitelendirmektedir (Erçetin, 2000: 5-6).

Bir liderin takipçileriyle kurduğu ilişkide ön plana çıkan iki ana kavram, güç ile otorite şeklinde öne çıkar. Lider, takipçileri belirlenen amaca yönlendirirken çoğunlukla kendi gücünü kullanır. Ayrıca lider; sözelimi karizma, yetenek veya zekâ gibi belirgin kişisel üstünlükleriyle öne çıkar. Bu niteliklerin güçlü olması, lider konumuna yükselişinde önemli rol oynar (Erdem ve Dikici, 2009:199). Lider; özel kabiliyetleri olan bir veya birden fazla takipçiyi belirleyip onları şekillendiren, etkileyen ve örgütün amaçları bağlamında yönlendiren şahıstır. Bunun yanı sıra lider, takipçileri üzerinde nüfuz kurarken “gelecek tasavvuru” şeklindeki vizyonunu onların inanç ve değerleriyle uyumlu biçimde dile getirip geleceği bugüne

aktarabilmelerine aracılık ederek etki alanını genişletir (Winston ve Petterson, 2006:7).

Bernardin ve Russel; liderliği bir ekibin iş süreçlerini yönlendirmek, örgüt içinde sistem kurarak takipçileri doğru hedeflere sevk etmek, onları motive etmek ve performanslarını değerlendirmek, görev dağılımını yapmak, grup içi çatışmalara çözüm bulmak, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamak ve örgüt içinde rehberlik etmek gibi çok çeşitli işlevleri kapsayan bir kavram biçiminde görmektedir (Uğur ve Uğur, 2014:130).

Liderliğin, yalnızca çalışma hayatıyla ilgili bir olgu olmadığı ve küresel düzeyde giderek önem kazanarak pek çok farklı alanda karşımıza çıkan bir pozisyona dönüştüğü gözlenmektedir. Bu sebeple, liderlerden beklenen roller ve sorumluluklar da giderek genişlemektedir.

Liderler, erişilmesi hedeflenen amaçlar ve gerçekleştirilmesi planlanan hedefler doğrultusunda dönüşüm süreçlerini yönetme, insanları harekete geçirme ve onlara rehberlik etme gibi pek çok misyon üstlenir (Barutçugil, 2014:175).

Bir liderin sorumlulukları, çeşitli kaynaklarda benzer çerçeveler etrafında tanımlanmaktadır. Akdemir, liderin yerine getirmesi gereken görevleri şu şekilde sıralar (Akdemir, 2018:77):

- Kapsayıcı bir vizyon inşa etmek
- Temel değerleri benimseyip örgüte yerleştirmek
- Örgüt yapısını şekillendirmek
- İnsan kaynağını etkili biçimde seçmek ve eğitmek
- İletişim
- Takım kurmak
- Değerime öncülük etmek
- Kaynak oluşturmak
- Kriz yönetimini sağlamak

Lencioni ise liderin görevlerini daha sade bir bakış açısıyla şu beş davranışla özetler (Lencioni, 2004, 91-97):

1. İşin en nihai sonuçlarına odaklanmak
2. Çalışma arkadaşlarının düşüncelerini sorgulamaya hazır olmak
3. Açıklık ve şeffaflığa önem vermek
4. Etkili ve üretken bir iş ortamı tesis etmek
5. Birlikte çalıştığı ekibe güven duymak

James Kouzes ve Barry Posner'ın yürüttüğü çalışmalar, başarılı bir liderin beş kritik fonksiyona sahip olduğunu göstermektedir (Ayça, 2018:285):

1. Mevcut süreçlerde yenilikçilik yapmak
2. Kollektif bir vizyona yönelik uygun bir ortam yaratmak
3. Güven duygusunu güçlendirmek
4. Başarı yolunu açmak
5. Cesareti teşvik etmek

Diğer taraftan Cumaguliyev, bir örgüt içindeki liderin rollerini özetle şu başlıklar altında toplamıştır (Cumaguliyev, 2010:7):

- Planlayıcı: Hedeflere ulaşmak adına planları hazırlamaktan ve düzenlemekten sorumludur.
- Amaç Belirleyici: Örgütün amaçlarını ortaya koymak ve bu doğrultuda yöntemleri netleştirmek lidere düşer.
- Yürütücü: Organizasyondaki iş süreçlerini koordine eder ve yönetir.
- Uzman: Kurumsal hedefleri uygulamaya sokacak bilgi ve beceriye sahip lider, ekip üzerinde kabul görmeyi kolaylaştırır.
- Grup Temsilcisi: Ekibini temsil ederek, diğer gruplarla etkili iletişim kurması beklenir.
- Ödüllendirici ve Cezalandırıcı: Gerekli çerçevede, astları ödüllendirme veya cezalandırma işlevi liderliğin parçasıdır.
- Hakem ve Aracı: Uyuşmazlıklar ya da fikir çatışmaları meydana geldiğinde arabuluculuk yaparak çözüm üretir.

- Örnek Olma: Sergilediği davranışlarla takipçilerine model olur; örgüt üyelerinin tutumlarını biçimlendirir.
- Eğitici ve Öğretici: Gerekli eğitimleri verip ekibini, ileride liderlik edebilecek şekilde hazırlamaya odaklanır.

Etik kavramı, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden türemiştir (Cevizci, 2002: 3). Türk Dil Kurumu (TDK), etiği “töre bilimi” olarak açıklarken, bu bilimsel alan yarar, iyilik ve kötülük gibi kavramları bir davranış standardı çerçevesinde ele alarak hangi eylemin doğru ya da yanlış olduğuna dair bir inceleme yürütür (TDK, 2010). İngilizce literatürde etik, düşünce veya davranış kalıplarını şekillendiren inanç ve fikirleri belirtir (Dictionary.Cambridge, 2021). Ahlaki her konu, tarihsel ve pratik bir serüveni içerir. Bu sürecin kuramsal boyutu ise “etik” olarak adlandırılır. Bir bakıma, etik ya da ahlak felsefesi, ahlaki konuları inceleyen bir disiplin niteliği taşımaktadır (Cevizci, 2002: 20). Etik; bireylerin ve toplumun değer etkileşimleriyle ilgilenir, toplumsal eylemlerin teorik temelini oluşturur, ahlaki ilkelerin özünü irdeler. Bu sebeple etik, ahlakın incelenmesine yönelik bir felsefe dalıdır (Alkan, 2016: 46).

Etik ve ahlak ile ilgili yapılan tanımlar, aralarındaki ayrımı da açıklar. Ahlak, kişilerin yaşadıkları toplumun norm ve değerleri doğrultusunda “doğru” veya “yanlış” kabul edilen eylemler bütününe işaret ederken etik, bu eylemlerin ardındaki rasyonel ve teorik temeli araştırır. Başka bir deyişle ahlak, somut davranış kurallarından meydana gelirken etik, bu kuralların mantıksal dayanaklarını irdelemeyi amaçlar. Tarihsel açıdan geniş bir geçmişe sahip olan etik, sosyal, siyasi ve ekonomik koşullardaki değişimlere göre toplumdan topluma çeşitlilik gösterebilir. Antik dönemden orta çağa ve modern döneme kadar uzanan çizgide pek çok etik kuram geliştirilmiştir (Aktaş, 2014: 24).

Yakın zamanlarda etiğe verilen önem, iş dünyasını da doğrudan etkilemiş; iş etiği, yönetsel etik, çalışma etiği ve meslek etiği gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır.

- **İş etiği:** İşletme hedefleri doğrultusunda çalışanların eylemlerini iyi-kötü, doğru-yanlış temellerinde sistematik biçimde değerlendiren ilke ve standartlar bütünüdür (Alkan, 2016: 54) ve iş uygulamalarında ahlaki değerleri çözümlenmeyi kapsar (George, 2005: 346).

- **Yönetmel etik:** Bir kurumdaki yönetmel karar ve davranışların, örgütün resmî prensiplerine yaslanarak şekillenmesini sağlayan yönetim anlayışdır (Kılavuz, 2002: 258). Toplumsal kültür, bireysel değerler ve sosyal normlar, yönetmel etiğın temelini oluşturur (Alkan, 2016: 59).
- **Çalışma etiği:** Toplumun çalışmayla ilgili tutum ve değerlerini ifade eder. Kültürel farklılıklar, çalışma etiğının algılanışını çeşitlendirebilir. Çalışma etiği; verimlilik, dürüstlük ve iş disiplini gibi bileşenlerle ilişkilendirilir (Aktaş, 2014: 26).
- **Meslek etiği:** Belli bir mesleğın gerektirdiği yöntem ve standartları içeren kurallar bütünüdür (TDK, 2010). Akademik eğitim ve uzmanlık isteyen meslekler genellikle bu etik çerçevede düzenlenir. Her mesleğın kendine özgü kuralları vardır (Aktaş, 2014: 26).

Son dönemde; ticari işletmeler, siyaset, spor, sivil toplum kuruluşları ve hatta dinî yapılarda çok sayıda etik ihlal ortaya çıkmıştır. Bu olayların ardından pek çok kişi ve kuruluş, “liderlerin yanlış yönleri nelerdir?” sorusunun cevabını aramaya yönelmiştir. Bu bağlamda işletme okulları etik konularını mercek altına alırken, devlet kurumları da ilgili alanlarda yasal düzenleme ve değişikliklerle etik eğitime katkıda bulunmuştur (Brown and Trevino, 2006). Enron, WorldCom, Parmalat gibi olaylar, iş dünyasında etik ilkelere ve etik liderliğe duyulan ihtiyacı açıkça göstermiştir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 46). Fortune 100 şirketlerinde yaşanan bu etik sorunların asıl kaynağının; yöneticiler, yönetim kurulları ve kamu görevlileri olduğu belirlenmiştir (Brown and Mitchell, 2010). Özellikle Enron Skandalı sonrasında, yöneticiler hem mevcut liderleri etik açıdan desteklemeye hem de etik liderleri seçmeye ciddi bir önem vermiştir (Brown and Trevino, 2006).

“Liderler etik bakımdan nasıl davranmalıdır?” sorusuna bazı felsefi ve normatif cevaplar getirilmiş olsa da, etik liderlik kavramını kuşatan ve açıklayan bütüncül bir sosyal bilim altyapısının eksikliği hissedilmiş, hatta uzun süre boyunca “etik liderlik tam olarak nedir?” sorusuna net bir cevap bulunamamıştır (Brown and Trevino, 2006). Elde mevcut kaynaklar, liderlerde doğruluk, dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve başkalarını düşünme gibi davranışları vurgulasa da, bu niteliklere sahip herkesin “etik lider” sayılması mümkün görünmez. Sözü edilen erdemler etik liderliği desteklese de, etik lider olma hali bunların da ötesine uzanır. Çünkü etik

lider, takipçilerini de etik davranıştan sorumlu tutar, bu doğrultuda ödül ve ceza mekanizmasını devreye sokar (Brown, Trevino and Harrison 2005). Hizmetkâr liderlik (Güney, 2020: 356), dönüşümcü liderlik, manevi liderlik ve otantik liderlik anlayışlarında da (Brown and Trevino, 2006) ahlaki yön önemle işaret edilmektedir; ancak bu özellikler doğrudan “etik liderlik” olgusuyla bire bir örtüşmemektedir (Brown vd., 2005).

Doğu ve batı kaynaklarında, liderlerin ahlaki boyutuna ilişkin yüzyıllardır çeşitli nitelikler dile getirilmesine rağmen, bunların kuramsal açıdan güçlü bir bilimsel altyapıya dönüştüğü söylenemez. Bu açığı kapatmak üzere, Brown vd. (2005) kapsamlı bir çalışma yürütmüş; sistematik bir şekilde incelenen bu liderlik tipini açıkça tanımlayarak etik liderlik kavramına temel oluşturmuştur. Onlara göre etik liderlik; “liderin kişisel eylemlerinde ve insanlarla ilişkilerinde normatif bakımdan uygun davranışlar sergilemesi ve bu tutumu iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme mekanizmalarıyla takipçilerine benimsetmesi” şeklinde açıklanır. Burada “kişisel eylemlerde normatif uygunluk sergilemek” ifadesi, liderin adalet, özgecilik, dürüstlük ve güvenilirlik gibi özellikleriyle yasal ve ahlaki açıdan meşru bir rol modele dönüşmesini gösterir. “Normatif uygunluk” tabiri bilhassa belirsiz bırakılmış, çünkü farklı toplumlardaki kültürel algılara işaret edilmiştir. İkinci kısımda yer alan “iki yönlü iletişim”, liderin yalnızca ahlakî davranışların öneminden söz etmekle kalmayıp, örgüt içinde etik anlayışı belirginleştirmesini, çalışanlarla şeffaf bir iletişim kurmasını ve uygun bir zemin oluşturmasını içerir. “Güçlendirme” kavramı ise bu etik normlara uyanları destekleyip, ihlal edenleri cezalandırarak kontrol sağlamayı anlatır. Son olarak “karar almak” liderin eylemlerinin etik boyutlarını göz önünde bulundurmasını ve takipçilerin nazarında adil, prensipli kararlar vermesini zorunlu kılar (Brown vd., 2005).

Başka araştırmalarda etik liderliğe farklı biçimde yaklaşıldığı da görülmektedir. Örneğin Güney (2020: 350), etik liderliği ahlaki değerleri benimseyen ve çalışanlarını bu yönde yönlendiren bir anlayış olarak yansıtır. Esmer ve Özdaşlı (2018) ise literatürde yer alan öteki bakış açılarına da değinir. Buna göre etik liderlik (EL); diğerkâmlık, doğruluk, dürüstlük gibi temel değerlere dayanan ve ahlaki otoritesini kullanarak takipçileri etkilemeye odaklanan yaklaşımı, karar süreçlerinde çalışanların kaygılarını sürece dahil etmeyi ve her iki taraflı iletişime öncelik vermeyi esas alan modeli, benzeri şekilde yerinde davranışları çoğaltarak takipçileri

yönlendiren üslubu anlatmaktadır. EL, yüksek ahlak bilincine sahip önder kişilerin örnek davranışları vasıtasıyla bu erdemi takipçilere aktardıkları bir düzen olarak da tanımlanabilir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 49). Başka bir tarifte ise EL, hem başkalarına faydalı olmayı hem de zararlı yaklaşımlardan kaçınmayı içerirken, liderin kendi değer, ilke ve inançlarını eylemlerinde somutlaştırmasını gerektirir (Yukl, 2013: 38).

Bu tanımlar değerlendirildiğinde, etik liderliğin geniş bir kapsamı olduğu ve merhamet, adalet, dürüstlük, diğerkâmlık gibi birçok değeri içerdiği görülür. Etik liderler, bu değerleri kararlılıkla uygulayarak söz konusu etik anlayışı gerçeğe dönüştürebilir. Örneğin etik lider, çalışanlarının sıkıntılarını çözmeye gayret eder, haksızlığa karşı çıkar, kayda değer ölçüde adil bir ödül dağıtımını yapar, astlarıyla açık ve dürüst bir iletişim kurar, gerektiğinde kendi menfaatinden feragat eder, işletmede etikle ilgili kurallar belirler, bunu vurgulayan mesajlar verir, takipçileri de etik davranışlardan sorumlu tutar, söz ve eylemleri arasında tutarlılık gösterir, etik dışı hareketlere izin vermez (Yukl, Hassan ve Prussia, 2013: 39). Etik liderlik, takipçileri ahlaki davranışlara yönlendirmeyi hedefleyip, buna dair sinyalleri sürekli ve sistematik biçimde aktararak bir rol model oluşturan ve kurumsal adalet kültürü yaratmaya çalışan bir liderlik tipidir (Brown ve Trevino, 2006).

“Tatmin” kavramı, kökenini Latince “satis” (yeterli) sözcüğünden alır; TDK (2022) bu kelimeyi “beklenenin gerçekleşmesi sonucunda hissedilen mutluluk ve doygunluk hâli” olarak açıklamaktadır. 1920’lerde gündeme gelmiş, 1930’larda önem kazanan iş tatmini hakkında çok çeşitli tanımlara rastlanır. Mesele pek çok yönden incelendiğinden, üzerinde uzlaşmış bir çerçeve oluşturmak zordur (Robbins ve Judge, 2012).

Ödemiş (2020), iş tatminini, çalışanın işine yönelik ancak kendisinin hissedebileceği türden bir “iç huzur” şeklinde dile getirir. Adams ve Bond (akt. Aşan ve Özyer, 2008) iş tatminini, kişinin çalışma hayatına ilişkin olumlu duygular bütünü diye tanımlar. Gilmer (1971), çalışanın işe yönelik hem olumlu hem olumsuz tutumlarının davranışlarını etkilediğini belirtirken, bu yönetime “iş tatmini” adını verir. Bilgiç (2017), iş tatminini “personelin işle ilgili bütün tepkileri” olarak özetlerken, Eren (1998) ise iş tatminini, iş ile iş arkadaşları arasındaki uyumdan ve ücretin yarattığı memnuniyetten kaynaklanan doyumla ilişkilendirir.

Feldman ve Arnold (1983: 192), iş tatminini çalışanın görevine karşı duyduğu pozitif duygular biçiminde ele alır. Spector (1997) de işe ilişkin farklı boyutlara karşı gelişen duygusal tepkilere işaret eder. Maslow ise, iş tatminine, çalışanların yüksek düzeyde davranış sergileme biçimi açısından bakarak, elde edilen çıktının beklentileri karşılayıp karşılamadığına bakmak gerektiğini savunur (Sencer, 1982). Blum ve Naylor (1968), iş tatmini açısından kazanç, yükselme olanakları, denetim, ilişkiler, çalışma koşulları ve çevre gibi etmenlerin bütünsel etkisine vurgu yapar.

Günümüz yönetim anlayışında, “insan faktörü”nün kritik unsur olduğu daha net bir şekilde ortaya konmaktadır. İş tatmini, çalışanların yalnızca işyerindeki değil, genel yaşantısındaki mutluluğu da etkiler; işinde memnun biri özel yaşamında da daha tatminkâr olabilir. Öte yandan, tek bir personelin işinden hoşnutsuz oluşu bile tüm organizasyonu olumsuz etkileyebilir (Söyük, 2018).

İş tatmininin toplum genelindeki yansıması, yöneticiler nazarında üç temel yönden önem taşır (Özkalp ve Kırel, 2016):

1. Çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı,
2. Personelin mutluluğunun iş sahasındaki yansımaları,
3. İşe devam etmeme, hastalık, işten ayrılma isteği gibi düşük tatmin göstergelerinin azalması.

Ayrıca, örgüt başarısını kâr, müşteri memnuniyeti veya finansal performans gibi ölçütlerin yanı sıra çalışanların iş tatmini düzeyiyle de değerlendirmek gerekir (Kaplan, 2011). Zihinsel ve duygusal açıdan bakıldığında, iş tatminindeki artış, personelin moral seviyesini yükseltirken, endişe, korku ve stres gibi faktörlerin azalmasına yol açar (Rençber, 2019). Luthans (1995) iş tatmininin üç ana niteliğinden bahseder:

1. İş, olumlu ya da olumsuz farklı unsurları aynı anda barındırabileceği için, birey kimi zaman çelişik hisler yaşayabilir.
2. İş tatmini zamana göre dalgalanabilir; bu sebeple periyodik ölçümlere ihtiyaç vardır.
3. İş tatmini, kişinin işine dair duygu temelli tepkisidir.

Yılmaz (2020) da benzer şekilde iş tatmininin üç özelliğine değinir: İlk olarak, işle ilgili bazı unsurlara olumlu bakılırken, farklı yönlerine olumsuz

yaklaşılabilir. İkinci olarak, zaman içerisinde iş tatmini değişebilir; dolayısıyla beklentilerin rolü önemlidir. Üçüncüsü ise, iş tatmini çalışanların duygusal yansımalarına bağlıdır.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet şartlarında, örgütler hayatta kalabilmek adına farklılaşma stratejilerine yönelmektedir. Özellikle hizmet sektöründe insana dayalı faktörler fazlasıyla öne çıkar. Personelin örgütsel bağlılığı, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı yayılma ve artan rekabet baskısıyla beraber kritik bir boyut kazanmıştır (Aksoy, 2014: 4). 1980'lerden bu yana yaşanan işletme ölçek küçültmeleri, birleşmeler, dış kaynak kullanımı veya bölümlerin yeniden yapılandırılması gibi dönüşümler, çalışanların iş güvenliği algısında sarsıcı etkilere neden olmuştur. Örgütlerin yalınlaşması, kariyer gelişimi fırsatlarının sınırlandırılmasına yol açmış; beyaz yakalılarının çoğalmasıyla beraber, özellikle hizmet sektöründe bu durum ciddiyle ele alınması gereken bir hale gelmiştir (Sarioğlu, 2019: 4; Sönmez, 2022: 26).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranıştan sosyal psikolojiye, sosyolojiden yönetim ve psikolojiye kadar birçok disiplinin inceleme alanına dâhil olmuş, bu nedenle literatürde farklı yorumlarla tanımlanmıştır (Çöl ve Gül, 2005: 292). Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı “davranışsal” ve “tutumsal” ekseninde değerlendirmiş; davranışsal yaklaşım, çalışanın örgüte yönelmiş kabul gören veya beklentileri aşan davranışlarını, tutumsal yaklaşım ise çalışanın örgüt kimliğiyle bütünleşmesini inceler. Balay (2014), örgütsel bağlılığı, “çalışanın örgüte ve amaçlarına uyum göstermesi, örgüte yararlı olmak için çaba harcaması ve bu istekliliğini sürdürmesi” olarak betimler. O'Reilly (1989) ise örgütsel bağlılığı, örgütün değer ve hedeflerine içten inanan, kendini işiyle özdeşleştiren, bağlılık duygusunu geliştiren çalışanın varlığı şeklinde açıklar. Bu bakış açısıyla örgütsel bağlılık, işletme hedeflerini benimseyerek onlara ulaşma niyeti olarak düşünülebilir (Gül, 2002: 2).

Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın tek boyutla açıklanamayacak denli karmaşık olduğunu belirtmiş; geliştirdikleri modelle çalışanın örgüte dair ilişkisinin “duygusal yön” ve “devam yönü” adıyla iki temel bileşene ayrıldığını vurgulamışlardır. Duygusal yön, örgütün amaç ve değerlerine gönülden bağlanmak iken; devam yönü, organizasyondan ayrılmanın beraberinde getireceği kayıplara dair endişelerle ilgilidir. Wiener (1982), bu ikili yapıya ek olarak örgütsel bağlılığı

normatif veya ahlaki bir sorumluluk şeklinde de değerlendirmiştir (Ateş, 2019: 110). Allen ve Meyer (1996) “örgüt ile çalışan arasında, ayrılmayı engelleyen bir psikolojik bağ” olarak gördükleri örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ayrı boyutu olduğunu ifade etmiştir. Duygusal bağlılık, çalışanın gönüllü olarak örgütte kalmayı tercih etmesi ve örgütle özdeşleşme duygusunu; devamlılık bağlılığı, kurumu terk etmenin maliyetini ve kaçırılan fırsatları düşünme hâlini; normatif bağlılık ise örgütte kalmayı bir “sorumluluk” addetmeyi simgeler (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık duygusu yüksek çalışanlar, daha fazla uyum gösterir, kuruma sadakatle yaklaşır ve sorumluluk duyguları güçlü olduğu için örgüte maliyetleri azaltıp verimliliği artırabilir (Balcı, 2003). Bu kişiler, kurumun amaçlarını içtenlikle benimser ve beklentilere hevesle karşılık verir. Beklenenin ötesinde çaba ortaya koyarak kurumsal hedeflere ulaşmaya katkı sağlar ve örgütte kalma iradelerini net biçimde sergiler. Sahip oldukları içsel motivasyon, işi yapma sürecinin kendisi ve başarıdan aldıkları geri bildirimle şekillenen içsel bir ödül mekanizmasına dayanır (Balay, 2000: 3; Bayram, 2005: 126). Böyle bir aidiyet duygusu, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunları azaltırken, çalışanların gönüllü biçimde kuruma yararlı davranışlarda bulunmalarını da destekleyebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın tutum ve davranışlarını şekillendirerek, kişinin işle özdeşleşmesini, örgütle bütünleşmesini ve kuruma karşı sorumluluk hissetmesini sağlar. Bu profildeki çalışanlar, örgüt değerleriyle ve amaçlarıyla özdeşleşerek kurumsal çıkarları kişisel menfaatlerinden üstün görür ve üyeliğini istekle sürdürür (Karakulle, 2020: 95-96).

Cohen (2003), bağlılığı “kişiyi belirli tür davranışlarla ilişkilendiren bir güç” şeklinde tarif etmiştir. Bu yaklaşım, çalışanın örgütle ve örgüt hedefleriyle bütünleşmesini, orada kalmak adına istek duymasını anlatır. Böylece örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun amaçlarını içtenlikle benimsedikleri ve örgütte kalmaya dair iradelerini yansıttıkları düzey olarak tanımlanır (Kaya, 2013: 53). Bu bağlılık, örgüte yönelik olumlu bir duygu durumunu gösterir; çalışanların örgütle özdeşleşerek orada görev üstlenmekten mutluluk duymalarına yardımcı olur (Çam, 2019: 16-17). Eren (2012) ise örgütsel bağlılığı, “çalışanın kendi istek, hedef ve değerlerini ileri götüren, örgütün amaçlarına sadık biçimde yönelmesini ve gönülden

bir sorumluluk duygusuyla işine sarılmasını sağlayan duygu ve tutumlar” biçiminde açıklar.

Örgütsel bağlılık sonucunda, çalışanlar kurum adına yoğun gayret gösterir ve kurumu farklı durumlarda sahiplenerek savunurlar. Bu kavram, örgütsel kuralların ve formal beklentilerin ötesine uzanan bir gönüllülük yelpazesini de kapsar: kurumu benimseme, sadakati güçlü tutma, sorumluluk alma ve örgütün genel çıkarlarını öne koyma (Sancı, 2017: 67). Böyle bir yaklaşım, örgütler açısından stratejik bir önem taşır, çünkü bağlılığın yüksek olduğu ortamlarda, hem bireysel hem de kurumsal performans olumlu etkilenir. Çalışanların örgütle uyumlu davranması, daha az denetime gerek duyması, güvenilirlik ve kriz dönemlerinde istikrar sağlaması, bağlılığın yarattığı avantajlardan biridir (Uygur, 2007: 73). Yoğun rekabet ve hızlanan teknolojik gelişmeler çağında, kalifiye çalışanları elde tutmanın güçlüğü dikkate alındığında, örgütsel bağlılığı koruyup artırmak, kurumun başarısı için kritik bir rol oynar (Kargün, 2021: 44; Sönmez, 2022: 1). Örgüte bağlılık duygusu besleyen çalışanların olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesi, iş ortamındaki huzuru pekiştirir ayrıca devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen durumları asgariye indirir.

Örgütler arasında rekabetin sürekli tırmanması, insan kaynağının en değerli kurumsal varlıklardan biri olarak görülmesine yol açmış, bu unsurun elde tutulması ve etkin biçimde yönetilmesi giderek daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların örgütte kalmayı sürdürmesi hem çalışanın kurumla ilgili ilişki ve beklentilerine hem de kurumun insan kaynağının gereksinimlerini karşılmasına bağlıdır. Çalışanların örgütten beklentileri, zaman ve mekân koşullarına göre farklılaşabilir (Balık ve Şengül, 2016: 117). Son yirmi yılda ortaya çıkan örgütsel değişimler ve gelişmeler, insan kaynağı fonksiyonunu stratejik bir düzleme taşımıştır. Kurumların uzun vadede rekabet avantajı elde edebilmeleri, çalışan ilişkilerini bu amaçla düzenlemelerine dayanmaktadır. Bu çerçevede, örgüt stratejisiyle uyum sağlayan insan kaynağının kurum bünyesinde tutulması temel bir önem taşır (Başaran, 2017: 241). Dolayısıyla nitelikli personel bulundurma hayati değeri vardır. Bu kişileri işe almanın yanı sıra, onları kurumda uzun soluklu çalışmaya ikna edebilmek de nitelikli insan kaynağına sahip olmanın vazgeçilmez parçasıdır. Öngörülü uygulamalar sayesinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşük seviyede tutan örgütler, başarı yolunda erkenden avantaj elde edebilecektir. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti üstüne yapılan

çalışmaların sayısında gün geçtikçe artış gözlemlenmektedir (Dawley vd., 2010: 238-239).

İngilizce literatürde işten ayrılma niyeti, farklı kelime gruplarıyla tanımlanabilmektedir (Mxenge vd., 2014). “Intention to Quit (Krishnan ve Sing, 2010)”, “Turnover Intention (Tett ve Meyer, 1993)”, “Intention to Leave (Hong ve Kaur, 2008)”, “Turnover Propensity (Chakrabarti ve Guha, 2016)” gibi çeşitli terimler aynı olguyu ifade etmekte, fakat değişik isimlendirmeler tanımlarda çeşitliliğe yol açmaktadır (Yeni, 2020: 42). İşten ayrılma kavramına yüklenen menfi anlamın bir sonucu olarak, literatürde benzer durumu betimlemek için “kalma niyeti”, “örgütte kalma niyeti” veya “örgütte kalma isteği” gibi olumlu söylemler de kullanılmaktadır (Martin, 1979; Price ve Muller, 1981; Tak ve Çiftçioğlu, 2008). Bunlar içinde “örgütte kalma niyeti”, çalışanların mevcut pozisyonlarında uzun süreli çalışma arzusunu tanımlamak amacıyla tercih edilir (Larkin, 2015: 13). Bunun tersine, kişinin yakın gelecekte işten ayrılmayı planlaması, “işten ayrılma niyeti” olarak belirtilir (Şahin, 2011: 277).

İnsanların işten ayrılma süreçlerini ele alan araştırmalar, 1958’de March ve Simon’un öncülüğünde başlamıştır. Bu incelemelerde kişilerin işten ayrılma düşüncelerini neyin tetiklediği ve bireylerin kendi işlerinden uzaklaşma isteğinin, farklı görevlere geçme kolaylığıyla nasıl şekillendiği tartışılmıştır (Martin, 2011: 5). Günümüz örgütlerinde nitelikli personeli korumak stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır (Van Dyk ve Coetze, 2012: 4). Zor bulunan uzmanlık ve kurumsal gizli bilgi sahibi çalışanların ayrılması, örgüt açısından rekabet üstünlüğü bağlamında ciddi bir kayıp yaratır (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 276). Vasıflı elemanların işten ayrılması, kurumun sahip olduğu beşeri ve ilişkisel sermayeyi zayıflatırken, bu çalışanların rakip firmalara geçmesiyle entelektüel değer de kaybedilmiş olur (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277). Bu nedenle yöneticilerin, işten ayrılma niyetine dair bilgi edinerek, çalışanların kurumla bağını korumayı amaçlayan politika ve stratejiler geliştirmesi büyük önem taşır (Ongori, 2007: 51). Falkenburg ve Schyns (2007: 710), ayrılma eylemine bakmaktan ziyade ayrılma niyetine odaklanmanın daha yararlı olduğunu, çünkü ayrılanların artık kurumda bulunmadığını, fakat ayrılmaya niyeti olanların hâlen örgütte devam ettiğini, bu nedenle onların bu eğiliminin önüne geçilmesinin kuruma fayda sağlayacağını vurgular (Yücel ve Demirel, 2013: 164).

İşten ayrılma niyeti üzerine ilk özgün çalışma Newman (1974) tarafından yapılmıştır. Ardından Mobley (1977), Rusbult ve arkadaşları (1988) ile Tett ve Meyer (1993), bu alanı çeşitli yönleriyle incelemiştir (Başaran, 2016: 34). Topçu ve Basım (2015: 870) işten ayrılma niyetini “çekilme davranışının bir türü” olarak tanımlarken Tett ve Mayer (1993: 262), bu olguyu çalışanın görev aldığı kurumu gönüllü şekilde bırakmaya yönelik bilinçli ve planlı tutumu biçiminde açıklamaktadır. Mobley (1977) ile Steers ve Mowday (1981) ise işten ayrılma niyetine “zorunlu işgücü devri” olarak bakmıştır (Mobley, 1977 ve Steers ve Mowday, 1981’den aktaran Van Breukelen vd., 2004: 893).

Çalışanın kurum içi terfi ya da maaş gibi ödül ve kariyer imkânlarının eksikliği, verimliliği olumsuz etkileyerek işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Karaca ve İnce, 2016: 52). Bu nedenle birçok çalışan, daha iyi fırsatlar elde edebilmek için farklı iş arayışlarına yönelir (Polat ve Meydan, 2010: 153). Çoğunlukla işten ayrılma niyeti, zamanla işten ayrılma davranışıyla sonuçlanır ve önlenemeyecek sonuçlar doğurabilir. Fakat işten ayrılma niyeti, mutlaka eyleme dönüşmek zorunda değildir. İşletme yöneticileri, bu duruma erken müdahale ederek çalışanların ayrılma niyetini tespit edebilir ve uygun önlemlerle işten ayrılma davranışını engelleyebilir.

Mesleki yaşantıları boyunca elde ettikleri deneyimler ışığında, çalışanlar iş ve kurum ortamıyla ilgili kimi zaman pozitif, kimi zaman negatif duygular geliştirirler. Bu duygular, çalışanın kurumuna yönelik tutumlarını belirler (Oshagbemi, 2000: 88-89). İş doyumu ve memnuniyet, işverenler ve çalışanlar açısından arzu edilir bir durum olsa da, bazı çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkabilir. Çünkü bireylerin işe dair tutumlarında, kişisel algı ve beklentiler de etkilidir. Bu doğrultuda işine ve kurumuna yönelik olumsuz düşünceler benimseyenler, mutsuzluk yaşayan ve tatmin olmayan bir profil çizebilir (Eğinli Ayşen, 2009: 36). Doğal olarak bu tatminsizlik, işten ayrılma niyetini yükseltebilecek bir etkidir (Keser, 2015: 155). Dolayısıyla çalışanların örgütsel koşullara ilişkin memnuniyetsizliğe verdikleri tepki, işten ayrılma niyeti olarak kendini gösterebilir (Rusbult vd., 1988: 599).

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Beyaz Yakalılar ile İlgili Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Beyaz yakalıları tanımlamak

Beyaz yakalı kavramı, sosyal bilimler literatüründe en çok tartışılan tanımlamalardan biridir. Bu terimin üzerinde uzlaşmış bir tanımı olmadığı gibi, “beyaz yakalı çalışanlar” şeklinde bir grup oluşturulmasının kendisi bile zaman zaman sorgulanır. Dolayısıyla kavramın hangi çalışanları içerdiğine dair pek çok muğlaklık vardır. Bu nedenle, beyaz yaka kavramını tam anlamıyla sabitlemek yerine, literatürdeki kullanım biçimlerine, bu kullanımın düşünsel arka planına ve tarihselliği boyunca geçirdiği dönüşümlere odaklanmak daha isabetli görünmektedir. Sosyoloji literatüründe beyaz yakalılar hakkında yazan tüm isimlere tek tek değinmek hem oldukça güç hem de gereksiz olacağından, bu konuda öne çıkan birkaç ismin düşünceleri üzerinden bir değerlendirme yapılabilir. Fakat bunlara geçmeden önce, genel çerçevede beyaz yakalının nasıl tanımlandığına ve bu tanımlamaların hangi sınıf analizleri temel alınarak yapıldığına göz atmak gerekir.

Beyaz yakalı terimini tanımlamaya çalışan araştırmalar arasında ciddi farklılıkların olduğu söylenebilir. Bu çeşitlilik, sınıfa dair yaklaşımlarla da yakından ilintilidir. Farklı bakış açıları ve farklı açılardan değerlendirmeler söz konusu olduğunda, beyaz yakalının birbirinden ayrı pek çok tanımına ulaşmak mümkündür. Kavramın göz ardı edilemeyecek ölçüde karmaşık yönlerinin bazı nedenleri, farklı ülkelerde ayrı anlamlara gelmesi, hatta aynı ülke içinde bile farklı karşılıklar bulması ve kelime dağarcığında çok sayıda eşdeğer karşılığı bulunması olarak sayılabilir (Bain ve Price, 1972: 325). Buna rağmen, belirli nitelikler çevresinde beyaz yakalının tanımını yapma çabasını gruplamak mümkündür. Bain ve Price (1972: 326), üç ayrı tanımlama şeklini birbirinden ayırır: “zihin-kol gücü yaklaşımı” (brain-brawn approach), “işlevsel yaklaşım” (functional approach) ve “eklektik yaklaşım” (eclectic approach). Zihin-kol gücü yaklaşımı, en yaygın biçimde başvurulan tanımdır ve ilk zamanlarda daha çok büro personeli üzerinden şekillendiği görülür.

Bu alanda tanımlama meselesini ilk ele alan kişi, Emil Lederer'dir. Lederer, beyaz yakalıdan kol emeğine dayalı işlerde çalışmayan kesimleri anlar. Onun 1912 tarihli tanımı, o dönemin koşullarına bakıldığında pek çok yönden yetersiz bulunabilir. Bu yetersizliğin asıl sebebi, kapitalist üretimin o dönemde bile çok daha karmaşık bir emek kitlesi ortaya çıkarmış olmasıdır. Emek gücünü salt zihinsel veya kol emeği ekseninde bölmek ve beyaz yakalıları sadece zihinsel faaliyete dayalı bir biçimde değerlendirmek, pratikte belirsiz ve muğlak bir alana tekabül eder (Burriss, 1986: 327). Bain ve Price (1972: 329), zihin ve kol gücü yaklaşımının en büyük açmazının, mavi yaka-beyaz yaka ayrımını entelektüel ve el emeği gibi muğlak iki ifadeye indirgeyerek, beyaz yakalının tatmin edici bir tanımını sunamamasından kaynaklandığını belirtir. Ayrıca bu noktada, insan emeğinin her türünde zihinsel ve bedensel faaliyetin bütünleşik olduğunu vurgulayan görüşler de mevcuttur (Sohn-Rethel, 2011: 98).

İşlevsel yaklaşımda Fritz Croner, beyaz yakalıları eğitim veya toplumsal statü gibi öznel ölçütlerle değil, işin kendisiyle ilgili nesnel kriterlerle tarif eder. Ona göre beyaz yaka, üstlendiği idari görevler, tasarım ve analiz rolleri, yönetim ve denetim sorumlulukları ve ticari işlevler çerçevesinde şekillenir (Bain ve Price, 1972: 332). Bu dört işlev, Croner'a göre beyaz yakalıların en karakteristik özellikleridir. Ancak üretim süreçlerinde yaşanan değişimlerle birlikte bu işlevlerin farklı emek grupları arasında paylaşıldığı da bir gerçektir. Bu yaklaşım, tıpkı ilk yaklaşım gibi, beyaz yakayı tanımlamaya çalışırken onu yönetim ve denetim kavramlarına fazlasıyla bağlama riskini taşır. İlgili işlevleri denetim ve yönetim üzerinden anlamaya çalışmak kolay değildir; üstelik tarihsel akış içerisinde de bu işlevler sürekli değişime uğramaktadır.

Eklektik yaklaşımda Roger Girod, beyaz yakayı belirginleştiren iki kriter olduğunu öne sürer: çalışmanın yapıldığı ortamın niteliği ve çalışmanın nesnesi ile işlevi. Girod, iki tür çalışma ortamı tanımlar: “mekanik” yani fiziksel güce dayalı emek alanı ile “mekanik olmayan” yani bürokratik büro alanı. Ona göre beyaz yakalılar, ikinci tür ortama aittir. Girod'a göre çok istisnai durumlar haricinde, kol emeğinin bulunmadığı bütün çalışma alanları “burjuva” nitelik sergiler. Kol emeğiyle geçinenler, bu alanların ya tamamen dışındadır ya da ufak tefek işlerin yapılması gerektiğinde kısa süreliğine bu ortamlarda görülürler. Böyle kısa süreli bulunmalarda bile, beyaz yakalılarından üniformaları ve kıyafetleriyle ayrılmaktadırlar.

Çalışmanın nesnesi ve işlevine gelince, “birimci” denen ilki, çalışılan nesnenin fiziki niteliğine ışık tutarken, ikinci terim, işçinin bu nesne üzerinde gerçekleştirdiği işlevin içeriğini anlatır. Bu tanım, kol emeğini tarif ederken, fiziki nesnelerin kullanıma elverişli hale getirilmesini vurgular. Diğer faaliyetler ise insana yönelir ve insan eylemini biçimlendirme, düzenleme ya da bilgilendirme üzerinden ilerler (Bain ve Price, 1972: 335-336). Bu yaklaşım, beyaz yaka kavramının yerini “mekanik” ve “mekanik olmayan” iş çevresi ayırımına bırakarak, meseleyi ikili ve yine muğlak bir tanımlamaya sürükler. Nesne merkezli ile insan merkezli iş arasındaki ayırım da net olmaktan uzaktır; hangisinin insan, hangisinin nesne odaklı olduğunu açıklamak da ayrıca güçtür.

Beyaz yakalının ne olduğu, sınıf olgusuna nasıl bakıldığıyla yakından ilgilidir. Sınıfa dair analizler ve tartışmalar, beyaz yakalının toplumdaki konumunu ve hangi temel özellikleri barındırdığını anlamak açısından yol göstericidir. Kapitalist toplum içindeki değişimler, çeşitli yorumlar ve farklı kavramsallaştırmalar altında irdelenir. Bu değerlendirmelerin odağında ise çoğu zaman sınıf kavramı bulunur. Tarihsel ve toplumsal şartlarda sınıfın önemini ne olduğu ve toplumu açıklamada ne derece etkili olduğu konusu, geniş bir tartışma alanı açar. Bu tartışmaların kayda değer bir kısmı, çağdaş kapitalizmde işçi sınıfının yerini ve ortaya çıkan yeni sınıfsal oluşumları inceler. Bu yeni oluşumların başında da beyaz yaka yer alır. Genel bir bakışla, sınıf meselesinde iki ana çerçeveye vurgu yapılabilir: “Üretim ve sömürü ilişkilerinin nesnel yapısını öne çıkaran Marksist araştırmacılar ile sınıfı toplumsal eylemin bir çıktısı veya pazar odaklı bir olgu olarak gören yeni Weberci yazarlar” (Öngen, 1996: 46). Giddens’in Marksist ve Weberci analizleri kıyaslarken yaptığı ayırım şu şekilde özetlenebilir:

Marx’ın bakış açısı, ağırlığı üretim araçlarına ‘sahip olmaya’ veya ‘sahip olmamaya’ verir. Bunun neticesinde de, sadece ikincil derecede var olan sınıflarla karmaşıklaşan, göreceli olarak basit bir sınıf yapılanması tablosu ortaya çıkar. Weberci analiz ise daha karmaşıktır: Weber’in Besitzklassen ve Erwerbsklassen’i, mülkiyet ölçütünü korurken bunun yanına ‘pazarlanabilir yetenek’ etkenini de ekler. Böylece mülksüzler arasında da bir farklılaşma meydana getirir (Giddens, 1999: 126).

Wright, Marksist ve Weberci sınıf incelemeleri arasındaki uçurumun, esasen toplumsal ilişkilerin insanların ekonomik kaynaklara erişimini nasıl tayin ettiğini ele

alış biçimiyle ilişkili olduğunu söyler. Bu açıdan, her iki yaklaşım da aynı temel mantıksal ölçütü paylaşır. Farklılaşma ise, bu ortak ölçütlerin kuramsal derinlemesine incelenmesi ve özgün biçimde ifade edilmesi sırasında ortaya çıkar. Marksist analiz, bu ilişkilerin oluşturduğu iki patikayı öne çıkarır: piyasa mübadelesi ve üretim sürecinin işleyişi. Weberci analiz sadece piyasa mübadelesi üzerinde durur. Ayrıca Marksist bakış, bu patikaları sömürü ve tahakküm terimleriyle veya mübadele esnasındaki pazarlık gücü ile tanımlarken Weberci kuram pazarlık gücünden öteye geçmez. Wright (2014a: 43,44) bu noktadan hareketle, Weberci sınıf incelemesinin Marksist modelin içinde kendine yer bulduğunu ifade eder. Aynı zamanda Weber'in sınıf durumunu, yaşamsal fırsatlar üzerindeki belirli bir nedensel öge olarak ortaya koyduğu dile getirilmiştir (Breen, 2014: 54). Bunun yanında Wright (2014b: 236), sınıf analizini dağılımsal konum, açık-seçik gruplaşmalar, yaşam fırsatları, çelişkili gerilimler, tarihsel farklılaşmalar ve özgürleşme ekseninde altı temel soruyla örneklendirir. Yeni-Marksist ve yeni-Weberci sınıf teorilerinin, Marx ile Weber arasında gittikçe daha fazla yakınlaşma yarattığı da iddia edilir (Edgell, 1998: 46).

Beyaz yakalıyı tarif etme süreci, sınıf analizlerinde öne çıkan bu başlıklara ve farklılıklara göre seyreder. Kapitalist üretimin yeni biçimleriyle birlikte toplumsal yapıda “ara katmanların” artış göstermesi, bu meselenin en can alıcı noktalarından biridir. Marksist ya da Weberci bakış açısından beyaz yakalıyı ele almak, sınıf yapısındaki bu “ara katmanlar”ın dinamiklerine bakmayı zorunlu kılar. Burjuvazi-proletarya ayrımının, günümüz kapitalizmindeki sınıf çatışmasını anlamaya yeterli olmayacağı düşüncesiyle, üretim süreçleri pek çok kuramsal çerçevede yeniden incelenir. Üretken ve üretken olmayan emek, zihinsel ve bedensel emek ayrımı, emeğin kontrolü ve nihayetinde “orta sınıf” üzerine yapılan tartışmalar, hem Marksist hem Weberci gelenek içinde beyaz yakanın konumunu belirlemeye çalışan önemli başlıklardır.

Heterojen yapısıyla yeni orta sınıf, kapitalist üretim düzeni içinde bireyleri sınıflandırma meselesinde en zorlu soruları gündeme getirir. Bu nedenle sınıf yapısının mahiyetine dönük tartışmalar genellikle bu katmana odaklanır (Burriss, 1986: 318). Edgell (1998: 76), yeni orta sınıfın beyaz yakalılardan oluştuğunu açıkça söyler. Marx'a göre işbölümü geliştikçe ve eğitim yaygınlaştıkça bu işçilerin arzı azalacak ve ücretleri buna paralel olarak düşecektir. Dolayısıyla proleterleşme ve emek-değer azalışı yaşanacaktır. Weber ise bürokratik idarenin gelişmesiyle birlikte

uzmanlığın önem kazanacağını, eğitimin kitleselleşmesiyle mesleki ayrıcalıkların bilhassa üretileceğini ileri sürer. İki düşünür de bu kesimin niceliksel büyümesini kabul etse bile, süreci farklı şekillerde yorumlar.

Orta sınıf tartışmalarında, bütün beyaz yakalıların proleter olduğunu ve devrimci potansiyel taşıdığını ileri süren katı Marksistler ile tüm beyaz yakalıları orta sınıfa dahil ederek devrim olasılığını reddeden revizyonistler karşı karşıya gelir (Burris, 1986: 319). Marx'ın görüşlerinden esinlenen analizler, bu kesimin gerçek manada bir sınıf olmadığını, heterojen bir ara grup oluşturduğunu ve belirgin bir ekonomik çıkar etrafında birleşemediğini söyler (Burris, 1986: 322). Marksist sınıf çerçevesine bakıldığında, kavram geniş anlamıyla ele alındığında beyaz yakalının işçi sınıfına dahil olduğunu savunmak mümkün olsa da, özel yaşam biçimleri, talepleri ve örgütlenme biçimlerindeki farklılıklar dolayısıyla erken 20. yüzyıl Avrupası'ndaki beyaz yakalıların mavi yakalı işçilerden hangi temel niteliklerle ayrıldığı sorusu önem kazanır. Bu soru da, sınıf yapısında ara/orta bir katmanın mevcudiyetini ortaya çıkarmaya götürür (Kocka, 1985: 142).

Yeni orta sınıfın gelişimi ve özellikleri dikkate alındığında, sınıf mücadelelerinde etkili bir gücü ya da konumu olmadığı görüşünü savunan pek çok isim vardır. Gouldner (1978a, 1978b), bu isimlerden biri olarak, yeni orta sınıfı işçi sınıfından keskin biçimde ayırır ve sınıfın kendi içinde farklı yönlerde dönüşümler geçirdiğini irdeler. Tarihin sınıf çatışmalarının tarihi olduğu savına karşı çıkarak, ezilen sınıfların hiçbir dönemde galebe çalarak iktidarı tam anlamıyla ele geçiremediğini öne sürer. Çağdaş kapitalizmde de bunun mümkün olmadığını düşünür. Bu minvalde, yeni orta sınıf ile işçi sınıfı arasında ücret düzeyi, üretim sürecindeki işler ve toplumsal değerlere yönelik tutum gibi pek çok alanda farklılıklar bulunduğunu dile getiren yaklaşımlar görülür.

Bütün bu düşünceler ışığında, beyaz yakalıların toplumsal hiyerarşinin iki ayrı katmanında çelişkili konumlar işgal ettiği savına varılır. Ekonomik açıdan proletaryadan ayrılamamakla birlikte, toplumsal statü bakımından daha farklı bir grupta yer alırlar (Burris, 1986: 330). Bu durum, "beyaz yakalıları proleter midir, yoksa orta sınıfın bir parçası mıdır?" sorusunu gündemde tutar. Burris (1986: 331), Weimar dönemi Almanyası'nda iki zıt sınıf teorisinin öne çıktığını anlatır: Katı Marksist yorum proletaryayı her türlü maaşlı ve ücretli kesimi kapsayacak şekilde geniş tutarken revizyonist tez proletaryayı sadece kol emeğiyle çalışan ücretlilerle

sınırlandırır ve tüm beyaz yakalıları orta sınıfa dahil eder. Ancak her iki yaklaşımın da eleştirilebilecek yönü, sınıfı tekil bir perspektif üzerinden görmeleri ve sınıflar içindeki parçalı, bölünmüş yapıya bakmamalarıdır. Çağdaş kapitalist toplumun sınıfsal organizasyonunu modellemek için, bu toplumlarda ortaya çıkan en büyük siyasi ayrımın beyaz yakalıların tam ortasından geçtiğini kabul etmek gerekir. Bu bakış, alt düzey beyaz yakalı çalışanları işçi sınıfına, daha üst düzeydekileri ise orta sınıfa yerleştirebilecek çok sayıda sınıf şemasına işaret eder. Ampirik verilerin ters düştüğü tek görüş ise, bütün beyaz yakalıları tek bir sınıfın içinde sayma anlayışıdır (Burris, 1986: 347).

Bu noktada beyaz yaka tartışmalarına birkaç isim üzerinden kısaca değinilebilir. Öncelikle Braverman'a bakmak gerekir. Braverman (2008: 280-281) zihinsel ve bedensel emek ayrımının doğması sonucunda, emek sürecinin farklı mekânlar ve farklı işçi grupları halinde bölündüğünü belirtir. Bir yanda üretimin fiziki boyutu, diğer yanda planlama ve tasarım gibi faaliyetler yer alır; bu durum da çok sayıda yeni mesleğin ortaya çıkmasını gerekli kılar. Braverman, beyaz yakalı çalışan ifadesinin çok kullanıldığını ancak esasen anlamsız bir kavram olduğunu, zihinsel karmaşa yarattığını söyleyerek onun yerine "büro işçisi" kavramını kullanmayı tercih eder. Başlangıçta büroların zihinsel emek, imalathanelerin ise bedensel emek sahası olduğunu vurgular. Zihinsel ve bedensel emek arasındaki hiyerarşik görünüme itiraz eder ve modern çalışma hayatında kol emeği ile beyaz yaka arasındaki geleneksel ayrımın işlevsiz hale geldiğini belirtir (Braverman, 2008: 302). Sermayeyi temsilen emir-komuta işlevi gören bir yöneticinin, aynı büro içinde çalışan herhangi biriyle tek bir kategoride değerlendirilmesinin anlamsız ve ideolojik bir tutum olduğunu savunur. Braverman (2008: 326), geniş çaplı bir orta sınıfa doğru gidişten ziyade proleterleşmenin söz konusu olduğunu iddia eder; sanayi işçilerinin sahip olduğu imtiyazların ortadan kalktığına, ücretlerin gerilediğine dikkat çeker. Ayrıca büro ve sanayi işlerindeki eğitim gereksiniminin gitgide artacağı öngörüsüne de şüpheyile yaklaşır.

Braverman ile benzer bir çizgide olan Scase (2000: 31), yöneticilerin emeğin kontrolünü sağladığını ve bu gibi beyaz yakalıların rutin işler yapan beyaz yakalılarla birlikte işçi sınıfına dâhil olduğunu belirtir. Braverman'a yakın duran bir diğer isim ise Callinicos'tur. Callinicos, beyaz yakalıları kategorisinin iki ana kutuptan oluştuğunu söyler: İlki üst düzey yönetici ve idarecilerdir, ikincisi ise gerçekte işçi

sınıfına ait sayılabilecek büro çalışanı, öğretmen veya teknisyen gibi beyaz yakalılardır (Callinicos, 1994b: 26). Ona göre sadece ücretle geçinmek işçi olmak için yeterli değil, proletarya tanımına uymak için “ücretli emek”ten fazlası gerekir. Örneğin bir kömür işletmesinin genel müdürü işletmeye sahip olmadığı halde ayda maaş almaktadır ama işçi sınıfından çok kapitalist sınıfa mensuptur (Callinicos, 1994b: 36). Bu bağlamda Callinicos, beyaz yakalı işçileri üç gruba ayırır:

1. Sermaye birikim sürecinin karar mercilerine katılan, kapitalist sınıfa hizmet eden üst düzey maaşlılar,
2. Yüksek maaşlı beyaz yakalıların yönetici ve denetleyici rolleri yürüttüğü, emek ile sermaye arasındaki ara basamakları oluşturan geniş “yeni orta sınıf”,
3. İş üzerinde mavi yakalılardan fazla kontrolü bulunmayan ve çoğu kez mavi yakalılardan da az kazanan, sıradan beyaz yakalıların oluşturduğu çoğunluk (Callinicos, 1994a: 13).

Benzer bir yaklaşım benimseyen Harman (1994b: 100), geleneksel işçi sınıfı terimini kol emeğine dayalı işçiler şeklinde kullanır; öte yandan beyaz yakalı işçiler de vardır. Kol emeğine dayalı işçi sınıfının oranı düşmekle birlikte, işçi sınıfının toplam oranında büyük bir değişim olmadığını savunur. Beyaz yakalıların tamamını orta sınıf sayma yaklaşımına katılmaz. “Beyaz yakalılar içinde, bir yanda üst düzey maaş alan yönetim kademesi, diğer yanda düşük ücretli, kol emeği dışı rutin işlerde çalışan geniş bir kesim olmak üzere giderek derinleşen bir ayrışma görülmektedir” (Harman, 1994a: 81). Ona göre beyaz yakalı iş dünyası, kol emeği sektörüne kıyasla daha hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve küçük de olsa bazı beyaz yakalılar, alt düzey fiziksel emek pozisyonlarından kurtulma olanağına sahiptir (Harman, 1994a: 84).

Marksist geleneğin genelinde beyaz yakalının tarif edilmesi, proleterleşme süreci çerçevesinde ilerlerken, Wright bu konuda genişleyen bir ufuk sunar. Orta sınıf meselesini çözmek için “çelişkili mevkiler” kavramına başvuracağını belirten Wright, öncelikle “orta sınıf” kavramının yapısal açıdan sorunlu olduğunu savunur (Wright, 1996: 53-57). Orta sınıfın, tekil bir sınıf kimliğinden çok çoğul bir sınıfsal karaktere sahip olduğunu ileri sürer. Bu noktada “çelişkili mevkiler” ifadesini kullanır; yani bir konum, birden fazla sınıfın öğelerini barındırabilir (Wright, 2017a: 14,15).

Wright'a göre anahtar tartışma "tahakküm"den çok "sömürü" üzerinedir (Wright, 2017a: 16,17). Sömürünün farklı biçimleri olabileceğini, bunların yüzeysel bir okuma ile sınırlanmaması gerektiğini belirtir. Bu çerçevede, orta sınıfların kapitalist sömürü mekanizmalarında sömürülen konumda olduğunu ama ikincil sömürü araçları bakımından sömüren rolüne de sahip olabildiğini ifade eder (Wright, 2017b: 242). Böylece, ilk olarak çelişkili mevkileri gündeme getiren ve sonrasında bunu çok boyutlu sömürü kavramsallaştırmasıyla zenginleştiren Wright (2017c: 340-343), yaklaşımını üç temel unsura dayandırır: maddi çıkarlar, yaşamsal deneyimler ve kolektif kapasite. Bu çerçevede, birçok Marksist sosyoloğun denetim görevi olmayan bütün el emekçilerini ve aynı zamanda proleterleşmiş beyaz yakalı işçileri kapsayacak geniş bir işçi sınıfı tanımına yöneldiğini belirtir. Bu bakışın, onun sömürü merkezli bakışıyla önemli ölçüde uyumlu olduğunu vurgular. Beyaz yakalıların, el emeği ekseninde tanımlanan işçi sınıfından ideolojik olarak daha az "işçi sınıfı yanlısı" görülmesine rağmen, aslında işçi sınıfı içinde yer alabildiğini de ekler (Wright, 2016: 158).

Wright, el emeğini tanımlarken iki tartışmalı ara konum olduğunu söyler: "Benim işçi sınıfı dediğim ama başkalarının 'orta' sınıf dediği (proleterleşmiş beyaz yakalılar) ve benim 'orta' sınıf dediğim ama mavi yakalı vasıflı denetim işlerinde çalışanları içerebildiği için el emeği tanımıyla işçi sınıfı sayılabilecek konumlar" (Wright, 2016: 201). Ayrıca, el emeği kavramını merkeze alan işçi sınıfı yaklaşımını destekleyecek güçlü bir dayanak bulunmadığını ekler: "Proleterleşmiş beyaz yakalılar çoğu durumda proleterleşmemiş beyaz yakalılara kıyasla, proleterleşmiş el işi yapan işçilere daha çok benzer" (Wright, 2016: 211,212). Wright, bireylerin sınıf ilişkileri içindeki mevkilerinin durağan biçimde tanımlanmasına karşı çıkar ve bu konumun zaman içinde takip edilmesi gerektiğini savunur. Burada da beyaz yakayı, sömürü eksenli çıkarlara göre değerlendirir:

Sömürülen bir çırağın, ileride uzman bir zanaatkâr olacağı kesin gibiyse, bu kişi üzerinde uygulanan sömürü mekanizması farklı bir çıkar dinamiği yaratır. Benzer şekilde, gerçekten yönetici pozisyonuna atlama ihtimali bulunan beyaz yakalı işçiler, ömrü boyunca aynı statüde kalacak proleter işçilerle eşitlenemeyebilir (Wright, 2016: 215,216).

Wright'ın "çelişkili mevkiler" ve "çok boyutlu sömürü" olmak üzere iki ana strateji geliştirdiği söylenebilir. İlki, bir konumun aynı anda birden fazla sınıfa ait

özellikler taşıyabileceğini öne sürerken ikincisi, bir konumun çeşitli sömürü mekanizmaları açısından farklı yerlerde durabileceğini belirtir. Yine de orta sınıfları anlamak için hangi yolun daha uygun olduğunu kesinleştirmekte zorlandığını belirtir (Wright, 2017c: 388).

Başka bir bakışla, Goldthorpe için ise sınıf analizinin en merkezi meselesi, sınıf yapıları, dikey hareketlilik, sınıfsal eşitsizlikler ve sınıfsal temelli eylemlerin nasıl bir ilişki ağı oluşturduğudur. Gelir, tüketim, statü ya da yaşam tarzı gibi faktörlere ağırlık veren bu yaklaşımın Marksist gelenekten ayrıldığı yerler olduğunu söyler (Goldthorpe ve Marshall, 1992: 382). Goldthorpe'a göre 19. ve 20. yüzyıllarda sınıf kuramlarının Marksist ve liberal olmak üzere iki ana dalı mevcuttur ve her iki dal da gerçekte yaşanmayan süreçlere açıklama getirmek için aşırı teorik çaba sarf etmiştir. Toplumsal aktörlerin, kendileri hakkında yazılan bu “büyük senaryoya” uymadıklarını, dolayısıyla bu teorilerin başarısız olduğunu ileri sürer (Goldthorpe, 1996: 483-484). Goldthorpe'un metodolojisi, çalışanların istihdam ilişkilerinden yola çıkar. Sadece maaş düzeyine bakmaz; maaş artışı, kariyer beklentisi gibi unsurları da dikkate alarak piyasa ve iş koşullarını irdeler. Bu çerçevede beyaz yakayı konumlandırır.

Goldthorpe (1987: 40-43), ilk etapta yedi sınıflı bir tasnif yapar. Birinci bölüme üst düzey profesyonelleri, bağımsız çalışanları, büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerini ve mal sahiplerini koyar. İkinci bölümde alt düzey profesyoneller, üst teknisyenler, orta kademe büro çalışanları ve küçük işletme yöneticileri bulunur, ayrıca beyin gücünü yönetenler de bu grup içindedir. Üçüncü kısım, yönetim ve ticaret alanında rutin büro işi yapanlar, satış personeli ve hizmet sektörünün alt kademesindeki elemanlardır. Dördüncü kısım, küçük mal sahibi, kendi hesabına çalışan zanaatkâr ve serbest profesyonelleri içerir. Beşinci kısım, vasıflı kol işçilerinin ve teknik personelin denetleyicilerini barındırır. Altıncı kısım vasıflı işçilere, yedinci kısım ise vasıfsız ve tarımsal iş gücüne ayrılır. Birinci ve ikinci kısımdaki gruplar “hizmet sınıfı” olarak adlandırılır ve burada mülk sahibi olsun ya da olmasın üst düzey beyaz yakalı meslekler bulunur. Üç, dört ve beşinci kısımlar ise hem beyaz yakayı hem de mavi yakayı içeren “ara sınıf”ı meydana getirir. Altıncı ve yedinci kısımlar ise işçi sınıfının kol emeğine dayalı üyelerini temsil eder. Goldthorpe ve Erikson ilerleyen zamanda bu şemayı bazı detaylarla günceller (Erikson ve Goldthorpe, 1992: 37-39).

Goldthorpe, kol emeğine dayalı işçilerin orta sınıf konumuna yükseldiği görüşüne katılmaz; ücret ve satın alma gücünde yükselmeyi kabul etmekle birlikte işçi sınıfının “orta sınıfa dönüşmesi” fikrine itiraz eder. Gelir ve tüketim kalıplarının sınıfsal hiyerarşinin ekonomik yönünü tam olarak açıklamaya yetmeyeceğini, iş güvencesi ve kariyer beklentilerinin de hesaba katılması gerektiğini savunur. Dolayısıyla, kol emeğinden zihinsel emeğe geçişin tüm farklılıkları ortadan kaldırmadığına işaret eder. Örneğin kol işçilerinin kısa sürede işten çıkarılma riskinin daha yüksek olduğunu, emeklilik planları gibi olanaklara erişiminin genelde sınırlı kaldığını belirtir. Bu farklılıkların zamanla azaldığını kabul etmekle beraber, yine de sınıf analizi yapılırken mavi yakalılar ile zihinsel emeğe dayalı çalışanlar ve aileleri arasındaki ayrımın en öne çıkan farklardan biri olmaya devam ettiğini ifade eder (Goldthorpe ve Lockwood, 1963: 136-138). Yaptıkları alan araştırmasında, bu farkları ilk olarak istihdam ve çalışma koşulları, sonraki aşamada sosyal yaşam ve en nihayetinde siyasi yaklaşımlar olarak sıralar. Özellikle büro çalışanlarının işte yükselme ihtimaline dair olumlu beklentileri dikkat çekerken, kol emeğine dayalı işçilerde gelecek umudu daha kolektif —örneğin sendika desteği— bir çerçevededir (Goldthorpe vd., 1967: 19-22).

Giddens ise Batı toplumlarında 20. yüzyıl boyunca meydana gelen en belirgin dönüşümün, kol emeğine dayalı işlerin payının düşmesi ve kol emeğine dayanmayan işgücünün artması olduğunu dile getirir. Bunun Marx’ın kapitalist toplum öngörüsüyle çeliştiğini söyler. Giddens’a göre, sınıf analizlerinin bugüne dair sorulara tatmin edici karşılık verememesinin sebebi, sınıf kavramından kaldıramayacağı kadar büyük açıklamalar beklenmesidir (Giddens, 1999: 8). Weberci perspektiften hareket eden Giddens, kapitalist düzenin homojen iki sınıftan ibaret olmadığını, tersine daha karmaşık ve çeşitlenmiş bir yapı oluşturduğunu vurgular: “Bürokratikleşmenin yaygınlaşması, piyasada el-emekçisi olmayan işçilerin sayısının sürekli yükselmesini sağlar. Bu durum, kol emeği pozisyonlarından gözle görülür biçimde ayrılan bir beyaz-yaka kitlesi ortaya çıkarır” (Giddens, 1999: 58).

Giddens (1999: 248) “sınıfın bir aktör gibi ele alınmasının hatalı olduğunu” ifade eder ve sınıfı bir grup şeklinde de düşünmez. Sınıf “ortak pazar fırsatları düzeyine dayalı bir dizi yapılaşma biçimine” işaret eder. Ona göre kapitalist sistemde pazar, aslında bir iktidar ilişkileri alanıdır; ekonomik eylemler, pazarlık gücü

çerçevesinde anlam kazanır. Weber'in "pazarlanabilir yetenekler" tanımı, Giddens'a göre bu pazarlık gücünün köşe taşıdır.

Üç tür pazar kapasitesinin varlığından bahseder (Giddens, 1999: 136-138): İlki, üretim araçlarına mülkiyet sahipliği, ikincisi eğitim ve teknik yetkinlik, üçüncüsü ise bedensel emek kapasitesidir. Bu üç unsurun bir kuşak boyunca ya da aynı kuşak içinde kalıtsal şekilde aktarılması, kapitalist toplumda üç ana sınıfı yaratır: üst sınıf, orta sınıf ve işçi sınıfı. Giddens, sınıf yapısının kendi iç işleyişini etkileyen unsurları üç başlık altında sıralar: işbölümü, otorite ve "dağıtıcı gruplaşmaların" tesiri. İşbölümünü kâr maksimizasyonundan çok, üretken verimliliği artırma aracı olarak görür. Teknik gelişmeyle birlikte kol emeği ve kol emeği dışındaki meslekler arasında farklı türde bir iş ortamı geliştiğini, yönetsel işlerde çalışanların kol işçilerinden ayrıştığını ve tüketim üzerinden de "paylaşım gruplaşmaları" diye tanımladığı yeni tabakalaşmaların teşvik edildiğini söyler. Buradan hareketle ekonomik kazançtaki gerileme tek başına yanıtıcı olabilir; Giddens (1999: 231) her şeyden önce iş güvencesi ve yükselme fırsatlarının hâlâ kol emeği dışı çalışanların lehine olduğunu hatırlatır.

Vasıfsız veya vasıflı kol emeğiyle çalışanların yaş aldıkça ücretlerinin gerilediğini, fakat beyaz yakalıların geniş bir kısmının emeklilik ve sağlık planları gibi imkanlardan yararlandığını öne sürer (Giddens, 1999: 231). Bu doğrultuda, "ekonomik kazanç bazında mavi yaka ile beyaz yakanın birleştiği" düşüncesini kabul etmez. Örneğin konut kredisi kullanma imkânlarının bile pek çok durumda beyaz yakalı lehine işlediğini, bu grubun daha iyi maaş ve iş garantisi gibi özelliklerinin altını çizerek (Giddens, 2012: 104). Buna karşın, beyaz ve mavi yakalı işçilerin en büyük ortak yönünün, sanayi süreçlerindeki güçlerinin yapıcı değil, dönüştürülemeyen bir kudret olduğuna işaret eder.

Ayrıca el emeği/beyaz yaka arasındaki hareketliliklerin de çok fazla olmadığını ifade eden Giddens, kapitalist toplumlarda bedensel emek ve beyaz yakalıların yürüttüğü işlerdeki ara yapılaşmanın taşıdığı öneme dikkat çeker. Mavi yaka-beyaz yaka ayrımını "bedensel emek" ve "bedensel olmayan emek" kavramlarıyla ele alan Giddens, bu ayrımı yerinde bulur ve büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının doğuşuyla iki iş grubu arasında bariz bir farklılığın ortaya çıktığını ileri sürer. Sınıf yapılaşması kavramında vurguladığı konulardan biri, beyaz yakalıları ile mavi yakalıları arasında beliren "komşu kümelenmeler" ve "dağıtıcı

gruplaşmalar”dır. Kent mekânlarındaki ve genel olarak toplumsal-siyasal yapılardaki değişikliklerin, bu komşu kümelenme eğilimini çeşitlendirdiğini belirtir. Örneğin toplumda geniş bir alt sınıfın varlığı, işçi sınıfına ait mahallelerle orta sınıf mahalleleri arasındaki keskin karşıtlığın belli ölçüde yumuşamasını sağlar. Diğer yandan, beyaz yakalılara mahsus yüksek iş güvencesi, konut kredisi ve ipotek olanaklarından yararlanmayı kolaylaştırmaktadır (Giddens, 1999: 236-237). Willener’in görüşlerinden yola çıkarak, Giddens (1999: 238) beyaz yakalıların toplumsal imajının, mesleki mertebenin hiyerarşik algısıyla şekillendiğini dile getirir. Bu bağlamda, bireycilik düzeyinin vurgulanması, beyaz yakanın ekonomik alanın dışındaki kimlik tanımlarında öne çıkan bir unsurdur.

Mills ise, *White Collar* adlı çalışmasıyla beyaz yaka tartışmalarına katkıda bulunur. Söz konusu yapıt, beyaz yakalıları toplumsal nitelikleri üzerinden incelerken, aslında genel anlamda modern toplumda çalışmanın doğasını ele alan bir kitap niteliği de taşır. Mills (1951: ix), öncelikle beyaz yakalıların sayısının artmasıyla birlikte 19. yüzyılda beklenen iki sınıflı toplumsal bölünme düşüncesinin geçerliliğini yitirdiğini savunur. Bu kesimin bir bütün oluşturamayışı, kimseye toplu halde tehdit oluşturmaması, sönük bir tarihsel geçmişe sahip olması ve gelecekte bağımsız bir aktör olamaması üzerinden onları tanımlar. Fakat en belirgin tarafları, 20. yüzyılın psikolojik eğilimlerinin büyük çoğunluğunu yansıtmalarıdır. Beyaz yakalıların genellikle şirketin, devletin ya da ordunun “adamı” olduğunu belirten Mills (1951), buna ek olarak onların yükselemeyen bir grup olduklarını ve bu sebeple “kurban rolünde birer kahraman” figürüne dönüştüklerini öne sürer.

Mills, 19. yüzyılın sanayi işçilerindeki maddi mahrumiyetle 20. yüzyıl çalışanları arasındaki benzerliği, psikolojik boyutta ele alarak bir paralellik kurar. Hayatını sürdürürken sağlam bir merkeze veya köklere sahip olmayan bu kesim, nereye gittiğini bilmediği için telaş içinde, nelerden sakınacağını bilmediği için ise endişeyle kilitlenmiş hâldedir. Bu durum, modern dönemin derin kayıtsızlığına sebep olan siyasal yaşamla ilişkili görünür. Son iki yüzyılın kesinlikleri, gündelik hayatın her alanından silinmiştir ve insanlar ne kesin bir kabule ne de mutlak bir reddedişe sahiptir; daha da önemlisi, belirgin bir yaşam planından yoksundurlar. Bu koşullar, beyaz yakalıların kitle kültürünün ötesinde özgün bir kültürel zemine dayanmalarına elvermez; her türlü yönlendirici etkiye açık hâle getirir. Mills’in görüşleri incelendiğinde, onun beyaz yaka konusuna yeni bir yabancılaşma türü bağlamında

yaklaştığı anlaşılır. Ona göre beyaz yakalılar, özgür davranamayan, yaptıkları işten keyif almayan, boş vakitlerini yapay eğlencelerle tüketen ve modern dünyanın huzursuz bireyleridir (Mills, 1951).

Yeni orta sınıfı oluşturan meslekleri anlamak için sınıf, statü, güç, beceri ve işlev gibi farklı kavramların değerlendirilmesi gerektiğini söyleyen Mills (1951: 71-75), sınıf durumunun elde edilen gelir miktarı ve niteliğine göre tanımlanabileceğini ileri sürer. İncelediği dönemde, gelir kaynağının mülkten ziyade meslek kökenli olduğunu belirtir. Mülkiyet düzeyinde beyaz yakalılar, ücretli işçilerle aynı statüde bulunmalarına rağmen, mesleki gelir açısından daha orta basamakta yer alırlar. Ayrıca, mavi yakalılara kıyasla eğitimle de bağlantılı olan prestij konusuna daha fazla vurgu yaparlar. Diğer yandan, beyaz yakalılar yönetim mekanizmasının destekçisi konumundadır ve kullandıkları güç, büyük ölçüde türev bir güçtür. Mills'e göre, bu durum onların tekdüze bir toplumsal katman olmadıklarını gösterir.

Kol emeği söz konusu olduğunda işverenin çalışanların enerjisini, emeğini ve becerisini satın aldığı ifade eden Mills (1951: 182), buna karşılık özellikle satış gibi alanlarda faaliyet gösteren beyaz yakalılarda işverenin, çalışanların toplumsal kimliğine el koyduğunu belirtir. Bu gözlemler doğrultusunda, beyaz yakalı işlerdeki psikolojik boyutun önemini vurgular. Mills (1951: 187), çağdaş toplumsal dünyada piyasadan geçmeyen neredeyse hiçbir şeyin kalmadığını, hatta duyguların bile piyasa mantığına dahil olduğunu savunur. Bu "kişilik piyasası"nda bireylerin kişiliği, bir hedefe ulaşmanın aracı hâline gelmiştir. Çalışma hayatındaki sahte gülümsemeler, nezaket, duyarlılık ve yapay içtenlik buna örnektir. Hatta kişisel gelişim literatürünün de bu süreci desteklediğini ekler.

Çağdaş beyaz yakalı çalışmanın belirgin bir iş felsefesinden yoksun olduğunu söyleyen Mills (1951: 226-228), bununla birlikte beyaz yakalıların yaşadığı memnuniyet ve hayal kırıklıklarının hayatın bütün alanlarını etkilediğini vurgular. Geleneksel zanaatkarların işlerine olan içsel bağlılığı ve işten ayrı bir boş zaman anlayışları olmayışı, beyaz yakalılarda görülmez. Zira beyaz yakalının yaptığı iş, ortaya koyulan ürünle derin bir ilişkiye sahip değildir; bu nedenle iş yaşamı ile diğer yaşamsal alanlar arasında içsel bir bağ kurulamaz. Sonuç olarak, işi başlı başına anlamsız gören bu kesim, başka yerlerde anlam arar. Böylece, iş yalnızca farklı bir hayat inşa etmek uğruna katlanılan bir zaman fedakârlığına dönüşür. Mills (1951: 236), "işteki yabancılaşma, kişinin en verimli saatlerini yaşamak yerine kazanç temin

etmek için harcamasıdır” der. Ayrıca iş ve boş zaman arasındaki ayrımın, iki ayrı benlik imgesine yol açtığını öne sürer: biri gündelik iş rutini, diğeri boş zaman çerçevesindeki tatil kimliği (1951: 237). Böylece “modern insan için tatil, para harcama; çalışma ise onu biriktirme yoludur” (1951: 238).

Mills’in (1951: 244-245) ele aldığı bir diğere mesele, beyaz yakalıların statü ve prestij boyutudur. Teknolojik ve örgütsel dönüşümlerin, beyaz yaka ile fabrika işçisi arasındaki ayrımı kısmen daralttığını belirtir. Bu kişiler işçi tulumu değil de normal kıyafetler giyerler ancak son derece hızlı ve hafif sanayiye andıran koşullar altında çalışırlar. Prestij esasen, becerinin nasıl ve ne kadar sürede kazanıldığıyla ilişkilidir. Mills, yeni orta sınıf içinde eğitimin, eskiden mülkiyetin sağladığı toplumsal garantinin yerini aldığını söyler. Başka bir deyişle, “eğitim mirası” giderek “mülkiyet mirası”nın rolünü üstlenir. Siyasi açıdansa hiçbir gücün beyaz yakalıları herhangi bir örgütlenmeye doğru sevk etmediğini, dolayısıyla onlarda politika yönelimli bir bilinç uyanmayacağını iddia eder. Yeni orta sınıfların siyasal bir hareket kurma, başlatma ya da yönetme ihtimaline rastlamaz; böylece korkularını veya huzursuzluklarını kanalize edecek bir odakları olmadığını belirtir (Mills, 1951: 352-353).

Sonuç itibariyle, kapitalist üretim kalıplarındaki dönüşümlerin ve işbölümündeki farklılaşmaların ürünü olan “beyaz yaka”, tanımını hayli güç ve tartışma konusu en bol olan kavramlardan biridir. Bu grubun ekonomik ve kültürel bakımdan nerede konumlandığı daima bir sorgulamaya tabidir. Beyaz yakalıları inceleyebilmek için, önce emek kavramının ve kapitalist üretim ilişkilerinin tarihî serüveni boyunca emeğin nasıl değiştiğinin farkına varmak gerekir. Farklı emek türleri, beyaz yaka terimini ve onun alt kırılımlarını şekillendirir. Böylece beyaz yaka, çeşitli emek biçimlerini içine alan bir kavramsallaştırma olarak öne çıkar.

Sınıfların kapitalist düzende geçirdiği dönüşümün, teknoloji ve buna koşut olarak sermaye ile yönetim anlayışındaki değişikliklere bağlı geliştiği söylenebilir. Beyaz yaka olgusu temelde kapitalizmin ilerleyişi ve sürekliliği içinde sınıf yapısındaki değişimlerle alakalıysa, üretim sistemindeki hareketli yapı, sınıf kavramına da esnek bir çerçeveden bakmayı zorunlu kılar. Marksist gelenek, sınıfları üretim sürecindeki konumlarıyla yorumlarken Weberci gelenek, pazar ilişkilerindeki yerle tanımlar; bu iki anlayış arasında zıtlık olsa da birbiriyle kesişen ve etkileşen çok sayıda sınıf analizi mevcuttur.

Beyaz yakalılara dair çözümlenmeleri güçleştiren birkaç etmen olduğundan söz edilebilir. Bunlardan ilki, zihin emeği ve kol emeği ayrımıdır. Her ne kadar bu ikiliğin kesinlikle ayrılamayacağını öne sürenler bulunsa da pek çok kuramsal metinde söz konusu ayırım kabul edilir. Kuşkusuz bedenen çalışan biri, öncelikle zihinsel planlama yapmak durumundadır, bu bakımdan ayırımın “yoğunluk” temelinde ele alınması mümkündür. İkinci güçlük, beyaz yakayı tümüyle yekpare bir grup sayarak ona özsel bir üstünlük atfetmektir. Beyaz yakalıların zihinsel emek gücü ve iş piyasasındaki avantajlarına dayanan bu ayrıcalık algısı, modern toplumda eğitimin sağladığı prestijle de beslense bile, aslında tarihsel dönüşümleri göz ardı eden bir yanılsama taşır. Üçüncü etmen, Marksist anlayışın işçi sınıfına yüklediği devrimci roldür. Kapitalist sisteme başkaldırıda işçi sınıfının belirleyici kuvvet addedilmesi, emek biçimlerinin çeşitlenişini anlamayı bazen zorlaştırır. Bir noktada sürekli “işçi sınıfı kültürü” aranır ve yeni sınıf formlarını kavramada tutuculuğa düşülür. Oysa nesnel sınıf konumu ile öznel devrimci beklentilerin birbirine karıştırılmaması gerekir; zira sınıfları katı ikiliklere tıkamak ve içindeki ayrışmaları göz ardı etmek, sınıf incelemelerinin kapsamını daraltır. Sınıfın önemini ortaya koymakla onu kurtarıcı bir güç veya homojen kültürel kütle kabul etmek arasında derin bir uçurum bulunur.

Bütün bu zorlukları hesaba katarak, beyaz yaka kavramına dair bir çerçeve çizilebilir. Öncelikle, üretim yapısındaki pozisyondan bağımsız bir beyaz yaka tanımının geçerli olmadığı söylenebilir. Burada “beyaz yakalı işçiler” ifadesi aydınlatıcı olabilir, ilk aşamada emeğini satmak zorunda olan işçi sınıfının bir alt katmanı şeklinde değerlendirilebilirler. Bu da beyaz yakalıların homojen bir topluluk değil, kendi içinde hiyerarşi barındıran bir grup olduğunu gösterir. Üst ve alt kademe beyaz yakalılar diye bir ayırım yapmak mümkündür. Ancak işçi sınıfının kendisinin de benzer biçimde çok katmanlı olduğunu unutmamak gerekir; salt “emeğini satma” gerçeği, tam bir sınıfsal konum göstergesi olmayabilir. Örneğin normal bir mağazanın satış görevlisi ile son derece lüks bir butikte çalışan satış temsilcisi, ücretli emekçi olmaları bakımından benzeşir ama aynı sınıfsal alana dâhil olduklarını söylemek zordur. Aynı şekilde kol emeğiyle zihin emeği de bambaşka bağlamlarda işlev görür; ücret ve yaşam tarzı aynı olsa dahi kapitalizmin onlardan beklediği emek türü farklıdır. Mesela bir madende çalışan kişiyle bir satış danışmanı, her ne kadar ortak bir sınıfsal zemin paylaşırsa da gerçekte eşit düzlemde yer almazlar. Bu yüzden

zihinsel emek, belli ölçüde hâlâ açıklayıcı bir kriterdir. Beyaz yaka, tek başına bir sınıfın yerine geçmez; bünyesinde birbirinden farklı sınıfsal konumlar barındıran bir terimdir. Üretim araçlarının mülkiyeti ölçütüne bakıldığında ise beyaz yakalıların, genel olarak üretim araçlarına sahip olmayıp yaşamlarını emeklerini satarak kazandıkları görülür. Dolayısıyla, maaşlılar sınıflamasında yer alırken kendi içinde de çelişkili sınıfsal pozisyonları içeren bir yapı arz eder.

Weber, kapitalist uygarlığı tasvir ederken “demir kafes” metaforunu kullanmaktadır. Almancası “Stahlhartes Gehäuse” olan bu ifade, Parsons tarafından yapılan çeviri sonrası sosyoloji literatüründe “demir kafes” olarak yerini almıştır (Löwy, 2018: 11). Weber’in düşünsel perspektifinde, bu metafor onun kültürel karamsarlığını, yani bürokratik kapitalist uygarlığa dair sert benzetmesiyle ortaya koyduğu acımasız eleştiriyi ve bu yapının geleceğe dair karanlık öngörüsünü yansıtmaktadır (Löwy, 2018: 11). Bu kavram, Weber’in modern toplumun geleceğine yönelik negatif bakış açısıyla doğrudan bağlantılıdır. Son dönem yazılarından birinde şu ifadeleri kullanmıştır: “Çiçekli bir yaz mevsimi beklemiyoruz; önümüzde soğuk, karanlık ve zorlu bir gece var” (akt. Löwy, 2018: 41). Benzer şekilde, Alman Parlamentosu üzerine kaleme aldığı eserinde, insanların yeniden köle olacağı bir döneme işaret eden “gelecek zamanların tutsaklığı”ndan bahsetmektedir (Löwy, 2018: 11).

Weber’in bu düşüncelerinin temelinde, onun sosyolojisini şekillendiren rasyonelleşme süreci yatmaktadır. Eserlerinde “modern rasyonelleşmenin biçimsel ve araçsal doğasını ortaya koymuş, modernitenin özgürleştirici hedeflerinin nasıl ters sonuçlara yol açtığını göstermiş, hesaplanabilirlik ve verimlilik arayışının, insani faaliyetlerin yabancılaşması ve bürokratikleşme ile bedeli ne olursa olsun sona erdiğini belirlemiştir” (Löwy, 2018: 40,41). Weber’in kapitalist ekonomik sistem analizinde rasyonelleşme kavramı merkezde yer almaktadır. Kapitalizme yönelik eleştirilerinin başında “her şeye kadir bir mekanizmaya boyun eğmek ve bu mekanizma tarafından tutsaklaşmak” bulunmaktadır (Löwy, 2018: 45). Weber’e göre, rasyonelleşme süreci irrasyonelleşme ile birlikte değerlendirilir ve amaç-araç ikiliği temelinde analiz edilir: Rasyonalizasyon sürecinde şekillenen ve bu sürecin sorgulanması için gerçek bir motif olan irrasyonelite, amaç ve araç arasındaki ilişki bağlamında, yani bu ilişkinin iptali bakımından, Weber’de görülmektedir. Çünkü bu ilişki Weber için bağımsızlık ve rasyonelite kavramlarının temelidir. Bağımsız olarak

yalnızca bir araç olan şey (değerli bir amaçtan başka) kendinde bir amaç haline gelir. Bu şekilde, amaçlar gibi araçlar da kendilerini özgürleştirir ve bu nedenle özgün anlamlarını ve amaçlarını, yani insana ve onun ihtiyaçlarına yönelen özgün amaçlı rasyonelitetlerini kaybederler. Bu yanılgı, anlaşmaları, kuramları ve etkinlikleri iyiden iyiye rasyonelleştirilen modern uygarlıkların tümünde iz bırakır. Eskiden uygarlık, kendini bu rasyonelleştirme içinde konuşlandırmışken, şimdi ise bir demir kafes'in içinde hapsolmuş gibi kaplanıp tanımlanmıştır (Löwith, 1999: 106).

Bu vurguyla ilgili olarak, “kendi içinde bir amaca dönüşen araç, erek haline gelerek otonomlaşıyor ve böylece başlangıçtaki yönünü ya da amacını, yani önceden insana ve onun ihtiyaçlarına göre şekillenen değerler bağlamındaki rasyonelliğini kaybediyor” (Löwy, 2018: 45) şeklinde bir yorum yapılabilir. Bu ters ilişki aslında modern kültürün tamamında hakimdir: “Bu kültürün işleyişi kurumları öyle bir rasyonelleştiriyor ki, söz konusu kurumlar, içine yerleşen insanı bir ‘demir kafes’ misali çepeçevre kuşatıp tanımlar hale geliyor” (Löwy, 2018: 45).

Demir kafes metaforunun altında yatan temel unsur, modern toplumdaki ekonomik ve kültürel alanlardaki rasyonelleşmedir. Weber'in kapitalist ekonomik düzeni tanımlamak için kullandığı bu metafor, sosyoloji literatüründe en güçlü betimlemelerden biri olarak öne çıkar. Tiryakian (1981: 27), demir kafes için “gelişmiş modern toplumun yapısını uygun bir şekilde özetleyen, bir sosyolog tarafından kullanılmış en güçlü metaforlardan biri” diyerek tanımlarken, Baehr (2001: 153) ise sosyal bilimlerdeki pek az kavramın demir kafesten daha hızlı tanındığını ifade etmektedir. Bu kavram, modern kapitalist düzene yönelik bir çerçeve sunar: “Makinelere dayalı mekanik üretimin teknik ve ekonomik şartlarına bağlı olarak, bugün bu düzen, yalnızca hayatlarını doğrudan doğruya ekonomik bir faaliyetle kazananların değil, bu makineleşmiş düzene doğan tüm bireylerin yaşam biçimlerini karşı konulamaz biçimde zorlayıcı bir güçle belirlemektedir” (akt. Löwy, 2018: 56). Weber kitabının başında da bu metaforu şöyle kullanır: “Günümüz kapitalist ekonomik düzeni, bireyin doğar doğmaz içine daldığı bir kosmozdur ve bir birey olarak içinde yaşaması gereken gerçek ve değişmez bir mahfazadır (Gehause). Birey, piyasa ağının gerektirdiği ilişkilere dahil olduğu ölçüde, bu ekonomik düzen ona kendi davranış normlarını benimsetir” (Löwy, 2018: 64, Weber, 2013: 25).

Löwy'nin (2018: 66) bu noktadaki vurgusu önem taşır; demir kafes, “genellikle sanıldığı üzere- bürokratikleşme sürecinin değil, modern kapitalist

uygarlığın bir tür alegorisidir.” Bununla birlikte, çoğunluğun iddia ettiğinin aksine Löwy (2018: 67) burada herhangi bir gelecek öngörüsü olmadığını, söz konusu olanın şimdiki zamana yönelik bir teşhis olduğunu savunur. “Çelik gibi sert bir mahfazadır kapitalizm, tüm insanlığın kendini içinde hapsolmuş bulduğu, çıkış kapısı olmayan bir kafes”tir (Löwy, 2018: 68). Demir kafes kavramının ilk kullanıldığı yer olan teolog Baxter’a yapılan gönderme ile, “dış dünyadaki mallarla ilgili kaygı, azizlerin omuzlarına örülü ve her zaman çıkarılıp atılabilecek olan ince bir palto gibi olmalıdır. Fakat kötü kader bu paltoyu demirden bir kafes haline getirebilir” (Weber, 2013: 164) ifadesi yer alır. “Mahvaza” olarak da adlandırılabilen bu sözcük, “bireylerin üzerine kapan gibi kapanan mekanik ve gayrişahsi bir ekonomik sistem”e işaret eder (Löwy, 2018: 57). Weber (2013: 165) bu kavramı farklı çalışmalarda da farklı anlamlarda kullanır: Cansız bir makine, donmuş bir ruhtur. Fakat makine dediğimiz şey tam da bu ve yalnızca bu olduğu için kişileri kendi hizmetine girmeye mecbur bırakma ve onların günlük iş yaşantılarını belirleyip o yaşantılara tıpkı fabrikalardaki gibi hükmetme gücüne sahiptir. Bürokratik organizasyon denen canlı makineye gelince, o da donmuş bir ruhtur. Ölü makine ile işbirliği içinde, köleliğin gelecek zamanlarda içine hapsolmaya devam edeceği bu mahfazayı sürekli üretmek için çalışır ki bir gün belki güçsüzlüğe indirgenmiş insanlar gelip içinde yaşamaya mecbur kalsınlar; tıpkı eski Mısır devletlerinde fellahların başına geldiği gibi (akt. Löwy, 2018: 64-65).

Bu noktada, kapitalizmin demir kafesinden ziyade dijital kafesinden bahsetmenin mümkün olup olmadığı sorusu gündeme gelir. Asıl soru budur ve cevabı sonraki ana bölümlerde ele alınacaktır. Öncesinde, kapitalizmdeki dönüşümlere ve dijital teknolojilerin bu dönüşüm sürecinde hangi konumlarda yer aldığına bakmak gerekmektedir.

Kapitalist sistemin değişmez bir yapı olarak değerlendirilemeyeceği düşünülerek, tarihsel olarak yeni süreçlerde bu sistemin nasıl evrildiği, hangi yapısal dönüşümleri geçirdiği ve hangi süreklilik ile kopuşlara sahip olduğu incelenmelidir. Yapısal olarak kapitalizmi var eden temel özellikler devam etse de, bu süreklilikler ve kopuşlar ekonomik ve kültürel alanlarda önemli dönüşümlere yol açmıştır. Bu bağlamda, beyaz yakalı yaşamın nasıl bir biçime evrildiğini anlamak için üretim süreçlerine odaklanmak gereklidir.

Üretim süreçleri zamanla sürekli olarak daha rasyonel hale gelir. Bu rasyonelleşmedeki en temel itici güçlerden biri teknolojidir. Son dönemlerde ise dijital teknolojiler bu değişimi şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. 20. yüzyıl başlarındaki kapitalizmin “demir kafes” metaforu kullanılmışken, günümüz bağlamında bir “dijital kafes” metaforunun uygun olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu sorunun cevabı, kapitalist üretim biçimindeki değişimlere ve dijital teknolojilerin bu süreçteki rollerine bağlı olarak şekillenecektir.

Marcuse, gelişim kavramının nesnel bir terim olmadığını ve insanlık durumunu daha iyiye götürme olanaklarıyla tanımlanabileceğini ifade eder. İleri endüstriyel toplumun, sürekli gelişim özelinde mevcut olan gelişim düzenini yıkacak yeni bir döneme geldiğini söyleyerek şunu vurgular: “Maddesel üretim (gerekli hizmetler de dahil olmak üzere), tüm hayati ihtiyaçları karşılayacak ölçüde otomatikleştiği ve iş saatleri asgariye indiği zaman, bu döneme ulaşılmış olacaktır” (Marcuse, 1968: 45). Bu perspektiften hareketle, teknik temelli gelişimin bu olguyu nasıl sağlayabildiği veya sağlayabilme kapasitesinin kapitalist ekonomik sistem içinde ne kadar bulunduğu sorgulanmalıdır.

Harvey, kapitalizmin 1970’li yıllara kıyasla günümüzde “içinde bulunduğumuz durumu açıklamamıza yarayacak fikirlerle dolu” olduğunu belirtir (2008: 21). Dolayısıyla metni günlük hayatla ilişkilendirmek oldukça kolaydır. Harvey’in bu vurgusu, kapitalizmin ekonomik ve kültürel alanlardaki dönüşümünü anlamak açısından büyük önem taşır. Toplumsal düzlemin tamamına hakim olan değişiklikler için ekonomik alanın ve bu alanın gündelik hayatla olan bağının nasıl değiştiğine bakmak gereklidir.

Herhangi bir mevcut ekonomik sistem, teknik gelişmeleri kendine entegre eder ve buna göre şekillendirir. Sistem, yeni icatlarla birlikte varlığını yeniden inşa eder. Tekniğin sunduğu olanaklar, kapitalizmin sınırlarını hem mikro hem de makro düzeyde genişletir. Teknolojiyle birlikte ortaya çıkan yenilikler, beyaz yakalı çalışanların kapitalist sistemdeki iş tanımları çerçevesinde nasıl bir konuma sahip olduklarını belirler. Beyaz yakalı yaşamın nasıl değiştiğini anlamak için üretim süreçlerine odaklanmak gereklidir. Çünkü kapitalist toplumda iş, “modern dünyayı modern kılan ya da modern toplumsal ilişkilerde toplumu şekillendiren temel unsurdur” (Dinerstein ve Neary, 2006: 13). Bu açıdan iş, kurucu bir ögedir. Dolayısıyla kapitalist işin toplumsal yaşamın tamamını örgütleyen ilkesi olduğu

söylenebilir: “Geçinmek için yaptıklarımız, bireysel gündelik yaşamı ve yaşamlarımızı sürdürdüğümüz kurumları belirler, onlara anlam, amaç ve yön verir; toplumsal ve kültürel bütünleşme ile karşılıklı bağımlılığın temellerini oluşturur” (Dinerstein ve Neary, 2006: 13). Başka bir deyişle, emek, kapitalist sistemde her daim toplumsal alanın kurucularından olma rolünü sürdürmektedir. Peki, kapitalist sistemdeki değişimler hangi süreçler ve kavramlar çerçevesinde ele alınabilir? Bu soruya yanıt vermek için önce kapitalist sisteme bütünsel bir bakış açısı getirmek, sonrasında ise bu sistemin mikro alanlarına odaklanmak gerekmektedir.

“Enformasyon toplumu” kavramı bu noktada öne çıkan kavramlardan biridir. Artık bir enformasyon toplumundan söz edilmesi gerektiğini savunan düşünürlere bakıldığında, çoğunda toplumun temel düzeyinde bir değişim mevcuttur. Bu değişim, emek ve sermayenin yerini temel değişkenler olarak enformasyon ve bilginin almasıdır (Kumar, 1999: 25). Teknikler değişse de kapitalizmin esas unsurları varlığını sürdürmektedir. Dolayısıyla dijital teknolojiler kapitalizmin içine girdikçe, kapitalizmin esas unsurlarıyla bütünleşerek ve onları güçlendirerek varlığını devam ettirmektedir.

Bu bağlamda, Hardt ve Negri'nin kapitalist sisteme yönelik düşüncelerine başvurulabilir. Ekonomik paradigmalara ekonominin temel sektörünü tanımlayan üç ayrı uğraktan geçtiğini ifade ederler: “Birinci paradigmadaki, tarım ve hammadde çıkarılması ekonomiyi hakimdir; ikincide endüstri ve dayanıklı mallar üretimi ayrıcalıklı konumu işgal eder ve üçüncü paradigmadaki hizmet sağlama ve enformasyon manipülasyonu ekonomik üretimin en önemli unsurudur” (Hardt ve Negri, 2003: 293). Bu üretim tarzları sırasıyla hakim konuma geçer. Bu açıdan modernleşme endüstrileşmeyle aynı anlamdadır. Bu sürecin devamındaki aşama ise “endüstrinin egemenliğinden hizmetler ve enformasyon egemenliğine geçişe bir ekonomik postmodernleşme, daha doğrusu enformatikleşme süreci” (Hardt ve Negri, 2003: 294) olarak tanımlanır. Bu nedenle günümüz özelinde hizmet ve enformasyon oldukça baskın bir hal alır. Beyaz yakalı çalışma da bunların hakimiyeti altına girer.

Hardt ve Negri, bu üç paradigma arasındaki geçişlerin tanımının, üretim alanlarının nüfus oranına veya üretim sektörlerindeki toplam yüzdeye göre yapıldığını ifade ederler. Yani nicel bir yaklaşım söz konusudur. Bir noktaya kadar nicel veriler önemli sonuçlar verse de, bu veriler mevcut paradigmalara ilgili yanlış anlamalara yol açabilir. Önemli olan, bir paradigmadan diğerine geçiş sürecindeki

nitel değişimler ve paradigmlar açısından ekonomik sektörler arasındaki hiyerarşidir. Modernleşme ve endüstrileşme sürecini sadece tek bir alanla sınırlı görmeyen Hardt ve Negri, bu sürecin toplumun bütününe etkilerini değerlendirir. Bu noktada insan doğasının ve kurduğu ilişkilerin dönüştüğünü ifade ederek, “toplum bir fabrika haline geldi” (Hardt ve Negri, 2003: 297) sözlerini kullanırlar. Toplumun bir fabrikaya dönüşme vurgusu, Hardt ve Negri’nin çözümlemelerinde oldukça önemli bir noktadır. Bu bağlamda, Hardt ve Negri’nin düşüncelerinde, ekonomik paradigmalardaki dönüşümün sadece mevcut alandaki değişim olarak ele alınmadığı, aynı zamanda insan doğası ve toplumun da dönüştüğünü belirtirler. Kapitalizmin temel uğraklarına bu açıdan bakmak, hem ekonomik hem de kültürel alanları anlamak açısından büyük önem taşır.

Hardt ve Negri, insan doğasının modernleşme süreciyle kökünden değiştüğünü, günümüzde ise modernleşmenin sona erdiğini savunurlar. Endüstriyel üretim artık tahakkümünü genişletmemektedir. Bu süreçteki işler birçok alana yayılmıştır ve bu işlerin özelliği “işin yapılmasında bilginin, enformasyonun, duygulanımın ve iletişimin merkezi rol oynamasından” kaynaklanmaktadır (Hardt ve Negri, 2003: 298). Enformasyon ekonomisinin varlığı, endüstriyel üretimin sonunu getirmez; önemli olan endüstriyel olanın nasıl bir dönüşüm geçirdiğidir: “nasıl modernleşme süreciyle her türlü üretim endüstrileşme eğilimine girmişse, postmodernleşme süreciyle de her türlü üretim hizmet üretimi haline, enformatikleşmiş hale geliyor” (Hardt ve Negri, 2003: 298) demektir.

Hardt ve Negri, enformatikleşmenin insan oluşunun yeni bir tarzına işaret ettiğini belirterek, ekonomideki hizmet sektörlerinin başatlığını ve zengin bir üretici iletişim modeli sunmasını ele alırlar. Çoğu hizmet, enformasyon ve bilgi alışverişine dayalı olduğu için maddi bir ürün ortaya çıkmaz ve bunu “maddi olmayan mallar üreten emek” olarak tanımlarlar (Hardt ve Negri, 2003: 303). Maddi olmayan emeğin temel bir özelliğini bir bilgisayarın işleyişiyle karşılaştırırlar ve şunları eklerler: Bilgisayarların giderek yaygınlaşan kullanımı süreç içinde emek pratiklerini ve ilişkilerini, aynı zamanda tüm toplumsal pratikleri ve ilişkileri yeniden tanımlamaya başlamıştır... Daha önceki bir çağda işçiler fabrikanın hem içinde hem dışında makine gibi davranmayı öğrendiler... Bugün ise insanlar giderek daha fazla bilgisayarlar gibi düşünürken, iletişim teknolojileri ve onların etkileşim modeli de

emek faaliyetleri açısından giderek merkezi hale gelmektedir (Hardt ve Negri, 2003: 303).

Maddi olmayan emek kavramsallaştırmasında önde gelen isimlerden biri olan Lazzarato, kapitalizmin yeni sürecini ele alırken maddi olmayan emek kavramı çerçevesinde bir çözümlene sunar. Lazzarato, sanayi sonrası ekonominin özelliklerini ele alırken reklam, moda, yazılım ve kültürel etkinlikler gibi maddi olmayan üretime odaklanır. Bunlar, aynı zamanda maddi olmayan üretimin klasik biçimleridir. Burada söz konusu olan, çok farklı iş türlerinin ürünlerini bir araya getirmektir. “Bu maddi olmayan emek, doğrudan kolektif olan biçimlerde kendini kurar ve diyebiliriz ki yalnızca ağlar ve akışlar biçiminde var olur” (Lazzarato, 2005: 233). Lazzarato, bu emek biçimini yönetsel işlevlerle ele alır. Ona göre bu, tek başına metaya yönelik mesleki kapasiteyle sınırlı kalmaz; bununla birlikte bireysel etkinliği yönetebilmeyi ve farklı süreçleri sürdürebilmeyi gerektirir. Lazzarato’ya göre maddi olmayan emek, temel olarak bir yenilik, üretim ve tüketim ilişkisi, yani toplumsal bir ilişki üretir (Lazzarato, 2005: 234).

Hardt ve Negri (2003: 304), emek pratiklerinin bilgisayar ve üretimdeki iletişim devrimiyle önemli ölçüde değiştiğini ve bu emek pratiklerinin tümünün enformasyon ve iletişim teknolojileri modeline dayandığını ifade ederler: “Etkileşimli ve siberetik makineler, bedenlerimize ve zihinlerimize takılan yeni bir protez, bu sayede bedenlerimizi ve zihinlerimizi yeniden tanımlamamızı sağlayacak bir lens haline geliyor.” Üretimin bilgisayarlaşması, işçiyi emeğin nesnesinden daha da fazla koparır ve emek soyut bir hale gelir (Hardt ve Negri, 2003: 305). Ayrıca bilgisayar modeli, maddi olmayan emeğin sadece bir yönünü açıklar. Diğer yön ise insani ilişki ve etkileşimdeki duygulanımsal emektir. Maddi olmayan emeği üç boyutla ele almak mümkündür:

1. Enformatikleşmiş ve üretim sürecini dönüştürecek şekilde iletişim teknolojilerini bünyesine katmış endüstriyel üretim.
2. Yaratıcı ve zeka ürünü manipülasyon ile rutin simgesel manipülasyona ayrılmış analitik ve simgesel işlerdeki maddi olmayan emek.
3. Duygulanımın üretimi ve manipülasyonu ile ilgilenen, insani ilişkiler gerektiren (aktüel ya da virtüel) bedensel emek.

Hardt ve Negri, küresel ekonominin postmodernleşmesinde bu üç temel emek türüne değindikten sonra, bu türlerde ortak faaliyetin emeğe tamamen içkin olduğunu savunurlar. Bu noktada üretim bandının yerini “ağ” almış, ortak faaliyet ve iletişim biçimleri dönüşmüştür (Hardt ve Negri, 2003: 307). Söz konusu olan artık “ağ”dır. Emek süreci bu ağ üzerinden ilerler. Enformasyon üretimi ve örgütlü ağ yapısına geçişle birlikte, ortak üretim faaliyetleri ve verimlilik endüstriyel fabrikadaki gibi yakınlık ve merkezileşmeye bağlı değildir. Üretimin mekandan bağımsızlaşması, maddi olmayan emek süreçlerinde oldukça önemli bir boyuta sahiptir; “işçiler evlerinde oturup ağa katılabilir” (Hardt ve Negri, 2003: 308). Öncesinde kapitalist düzen, işçileri fabrikaya çağırıp onlara işbirliği ve iletişimin araçlarını sağlarken, “maddi olmayan emek paradigmasındaysa, emek doğrudan üretim için gereken etkileşim, iletişim ve işbirliğini yaratır” (Hardt ve Negri, 2004: 163). Bu süreçte, “fikir, imaj ve bilgi üretimi sadece ortak paydada üretilmekle kalmaz – kimse yalnız düşünemez, her düşünce başkalarının bugünkü ve geçmişteki düşüncesiyle işbirliği halinde yaratılır – aynı zamanda da her bir fikir ve imaj, yeni bir işbirliğini teşvik eder ve ortaya çıkarır” (2004: 163). Enformatik, duygusal, iletişimsel ve kültürel olarak maddi olmayan emeğin çeşitli hallerinin görülebileceğini belirten Hardt (1999: 97), maddi olmayan emeğin tüm emek süreçlerine yayılma eğiliminde olduğunu savunur.

Enformatikleşme aşaması, günümüz dijital teknolojileriyle birlikte kapitalist sistem içerisindeki varlığını daha da güçlendirmiştir. Artık çoğu emek süreci, maddi olmayan emek olarak tanımlanabilecek hizmet ve bilgi temelli mallar üretmek üzerinden devam etmektedir. Farklı biçimleri olsa da bunlar, üretim sistemindeki başta emek biçimleri olma özelliğini taşımaktadır. Gorz, “ürün biriminin zaman birimiyle çarpımıyla ölçülebilen maddi üretim emeğinin yerini, klasik ölçü sistemlerinin uygulanamadığı maddesiz olan emek aldı” (2011: 11) ifadelerini kullanarak, “insan sermayesi”, “bilgi sermayesi” veya “zeka sermayesi” olarak adlandırılan postmodern bir sermayeden bahseder. Bu sürecin en önemli noktalarından biri ise benlik meselesidir. Benlik üretiminin tamamen sermaye tarafından kontrol edilmesi önündeki sınırları ve bu içerilme önündeki engelleri şu sözlerle anlatır: “Özne ile işletme, işgücü ile sermaye arasındaki farklılık ortadan kaldırılmalıdır. Kişi kendisinin işletmesi olmalıdır; kendisi bir işgücü olan kişinin

sürekli yeniden üretilmeyi, modernleştirmeyi, genişletmeyi, değerlendirmeyi gerektiren kendi sabit sermayesi olmalıdır” (Gorz, 2011: 19,20).

Gorz (2011: 38), “bilişsel denemeler emek faaliyetlerinin heterojenliği, yarattıkları maddesiz ürünler ve içerdikleri beceri ve bilgiler, hem sahip oldukları işgücünün hem de ürünlerinin değerini ölçülemeyen kılar” diyerek, bu süreçte artı emek ve artı değer kavramlarının mantıksallığının krize girdiğini belirtir. Bu noktadan Gorz, bilişsel kapitalizmin salt kapitalizmin krizi olduğunu savunur. Bilişsel kapitalizm, bedene değil, zihne yöneliktir: “potansiyel olarak aşılabilir kapitalizm, tükenmeyen bir kaynağı - insan zekasını - az bulunan şeyler (az bulunan zeka da dahil) üretmek için kullanarak varlığını sürdürür” (Gorz, 2011: 59). Ayrıca toplumsal yaşamın tüm alanlarını şekillendirir: “Tekno-bilim, insan bedeninden talep ettiği davranışlarla, şart koştuğu hızlı ve yoğun tepkilerle, insan bedenini aşan, tersleyen, tecavüz eden bir dünya” (Gorz, 2011: 80) üretir.

Bu noktada kapitalizmin yeni evresinin analizinde, üretim biçimi olarak enformasyonel ekonomiyi ele alan Castells’in görüşlerine başvurulabilir. Asıl odak noktası, teknolojinin üretim süreçlerini nasıl şekillendirdiğidir ve günümüz özelinde ortaya çıkan olguyu enformasyonelizm olarak adlandırır. Enformasyon teknolojilerine odaklanan Castells, bu teknolojilerin devrimi yeni bir kalkınma biçimi olarak görür ve tüm kalkınma biçimlerinin toplumsal yapılar ve deneyimler üzerinde etkili olduğunu savunur. Enformasyon teknolojisi paradigmasının temel özelliklerinden biri, “yeni teknolojilerin etkilerinin yayılımıyla ilgilidir. Enformasyon, bütün insani etkinliklerin ayrılmaz bir parçası olduğu için, bireysel ve kolektif varoluşumuzun tüm süreçleri doğrudan yeni teknolojik araçlarla şekillendirilir” (Castells, 2008: 89). Castells bu noktada teknoloji ve toplum arasındaki ilişkiye yönelik şunları ifade eder: “Teknoloji daha çok bir güçtür, hayatın, zihnin özüne sızan mevcut teknolojik paradigma çerçevesinde, hiç olmadığı kadar güçlüdür” (Castells, 2008: 96).

20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan yeni ekonomiyi enformasyonel olarak tanımlayan Castells, Weber’in Protestan ruhundan hareketle “enformasyonelizmin ruhu” kavramını kullanır. Toplumsal yapının temelinde çalışma sürecinin olduğunu vurgulayan Castells (2008: 275), “Enformasyonel paradigma ve küreselleşme sürecinin etkisi, emeğin ve üretim ilişkilerinin yeni yeni ortaya çıkan ağ müesseseleri içindeki, bu müesseseler etrafındaki teknolojik ve

yönetmel dönüşüm üzerinden, tüm topluma yansır” der. Dyer-Witthford ise benzer bir noktada, geleneksel olarak üç ana sektörden bahseder: tarım, sanayi ve hizmetler. Günümüz dönemini tanımlamak için “sanayi sonrası” olarak adlandırır ve dördüncü sektörü “enformasyon” sektörü olarak tanımlar. Ona göre artık “bugün dijitalleşmenin bir biçimde dokunmadığı bir iş düşünmek zor”dur (Dyer-Witthford 2019: 177).

Kapitalizmin yeni evresini ele alan tartışmalarda kullanılan kavramlardan biri de bilişsel kapitalizmdir. Bu tartışmayı sürdürenlerden biri olan Vercellone, endüstriyel kapitalizmden bilişsel kapitalizm olarak tanımlanabilecek bir post-endüstriyel kapitalizm biçimine geçiş olduğunu ileri sürer. Bilişsel kapitalizm kavramındaki iki temel terime ayrı ayrı ve bütünlüklü olarak odaklanıldığında, “kapitalizm terimi, değişim içinde, kapitalist sistemin temel değişkenlerinin, özellikle kar ve ücret ilişkisinin kılavuz rolünün ya da daha kesin olarak artı değer üretildiği farklı bağımlı çalışma biçimlerinin sürekliliğini gösterirken” diyen Vercellone, “bilişsel sıfatı, birikim sürecinin üzerine kurulduğu emek, değerlendirme kaynakları ve mülkiyet yapısının yeni doğası ile bu değişimin doğurduğu çelişkileri ortaya koyar” (Lebert ve Vercellone, 2015:21) şeklinde tanımlar.

Bilişsel kapitalizmde “bilginin üretimi ve denetimi, sermayenin değerlendirilmesinin başlıca temeli haline gelir” (Vercellone, 2015a: 8). Ayrıca “aktarılan zaman nosyonunun endüstriyel kapitalizm içerisinde oynadığı merkezi rol, aynı değişim hareketi içerisinde, bilişsel kapitalizmde, yerini bilginin yaratılması ve değerlendirilmesi için gerekli olan toplumsal zaman nosyonuna bırakır” (Vercellone, 2015a: 9). Bu noktada işbölümü ve bilgi ekonomisindeki değişimlerin emek mekanizmasını düzenleme süreçlerine yönelik değişikliklerle birlikte ilerlediği söylenebilir: “Özellikle standart ücret ilişkisi modelinin katmanlara ayrılması (belirsiz zamanlı sözleşme) ve bu çerçevede ortaya çıkan sosyal güvence sistemi krizi, emek gücünün ücretsizleştirildiği süreçlerle birleşir. Böylece çalışanların bilgilerinin giderek otonomlaşması, emek gücünün istihdamı ve ücretlendirilmesi koşullarıyla ilişkili son derece önemli bir güvencesizlikle birleşmiş olur” (Vercellone, 2015a: 9). Kapitalizmin yapısal bir değişim evresine girdiğini savunurken, bu değişimin merkezinde bilişim devrimi veya bilmeye/bilgiye dayalı ekonominin yer aldığı görülmektedir. Ekonomik sistem içerisinde bilginin giderek artan rolü merkeze alınmakla birlikte, bu noktada önemli olan, bilginin büyüme ve

teknolojik gelişmede oynadığı rolün tarihsel bir yenilik olmadığıdır; çünkü bilgi, birinci sanayi devrimini de önceden gelmiştir. Günümüz özelinde sorulacak soru ise, “bugün neden bilginin yeni bir rolünden söz edilebileceği ve bu değişimleri anlamamızı sağlayacak kavramların hangileri olduğu”dur (Lebert ve Vercellone, 2015: 17).

Kapitalizmin uzun vadeli değişiminin farklı “bilgi üretim rejimleri” aracılığıyla gerçekleştirildiğine odaklanan Vercellone, kapitalizmin önceki evresine yönelik düşüncelerini sunar ve endüstriyel kapitalizmin doğuşunu “bilgi ekonomisini düzenleyen ve üç alana dayanan apaçık bir yolun açılışına karşılık gelir: bilginin toplumsal kutuplaşması, zihin ve kol emeği arasındaki ayrım ve bilginin sabit sermayeye katılma süreci” (Lebert ve Vercellone, 2015: 24) olarak tanımlar. Günümüze baktığımızda ise, bu kapitalist sistemde teknoloji ve bilgi arasındaki ilişkinin nasıl kurulacağı konusunda “enformasyon ve iletişim teknolojilerinin ancak onları harekete geçirebilecek canlı bir bilgiye dayanarak birleşip etkinleşebileceklerini vurgulamak” söz konusudur (Lebert ve Vercellone, 2015: 30). Önemli olan noktalardan biri, çalışma ve boş zaman arasındaki geleneksel sınırların yıkılmasıdır. Dolayısıyla “bir bütün olarak toplumun kendisi şirketlerin dışsal teknik gelişiminin kaynağı haline gelir” (Lebert ve Vercellone, 2015: 31). Bu aynı zamanda üretken emek kavramını da dönüştürür; “üretken emek kavramının artık, ekonomik ve toplumsal üretim ve yeniden üretime katkıda bulunan toplumsal emek zamanının bütünü olarak anlaşılması gerektiği sonucu çıkar” (Lebert ve Vercellone, 2015: 31,32).

Sonuç olarak, kapitalist üretim tarzındaki dönüşümlerin ve bu değişimler sonucunda işbölümündeki farklılaşmaların yarattığı beyaz yaka kavramı, tanımlanması güç ve üzerinde yoğun tartışmaların yaşandığı en önemli kavramlardan biridir. Ekonomik ve kültürel olarak beyaz yakalıların toplumsal konumunu değerlendirmek için, öncelikle emek kavramının ve emeğin kapitalist üretim sistemi içindeki tarihsel dönüşümünün anlaşılması gerekmektedir. Emeğin farklı biçimleri, beyaz yaka terimini ve onun alt kırılımlarını şekillendirirken, gün geçtikçe bu kavram farklı parçalara ayrılmaktadır. Böylece beyaz yaka, çeşitli emek biçimlerini bünyesinde barındıran bir kavramsallaştırma olarak kendini var etmektedir.

Sınıfların kapitalist düzende geçirdiği dönüşümün, teknoloji ve buna bağlı olarak sermaye ile yönetim anlayışındaki değişikliklere bağlı olarak gerçekleştiği

söylenbilir. Beyaz yaka olgusu, temelde kapitalizmin ilerleyişi ve sürekliliği içinde sınıf yapısındaki değişimlerle bağlantılıdır. Üretim sistemindeki hareketlilik, sınıf kavramına esnek bir çerçeveden bakmayı zorunlu kılar. Marksist gelenek, sınıfları üretim sürecindeki konumlarıyla yorumlarken, Weberci gelenek, pazar ilişkilerindeki yerlerine göre tanımlar; bu iki anlayış arasında zıtlık olsa da birbirleriyle kesişen ve etkileşen birçok sınıf analizi mevcuttur.

Beyaz yakalılara dair çözümlenmeleri güçleştiren birkaç etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki, zihin emeği ve kol emeği ayrımıdır. Her ne kadar bu ikiliğin kesinlikle ayıramayacağını öne sürenler bulunsada, pek çok kuramsal metinde bu ayırım kabul edilmektedir. Kuşkusuz, bedenen çalışan bir kişi, öncelikle zihinsel planlama yapmak durumundadır; bu bakımdan ayırımın “yoğunluk” temelinde ele alınması mümkündür. İkinci güçlük, beyaz yakayı tümüyle yekpare bir grup sayarak ona özsel bir üstünlük atfetmektir. Beyaz yakalıların zihinsel emek gücü ve iş piyasasındaki avantajlarına dayanan bu ayrıcalık algısı, modern toplumda eğitimin sağladığı prestijle de beslense bile, aslında tarihsel dönüşümleri göz ardı eden bir yanılsama taşımaktadır. Üçüncü etmen ise Marksist anlayışın işçi sınıfına yüklediği devrimci roldür. Kapitalist sisteme başkaldırıda işçi sınıfının belirleyici kuvvet olarak görülmesi, emek biçimlerinin çeşitlenişini anlamayı bazen zorlaştırmaktadır. Bir noktada sürekli “işçi sınıfı kültürü” aranır ve yeni sınıf formlarını kavramada tutucu bir duruş sergilenir. Oysa nesnel sınıf konumu ile öznel devrimci beklentilerin birbirinden ayrılması gerekmektedir; zira sınıfları katı ikiliklere tıkmak ve içindeki ayrışmaları göz ardı etmek, sınıf incelemelerinin kapsamını daraltmaktadır. Sınıfın önemini ortaya koymakla onu kurtarıcı bir güç veya homojen kültürel kütle olarak kabul etmek arasında derin bir uçurum bulunmaktadır.

Bu zorlukları göz önünde bulundurarak beyaz yaka kavramına dair bir çerçeve çizilebilir. Öncelikle üretim yapısındaki pozisyondan bağımsız bir beyaz yaka tanımının geçerli olmadığı söylenebilir. Burada “beyaz yakalı işçiler” ifadesi aydınlatıcı olabilir; ilk aşamada, emeğini satmak zorunda olan işçi sınıfının bir alt katmanı olarak değerlendirilebilirler. Bu da, beyaz yakalıların homojen bir topluluk değil, kendi içinde hiyerarşi barındıran bir grup olduğunu gösterir. Üst ve alt kademe beyaz yakalılar şeklinde bir ayırım yapmak mümkündür. Ancak işçi sınıfının kendisinin de benzer biçimde çok katmanlı olduğunu unutmamak gerekir; salt “emeğini satma” gerçeği, tam bir sınıfsal konum göstergesi olmayabilir. Örneğin,

normal bir mağazanın satış görevlisi ile son derece lüks bir butikte çalışan satış temsilcisi, ücretli emekçi olmaları bakımından benzer olsa da, aynı sınıfsal alanda yer aldıklarını söylemek zordur. Aynı şekilde, kol emeğiyle zihinsel emek de farklı bağlamlarda işlev görmektedir; ücret ve yaşam tarzı aynı olsa dahi kapitalizmin onlardan beklediği emek türü farklıdır. Mesela bir madende çalışan kişiyle bir satış danışmanı, her ne kadar ortak bir sınıfsal zemin paylaşırsa da gerçekte eşit düzlemde yer alamazlar. Bu yüzden zihinsel emek, belli ölçüde hâlâ açıklayıcı bir kriter olarak kalmaktadır. Beyaz yaka, tek başına bir sınıfın yerine geçmez; bünyesinde birbirinden farklı sınıfsal konumlar barındıran bir terimdir. Üretim araçlarının mülkiyeti ölçütüne bakıldığında ise beyaz yakalıların, genel olarak üretim araçlarına sahip olmadıkları ve yaşamlarını emeklerini satarak kazandıkları görülmektedir. Dolayısıyla, maaşlılar sınıflaması içinde yer alırken, kendi içinde de çelişkili sınıfsal pozisyonları içeren bir yapı arz ederler.

Önemli olan noktalardan biri bilişsel kapitalizm varsayımının, bilgi ekonomisine yönelik liberal teorilerin bir eleştirisi olarak gelişmesidir. “Kapitalizmin mevcut dönüşümünün anlamı ve temeli, basitçe bilgiye dayalı bir ekonominin oluşumunda değil, sermaye birikim yasalarına tabi tutulmuş ve boyunduruk altına alınmış bilgiye dayalı bir ekonominin ortaya çıkmasındadır” (Vercellone, 2015b: 41). Vercellone, bilginin kurgusal bir metaya dönüştürülmesi çabalarından söz eder. Bu süreçte, bilginin değişim değeri arttıkça kullanım değeri azalır. Bu nedenle, “bilişsel kapitalizm, yalnızca bilgiye ve onun yayılmasına dayanan bir ekonominin gelişmesinin temelindeki failerin yaratıcı güçleri ile nesnel koşulları engellenerek yeniden üretilebilir” (Vercellone, 2015c: 90). Ayrıca, “bilginin üretimi ve aktarımı süreciyle birlikte gayri maddi sermayenin oluşumunda önemli bir rol oynayan, insanın insan için yaptığı üretimlerdir” (Vercellone, 2015c: 93).

Vercellone, kapitalizmin tarihindeki işbölümü ve bilginin rolüne yönelik üç temel evre tanımlar. İlk evre olan “biçimsel boyunduruk evresi” 17. yüzyılın başından 18. yüzyıl sonuna kadar sürer ve evlere iş verme sistemi ile merkezi bir imalat modeli üzerine kuruludur. Bu dönemde, zanaatkarlar ve meslek işçilerinin bilgi ve ticari birikim mekanizmaları ön plandadır. İkinci evre ise “gerçek boyunduruk evresi” olup, Birinci Sanayi Devrimi ile başlamaktadır. Bu evrede işbölümü, emeğin parçalanması ve emek gücünün zihinsel görevler üstlenen bilgi kutuplaşması şeklinde ilerler. Üçüncü evre ise “bilişsel kapitalizm evresi”dir.

Vercellone'ye göre bu dönem Fordizm ve Smithçi işbölümünün toplumsal düzeyde yaşadığı krizin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu evrede emek-sermaye ilişkisi, “yaygın bir entelektüelliğe sahip olanların elindeki bilgi hegemonyası ve emeğin giderek daha çok maddi olmayan ve/veya zihinsel nitelikte bilgi üretimine dayalı itici güçle damgalanmıştır” (Vercellone, 2015b: 42-43).

Chesnais'e göre (2015: 162), genel anlamda bilişsel kapitalizm “ücretliler tarafından özgürleştirici bir hareket olarak algılanmamaktadır. Bilişsel kapitalizm daha çok “çalışırken acı çekme” ve bu acıdan kaynaklanan yeni hastalıklarla eş anlamlı hale gelmiştir. Ayrıca, “bilgi iletişim teknolojilerinin devreye girmesi ve yaşam üzerindeki teknolojik egemenlik, bilimsel ve teknik bilgilerin uzun bir toplumsal birikim sürecinin sonucudur” (Chesnais, 2015: 165). Bilişsel kapitalizm, doğal olarak “bilişsel emek” kavramını da ortaya çıkarır. Bilişsel emek, “makinaları, insanları örgütlemek ve kontrol etmek, sorunları çözmek, iletişim kurmak için işçinin zihnini kullanır” (Lucarelli ve Mazza, 2015: 219).

Dieuaide, bilişsel kapitalizm sürecinde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının işçilerin birbirine karşı bir araç olarak algılanması durumunu ele alır. Bu bağlamda, işçilerin faaliyetlerinin örgütlenmesi ve yönetilmesinde çalışanların sorumluluk ve özerklik düzeylerinde bir artış meydana gelir. Bu noktada, “her bir faaliyeti, merkezinde iletişim, dil ve daha genel olarak bireylerin bilişsel kapasitelerinin üretim kaynaklarına dönüştürüldüğü bireysel ilişkiler zinciri içinde yer alır” (Dieuaide, 2015: 225). Buradaki önemli noktalardan biri, şirket sınırlarının, emek sürecinin ve bireylerin özel yaşamlarındaki faaliyetlerin sürekli olarak üretim süreçlerinin ötesinde birbirine karışmasıdır: “Bilgi iletişim teknolojileri, özellikle kullanıcılarının maddi zaman ve yer kısıtlamalarından kurtulmasını sağlayarak, emek gücünün şirket içinde toplanması hareketini içeren her türlü toplumsal-ekonomik zamansallığı paramparça eder” (Dieuaide, 2015: 228).

Schmeder ise yeni teknolojilerin sermaye ve emek arasındaki bedensel çalışma ile sınırlı kalan mübadele sürecini zihinsel görevlere yaymak gibi temel katkılarından birini vurgular. Bu doğrultuda, yeni teknolojilerin üretim süreçlerine katılımı artırdığını belirtir: “Bilgi iletişim teknolojileri, sadece işçilerin davranışlarını, ürünlerini ve çıktılarını izlemekle kalmaz, aynı zamanda iş ile boş zaman, kamusal yaşam ile özel yaşam arasındaki ayrımı zayıflatır ve denetim dışı kalan tüm alanları giderek kapatmaya olanak tanır” (Schmeder, 2015: 73).

Enformasyon kavramına geri dönersek, bilginin işlenmesi ve sayısal olarak depolanması süreçlerinin, internet ve ağ bağlantılı giderek küçülen bilgisayarlarla üretime hükmettiği söylenebilir. Bu, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerindeki bir devrimdir. Bu devrim, “kişisel bilgisayarın çok hızlı demokratikleşmesini bilgi yayma araçlarının kullanımıyla eşleştirir ve bu süreç durmaksızın devam eder” (Boutang, 2015: 304). Ayrıca, “enformasyon toplumunda önemli bir yenilik, bilgi ve enformasyonun tamamen metalaşarak bu 'toplumsal' ihtiyaçlara cevap verebilecek yeni emek türleri için gereksinim yaratmasıdır” (Prodnik, 2014: 334).

Bu tüm kavramsallaştırmalara bakıldığında yeni sürecin inşasında teknolojinin, özellikle de dijital teknolojilerin, temel taşlardan biri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Hardt ve Negri'ye (2019: 155) dönüldüğünde, bu iki düşünür öncelikle “teknolojinin, üretim tarzlarının ve yaşam biçimlerinin giderek birbirine karıştığını ve bu teknolojik gelişmelerden bazılarının insanlık ve gezegenimiz adına korkunç felaketlere yol açtığını” iddia ederler. Bununla birlikte, asıl mesele bu teknolojilerden kurtulmak değildir; çünkü “bedenlerimiz ve zihinlerimiz (her zaman olduğu gibi) çeşitli teknolojilerle ayrılmaz bir biçimde iç içe geçmiştir” (Hardt & Negri, 2019: 155). İki düşünürün odaklandığı nokta, emeğin sermaye ile kurduğu ilişkideki etkili rolüdür. Aynı şekilde teknolojiyle kurulan ilişkide de benzer bir durum söz konusudur: “Onları yaratmakta ve yarattıkları sorunlara maruz kalmakta, onları yenilemekte ve aşmaktayız. Bu nedenle, teknolojiyi reddetmek yerine, yaşamlarımızın teknolojik ve biyopolitik dokusu içinde başlayıp buradan bir kurtuluş hattı çizmek zorundayız” (Hardt & Negri, 2019: 155). Bu da demektir ki, “fikri ve maddi gelişimimiz, zihinlerimiz ve bedenlerimizin, hem içerde hem dışarda kalan maddi makinelerle ayrılmaz şekilde iç içe geçmiştir. Makineler, insan gerçekliğini inşa ederken, aynı zamanda insan tarafından da şekillendirilir” (Hardt & Negri, 2019: 158,159). Bu olgunun post-endüstriyel dünyada daha net bir şekilde ortaya çıktığını savunurlar.

Hardt ve Negri'nin odaklandığı nokta ve beyaz yakalı çalışanların gündelik yaşamını anlamada önemli olan yönlerden biri, üretimin fabrikalardan toplumun geneline yayılmasıdır. Bu süreçte teknoloji önemli bir rol oynar. “Artık fabrikalarda elde edilemeyen kar oranlarına yeniden ulaşmak amacıyla, sermaye toplumsal alanda faaliyet göstermeye başlamış ve üretim tarzı, yaşam formlarıyla daha sıkı bir şekilde bağlantılı hale gelmiştir” (Hardt & Negri, 2019: 162). Dijitalleşme ise bu süreçte

otomasyondan çok daha kritik bir aşamayı temsil eder: “zaten fabrikalarda gerçekleşmiş olan bir şeyi, yani emek gücünün teknik bileşimindeki dönüşümü, toplumun geneline yayılan bir süreçtir” (Hardt & Negri, 2019: 162). Bu süreç şu şekilde tanımlanır: “Şimdi bu karmaşık geçit töreninin sonunda sahneye, fabrikalardaki otomasyon ile toplumun, üretim tarzlarının ve yaşam biçimlerinin dijitalleşmesini bir araya getiren bilgisayarlar ve dijital ağlar girmektedir” (Hardt & Negri, 2019: 162).

Negri (1989: 92), üretim sürecinin fabrika sınırlarını aşarak toplumun tamamına yayılmasını “toplumsal fabrikalar” ve “duvarsız fabrika” terimleriyle tanımlar. Toplumsal fabrika, iş süreçlerinin fabrika sınırlarından çıkıp toplumun bütününe yayıldığı karmaşık bir süreci ifade eder. Bu nedenle, “kapitalist tarzda değer üretimi, sürekli olarak tekrarladığımız gibi, artık esas olarak fabrika duvarlarının içinde gerçekleşmemektedir. Değer, tüm toplumsal zemine yayılan toplumsal fabrikada ve üretimle yeniden üretimin gerçekleştiği alanlarda üretilmektedir” (Hardt & Negri, 2019: 240). Negri, bu süreçte kitlesel işçiden toplumsal işçiye bir dönüşüm olduğunu ifade eder: “Fabrikadaki doğrudan üretim içinde kitleselleştirilen işçi sınıfından, şimdi artık tüm bir üretim süreci boyunca yayılmış olan yeni bir işçi sınıfının potansiyelini ifade eden, toplumun ve toplumsal emeğin üzerindeki kapitalist kontrolün daha geniş ve etkili boyutlarına uygun bir anlayış olarak toplumsal emek gücüne geçiş” (Negri, 2005: 259).

Bu noktada toplumsal emek gücü zamanının önemli bir kavram olduğu söylenebilir. “Toplumsal emek gücü zamanı, sadece üretim zamanı ile yeniden üretim zamanı arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak içerecek kadar değil, aynı zamanda, emek piyasasının tüm yaşam alanını kapsayacak şekilde uzatılmış bir işgünü haline gelir” (Negri, 2005: 273). En önemlisi ise, tüm bir hayatın üretime dönüşmesidir: “Tüm bir yaşam zamanı üretim zamanına dönüştüğünde, sermayenin zamanı yalnızca doğrudan komuta ettiğini ölçer ve toplumsallaşmış emek gücü, bir yaşam alternatifi önerdiği ve böylece hem bugün hem de yarın kendi varoluşu için farklı bir zaman tasarlayabildiği ölçüde kendini komutadan kurtarmaya yönelir” (Negri, 2005: 275). Negri (2005: 275), “Bütün bir yaşam zamanı üretim zamanına dönüştüğünde, kim kimi ölçer? Zaman ve yaşam kavramları, giderek daha derin ve katı bir yapısal ayırım içinde doğrudan çelişkiye girer” ifadelerini kullanır.

Bu gelişmeler ışığında, kapitalizmin dönüşümünü ve yeni kapitalizm bağlamında beyaz yakalı yaşamını değerlendirmek için Sennett'e başvurulabilir. Sennett (2019: 9), "esnek kapitalizm" kavramına vurgu yaptığı eserinde kapitalist toplumların yeni aşamasını şu şekilde tanımlar: "İşçilerden sürekli hareket halinde olmaları, her an değişime hazır olmaları, sürekli risk almaları ve düzenlemelere ile resmi prosedürlere giderek daha az bağlı kalmaları isteniyor." Ona göre, esnekliğe yapılan bu vurgu, işin anlamını ve doğasını değiştirir. İşin değişen anlamı, beyaz yakalı çalışmanın ve yaşam tarzının da dönüşmesini beraberinde getirir. Bu yeni düzenin, bireyin karakteri üzerinde ne gibi etkiler yarattığını inceler.

Bu bağlamda yapılan karşılaştırma, Enrico ve Rico adını verdiği baba ve oğul arasındaki ilişki üzerinden yürür. Enrico, yıllar önce Sennett ile görüşme yaptığı mavi yakalı bir işçidir. Oğlu Rico ise mühendislik ve işletme alanlarında uzun yıllar çalışmış bir beyaz yakalı çalışandır. Hademe olan Enrico'ya bakıldığında, Rico babasının sınıf atlama arzusunu gerçekleştirmiş bir çocuktur. Rico, pahalı takım elbiseleri, bilgisayarlı çantası ve çeşitli aksesuarlarıyla Sennett'in karşısına çıkar. Enrico ise hademedir ve oldukça rutin bir işte çalışmaktadır. Onun işinin tek amacı ailesini geçindirmektir. Hayatında emeklilik süreci de dahil olmak üzere tüm aşamalar önceden belirlenmiştir ve yaşamı düzenlidir. Rico ise değişime açık olan, risk alınması gerektiğine inanan ve ömür boyu sürececek rutinin karşısında duran biridir. "Babası ücret hiyerarşisinin en altında bir gelire sahipken, o ilk yüzde 5'lik dilim" (Sennett, 2019: 17) içerisinde yer almaktadır. Ancak asıl farklılık tam da bu noktada başlar; Sennett, Rico'nun bu durumun tamamen mutlu bir hikaye olmadığını ifade eder. Sennett, Rico ve eşinin refah içinde yaşamalarına rağmen, kendi yaşamları üzerindeki kontrolü kayb ettikleri korkusuyla var olduklarını belirtir. Bu noktada, günümüz kapitalizminin ayırt edici özelliklerinden biri olarak "zamanı, özellikle de çalışma zamanını organize etmenin yeni biçimlerine" dikkat çeker ve bu değişimin sloganının "uzun vade yok" olduğunu (Sennett, 2019: 21) vurgular. Önemli olan, "kısa vadeye dayalı kapitalizm, Rico'nun karakterinin -özellikle de insanları birbirine bağlayan ve her birini sürdürülebilir bir benlik duygusuyla donatan özelliklerinin- aşınma tehlikesini barındırıyor" (Sennett, 2019: 26-27) ifadeleriyle açıklanır. Yaşamlar arasındaki fark için şunları söyler: "Enrico'nun kendi yaşamı için bir anlatısı, bürokratik bir dünyaya uygun, doğrusal ve birbirine eklenen bir anlatıydı. Rico ise, esneklik ve akışın hakim olduğu bir dünyada yaşıyor; bu dünya insana ne

ekonomik ne de sosyal yönden bir anlatı sunuyor. Şirketler birbirinden kopuk olaylar şeklinde bölünüp birleşiyor ya da işler ortaya çıkıp kayboluyor” (Sennett, 2019: 30-31).

Sennett (2019: 32), günümüz kapitalizmine değinir ve “bugünkü belirsizliğin garip yanı, bunun hiçbir korkunç tarihi felaket olmadan ortaya çıkmasıdır; belirsizlik, güçlü kapitalizmin gündelik işleyişine sinmiştir. İstikrarsızlık normal bir durumdur” ifadelerini kullanır. Rico’ya başarıyı getiren esnek davranışların onun karakterini düzeltilemez şekilde zayıflattığını belirtir ve böylece evrensel bir tip oluşturur. En temel nokta, modern toplumun “iş sürecini, devleti ya da diğer kurumları felç edebilen rutin ve bürokratik zaman anlayışına karşı isyan bayrağı açmış durumda” (Sennett, 2019: 33) olmasıdır. Bunun karşısında, Sennett “Rutine karşı başlatılan isyanın vaat ettiği yeni özgürlük sahtedir. Kurumlarda işleyen veya bireyin yaşadığı zaman, eski demir kafesinden kurtulmuş olsa da, yukarıdan aşağıya işleyen yeni bir denetim ve gözetim sistemine tabidir. Esnekliğin zamanı, yeni bir iktidarın zamanıdır. Esneklik düzensizlik yaratır, ancak sınırlamalardan kurtulmamızı sağlamaz” (Sennett, 2019: 65) şeklinde tanımlar.

Beyaz yakalıların gündelik yaşamının dijital teknolojiler çerçevesinde nasıl analiz edileceği, kapitalist sistemin tüm bu değişimleriyle birlikte değerlendirilebilir. Çalışma zamanı ve boş zaman, dijital teknolojiler aracılığıyla yeni bir rasyonalite süreci içinde inşa edilmektedir. Bu aynı zamanda bir irrasyonalite sürecidir.

2.2. Liderlik ile İlgili Kavramsal Çerçeve

2.2.1. Liderlik kavramı

Lider ve liderlik kavramları, geçmişten bugüne dek pek çok araştırmanın odağında yer almış olup bu durum günümüzde de sürmektedir. Liderliğe dair kaynaklarda birbiriyle farklılık gösteren çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Her ne kadar liderlik, insanlığın ilk dönemlerinden bu yana tartışılmalı bir konu olsa da, bu kavrama ilişkin çok eski dönemlere ait çalışmaların izine rastlanamamaktadır. Liderlikle ilgili en eski yazılı belgelerin 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif metinleri olduğu bilinirken, bu konuda kayıtlara geçmiş en eski düşüncelerin ise MS. 300-400 yılları civarında Plato ve Aristo tarafından ileri sürüldüğü kabul edilmektedir (Aslan, 2019:19). TDK’nin liderlik tanımına bakıldığında lider kelimesi sözlükte “şef/önder”

olarak geçmekle birlikte akademik bakış açısıyla lider, bir kurum ya da organizasyonun başında yer alan ve onu yöneten kişi şeklinde betimlenmektedir. Liderlik ise liderin bağlı bulunduğu kuruma önderlik etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kesimli, 2013:3).

20. yüzyıl ile birlikte liderlik araştırmaları ağırlık kazanmış ve liderlikle ilgili çok çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Örneğin Bernard, liderliği takipçilerin gereksinim ve isteklerini yerine getirecek yönde onları teşvik etme olarak görür. Burdel ise liderliği üyeleri kendi amaçlarına uygun biçimde ikna edebilme kabiliyeti şeklinde ifade etmektedir (Erçetin, 2000: 5-6).

Bir lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi yorumlamada iki temel kavram, güç ve otoritedir. Lider, takipçileri belli bir amaca yönlendirirken en çok kendi gücünden yararlanır. Ayrıca lider, topluluk içinde örneğin karizma, yetenek ve zekâ gibi bariz üstünlük sağlayan bireysel vasıflarıyla öne çıkar; bu özelliklerin yüksek düzeyi, onu lider konumuna taşıyan etkenlerdir (Erdem ve Dikici, 2009:199). Lider; özel becerilere sahip tek ya da birden fazla takipçiyi seçen, onları geliştiren, etkileyen ve örgütün amaçlarıyla hedeflerine yönlendiren kimsedir. Bunun yanı sıra, lider takipçileri üzerinde nüfuz kazanarak alçakgönüllü bir “gelecek öngörüsü” niteliğindeki vizyonunu, takipçilerin inanç ve değerleriyle uyum içinde, onların geleceği kavrayıp bugüne aktarabilecekleri biçimde dile getirerek etki alanını genişletir (Winston ve Petterson, 2006:7).

Bernardin ve Russel, liderliği; bir ekibin çalışmalarına rehber olmak, örgüt içinde sistemi kurarak takipçileri doğru gayeye yöneltmek, onların motive olmalarını sağlamak ve başarılarını değerlendirmek, görev dağılımlarını gerçekleştirmek, grup içindeki sorunlara çözüm bulmak, gerekli tüm kaynakları temin etmek ve organizasyon içinde kılavuzluk etmek gibi pek çok fonksiyonu kapsayan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Uğur ve Uğur, 2014:130).

Araştırmacılar, değişim ve yenilik süreçlerinin yönetilmesinde kritik bir yeri olan liderliğin karakteristiklerine dair ortak bir yargıya tam olarak varamamış olsalar da, liderliğin genel geçer kabul görmüş iki özelliği şu şekilde öne çıkmaktadır (George ve Jones, 2002:390):

- Liderlik, bir topluluktaki takipçileri etkileme uğraşdır.
- Liderlik, bir grubun hedeflerine ulaşmasına destek olma eylemini içerir.

Başka bir görüşe göre, lider; belirli zaman, mekân ve şartlar çerçevesinde örgüte bağlı takipçileri amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, örgütün ortak gayelerine erişmede onlara katkı sunan ve aynı zamanda bilgi ile tecrübelerini paylaşan kimsedir. Liderlik ise, müşterek hedeflere varmak adına örgütsel çalışmalarını yönetme ve etkileme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Bilgili ve Çetin, 2019:139).

Yukl, liderliği; takipçileri etkileme gücüyle nelerin nasıl yapılacağını belirleme noktasında uzlaşmalarını sağlama ve grup hedeflerinin gerçekleştirilmesinde takipçileri motive etme süreci olarak yorumlamaktadır (Yukl, 2018:7).

İnsanlık tarihi boyunca sürekli gündemde bulunan ve tüm yönetim süreçlerinde merkezi bir rol oynayan liderlik, günümüzde de gelişmeyi ve dönüşümü sürdüren bir kavramdır. Bulunulan şartlara uyum sağlamada etkili olan liderlik, örgütlere fayda getirmeyen kuralları kaldırıp yerlerine yenilerini inşa eder. Liderler; örgüte rehberlik etme, destek sağlama ve onu doğru yola yöneltme gibi kritik görevleri üstlenerek etkili bir örgütsel yapı oluşturur. Dolayısıyla, örgütler liderlik sürecindeki ilerlemeyi rakipleri karşısında bir avantaj olarak değerlendirir (Arslan ve Uğurlu, 2017:63).

Yönetim kuramında liderlik, en çok irdelenen konulardan biridir. Günümüzdeki akademik çalışmaların hem sayıca çokluğu hem de niteliği, liderlik kavramının önemini çarpıcı biçimde göstermektedir (Eraslan, 2004). Liderlik kavramının oldukça eski bir geçmişi olduğu, ancak “liderlik olgusu”nun daha yeni bir terim olarak özellikle 1800’ler civarında literatüre girdiği dile getirilmektedir (Brestrick, 1999:40).

Günümüz yaklaşımına göre liderlik, yalnızca tek bir kişinin etrafında şekillenen bir olgu olmaktan ziyade takım çalışması olarak ele alınmaktadır. Zira lider, ekibinde var olan liderlik meziyetlerini ne derece verimli kullanırsa takipçileri tarafından o denli benimsenir. Bunun bir sonucu olarak lider, öncelikle ekibini görevlerine yöneltir ve ekibin becerilerini açığa çıkararak onları ilerletir (Aslan, 2019:21). Sosyal alanların tümünde görüldüğü gibi liderlik de zamanın getirdiği yenilik ve değişimlerden etkilenerek durmaksızın yenilenir. Bu yenilenmenin neticesinde, teorik ve uygulamalı pek çok araştırmanın odağında yer alan liderlik

yaklaşımına dair modern görüşlerin literatürde sıkça paylaşıldığı göze çarpmaktadır (Ünal, 2012:302).

Liderlik, bir topluluk tarafından lider olarak benimsenmiş kişinin takipçileri üzerinde güç kurmaya çalışması değil; aksine onların desteğiyle, davranış ve eylemlerini şekillendirmesi manasına gelmektedir. Liderlik hakkı ise, topluluk üyelerinin lider olarak belirledikleri kişiye verdikleri bir inisiyatifdir (Özler, 2013:96).

Örgüt içinde liderliği mümkün kılan unsurlar; ortak hedeflerde fikir birliğine varan üyeler, bu hedeflere ulaşmak için ekibi doğru biçimde yönetecek bir lider, o lidere destek veren takipçiler ve bu süreci gerçekleştirmek için gerekli ortam olarak sıralanmaktadır (Şahin, 2019:53).

Uzun süredir liderlik üzerine çalışan John Maxwell, “Reddedilemez 21 Liderlik Yasası” isimli eserinde liderliğe dair 21 yasal çerçeve çizmiş ve bunları liderlik için vazgeçilmez nitelikteki ilkeler olarak tanımlamıştır. Söz konusu 21 yasanın özeti şöyledir (Maxwell, 1999; Güney, 2012: 54-59):

- **Geniş Ufuk Yasası:** Liderlik kabiliyeti, görev ifası esnasındaki etkinliği doğrudan belirler.
- **Etkileme Yasası:** Bir liderin temel özelliklerinden biri isabetli etkileme gücüdür. Tek bir amaç çerçevesinde takipçileri toplayabilmek için bu beceri şarttır.
- **Süreç Yasası:** Liderlik, günden güne değişebilen bir süreçtir ve geleceğe yatırım şeklinde de düşünülebilir. Bu sürecin içinde saygı, deneyim, kabiliyet, disiplin ve vizyon gibi çeşitli yönler vardır.
- **Denizcilik Yasası:** Liderlikte asıl kritik nokta bir ekibi yönetmekten öte, o ekibin vizyon ve misyonunu tanımlayarak hedefe götürecek adımları belirlemektir. Dolayısıyla liderden salt yönetimden fazlası beklenir.
- **Dinletebilme Yasası:** Lider söz alır, insanlar dinler.
- **Sağlam Zemin Yasası:** Liderlikte güvende olmak çok önemlidir. Karakter sahibi bir lider güven aşılar; güvenin mevcut olduğu ortamda da benimsenmesi kolaylaşır.

- **Saygı Yasası:** İnsanlar, doğaları icabı kendilerinden daha güçlü olduğunu düşündükleri kişiyi izler. Lider, takipçilerin talep ettiği dönüşümü yarattığında çok daha fazla saygı görür.
- **Sezgi Yasası:** Liderin güçlü bir içsel öngörüsü, onu her daim ileride tutar. Sahip olduğu sezgilerle mevcut imkânları, eğitim düzeyini ve kaynakları net biçimde kavrayabilir, karşılaştığı sorunlara sezgisel yolla çözüm geliştirebilir.
- **Çekim Gücü Yasası:** Liderlik, bir çekim alanı gibidir. İnsanlar, benzer değerleri paylaşan kişilerle etkileşim kurar. Aynı şekilde lider ve takipçi ilişkisini de bu ilke açıklayabilir.
- **Bağlantı Yasası:** Liderler, kendilerinden destek talep edilmeden de insanların gönlünü kazanır. Duyguları harekete geçirmeye öncelik tanındığında etkilemek mümkün olur; bunun için önce bireylerin kalplerini fethetmek gerekir.
- **İç Çember Yasası:** Bir liderin potansiyeli, tıpkı kendisi gibi takipçileri tarafından da belirlenir. Doğru kişileri doğru işlere atamak, liderin kapasitesini yükseltir.
- **Yetki Verme Yasası:** Kendisinden emin olan bir lider, astlarına yetki devretmekten çekinmez. Görevlerini başarıyla yürütecek kişileri seçerek, sorumluluğu onlara bırakır.
- **Yeniden Üretim Yasası:** İyi bir lideri yetiştirecek olan yine aynı derecede kaliteli bir liderdir.
- **Ortaklık Yasası:** Liderler ve bireyler bir araya gelince bir topluluk oluşur, vizyon ise bu toplulukla şekillenir. Lideri ve ortaya koyduğu vizyonu içselleştiren takipçiler, onlara bağlı kalır.
- **Zafer Yasası:** Bir lider daima parçası olduğu grubun çıkarları ve kazancı doğrultusunda davranır. Başka seçeneği olmadığına inanarak her koşulda kazanım elde etme arayışında olur.
- **Büyük An Yasası:** Liderin vazgeçilmezlerinden biri, karar verme süreçlerinin son aşamasına varmasıdır. Bir ekibin ya da toplumun doğru kararı bulması için liderin rehberliğine gereksinim duyulur.

- **Öncelikler Yasası:** Lider, bağlı bulunduğu örgütün başarısı için hangi konuların öncelikli olduğunu bilir. Buna karşın, tercih yapmadan önce tüm ihtimalleri masaya yatırır.
- **Özveri Yasası:** Bir liderin daima en önde olması gerekmez. Takipçileri tarafından öne çıkarılması daha doğrudur.
- **Zamanlama Yasası:** Liderlikte zamanlama büyük önem taşır. Liderin ne yaptığı kadar, bunu hangi zamanda yaptığı da son derece mühimdir.
- **Büyük Gelişim Yasası:** Gelişimi artırmak için takipçilerin yönetilmesi gerekir, oysa liderlerin yönetimiyle bu gelişim katlanır. Bu süreçte örgüt ile liderin vizyon ve misyonu örtüşmelidir.
- **Miras Yasası:** Liderlik, aktarılıp devredilen bir süreç değildir. Liderin değerlerinin gelecekte de var olup olmayacağı, sonraki kuşaklarla ölçülür.

J. Zenger ve J. Folkman, 2009'da yayımladıkları "The Extraordinary Leader (Sıra Dışı Lider)" adlı eserlerinde, liderlerin temel yeterliliklerini beş ayrı grup ve 16 başlık halinde inceler. Liderin, çevresi tarafından nasıl algılandığını yansıtan bu 16 madde şu şekildedir (Barutçugil, 2014:175-180):

- **Karakter**
 - Dürüstlük ve doğruluk
- **Kişisel Yetenekler**
 - Teknik ve mesleki beceriler
 - Analitik düşünme ve sorun çözme
 - Yenilikçi olma
 - Kendini geliştirme
- **Sonuç Odaklılık**
 - Sonuçlara yönelme
 - Yüksek standartlar belirleme
 - Sorumluluk üstlenme
- **İnsan İlişkileri**
 - İletişim

- İlham verme ve motive etme
- İlişkiler kurma
- Başkalarını yetiştirme
- İş birliği ve takım ruhu
- **Değişimi Yönlendirme**
 - 14. Stratejik düşünme
 - 15. Dönüşüme liderlik etme
 - 16. Ekibin dış çevreyle bağ kurmasını sağlamak

Güney, “liderliğin temel taşları” başlığı altında, yapılan çalışmaların liderlikte bu yapı taşlarının önemini ortaya koyduğunu ve bu nitelikler yoksa, kişinin liderliği arzulasa dahi bunu sürdüremeyeceğini ifade etmektedir. Söz konusu liderlik gereklilikleri şunlardır (Güney, 2012:37-38):

- Grup üyelerine eşit mesafede kalma, ayırım gözetmeme
- Güçlü bir iletişim becerisi sergileme
- Bağlı bulunulan topluluk için ortak hedefler belirleme
- Demokratik ve eşitlikçi yaklaşım
- Yönetim sürecinde duyarlı ve dikkatli olma
- İnsani değerleri ön planda tutma
- Sabırlı ve kararlı olma
- Takım çalışmasına önem verme

Pek çok araştırmacı, liderde bulunması gereken nitelikler konusunda benzer görüşler beyan etse de, bu özellikleri değişik başlıklar altında sıralayabilmektedir. Bununla beraber genel bir bakış açısıyla liderlik vasıfları üç temel başlıkta toplanabilir (Ayhan, 2012:7):

- **Zihinsel Nitelikler:** Düşünme kapasitesi, genel kültür, mantık yürütme, problemleri analiz etme ve çözme, güçlü sezgiye sahip olma, hayal kurabilme, muhakeme yeteneği.

- **Kişilik Özellikleri:** Uyum sağlama, yaptığı işe özen gösterme, girişkenlik, güçlü bellek, dinamizm, kararlılık, disiplin ve süratli davranma, işine ciddiyetle yaklaşma.
- **Sosyal Özellikler:** Dış görünüş, hitabet kabiliyeti, ekibin iç dinamiklerini kavrama, grup üyeleriyle ortak çalışabilme.

Barutçugil ise, liderliğe dair pek çok niteliğin dört ana grupta toplanabileceğini dile getirmektedir (Barutçugil, 2014:138):

- Yön belirleme,
- Kişisel gayretleri harekete geçirme,
- Kurumun kapasitesini artırma,
- Kişisel karakteri sergileme.

Ghiselli, bir liderde olması gereken özelliklere, çevresel faktörlerden bağımsız biçimde yaklaşmış ve şu şekilde sıralamıştır (Zel, 2011:118):

- Zekâ: Sözlü ve sembolik kavramları yorumlama gücü
- Öz güven: Kendini değerlendirebilme becerisi
- Girişim: Yeni hedefler öne sürmek ve o yolda ilerlemek
- Yönetim kabiliyeti: Takipçileri yönetebilme becerisi
- Mesleki düzey: Kendisini, toplumun yüksek sosyo-ekonomik konumdaki bireyleriyle eşit görme eğilimi.

Yıldız ise liderlik özelliklerini şu maddelerle açıklamaktadır (Yıldız, 2016:27-78):

- Öngörülü olmak; meydana gelmesi muhtemel olayları öngörebilmek ve buna göre stratejiler belirlemek,
- Bilgili olmak; eldeki verileri doğru analiz ederek yorumlayabilmek,
- Geniş perspektife sahip olmak,
- Sahip olunan vizyonu takipçilere benimsetmek ve onları hedeflerine yönelmeleri için teşvik etmek,
- Cesaretli davranmak, gerektiğinde yenilgi olasılığını da göze almak,

- Denemekten vazgeçmeyecek derecede sabırlı olmak,
- Yetki kullanımında hızlı ve doğru davranabilmek, değişimlere uygun zamanda tepki verebilmek, esnek olabilmek,
- Takipçileriyle empati kurabilmek, hangi durumda nasıl davranacaklarını sezebilmek,
- Etkili ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmak, duygu ve düşüncelerini takipçilere doğru şekilde aktarabilmek.

Güney'e göre liderlikte bazı özellikler doğuştan gelse de, eğitim ile belli temel nitelikler mutlaka üzerinde durularak geliştirilebilir. Şu hususlar önemlidir (Güney, 2012:50-51):

- Dürüst olma
- Sağlam karakterli olma
- Cesur davranma
- Sevgi barındırma
- Sözü'nün eri olma
- Güvenilirlik
- Kararlılık
- Açık sözlülük
- İnsanlarla doğru biçimde iletişim kurma
- Bağımsız düşünme
- Değişim yaratabilme
- Geniş görüşlü olma ve grubun amaçlarını uygun biçimde belirleme
- Takipçileriyle uyum içinde olma
- Takipçilerin beklenti ve gereksinimlerini gözetme
- Takipçileri geliştirebilme
- Kendine güven duyma
- İlham veren biri olma

- Eleştirilere karşı açık olma
- Takipçilerine insani değerlerle yaklaşma
- Onları etkileme ve ikna etme
- Bilgi sahibi olma
- Başarıları takdir etme
- Ayrımcılık yapmama
- Adil davranma
- Risk alabilme
- Çatışma çözme becerisi
- Zorluklardan yılmama
- Değişim ve gelişmeleri yakından takip etme
- Kişisel menfaatlere aşırı bağımlılık göstermeme.

Ayrıca bir lider, yukarıdaki vasıflara sahip olmanın yanı sıra, bu nitelikleri ne zaman ve hangi şartlarda kullanması gerektiğini de bilmek durumundadır. Vizyon geliştirmek, ileriye öngörmek, zorluklarla baş edebilmek ve karşılaşılan direnç noktalarını aşmak için, sahip olunan yetkinlikler doğru yerde ve zamanlamayla, uygun koşullarda uygulanmalıdır (Barutçugil, 2014:175).

2.2.2. Liderlik unsurları

Liderlikle ilgili araştırmalar değerlendirildiğinde, çeşitli yargıların genel bir çerçeve içinde ortaya konduğunu görülebilir. Erçetin'in liderlikle ilgili bulguları şu şekildedir (Erçetin, 2000:12):

- Liderlik ile yöneticilik kavramları birbirine benzer olarak düşünülse de temelde farklıdırlar.
- Liderlik daha çok informal konumlarla ilişkilendirilir.
- Liderlik, politik bir boyuta sahiptir.
- Liderlikte, bireyin spiritüel ve sezgisel yönleri daha fazla ön plana çıkar.

Liderlik, arzu etme, gönüllü olma ve bağlılık gibi unsurları içeren bir süreçtir. Bu süreçte çeşitli güçler birleşerek, zorunlulukları istek, inanç, bağlılık ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki yaratır. Bu etki, formal konumlardan kaynaklanan "verilmiş yetkileri" aşan "kazanılmış yetki" üretir. Bu nedenle liderlik, formal pozisyonlara bağlı değildir (Erçetin, 2000:15-16).

Formal lider ise, örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına örgütün diğer üyelerini etkileme göreviyle donatılmış ve pozisyonu gereği yetkilendirilmiş kişidir (Hiray, 2007). Formal statü, örgüt içindeki lider konumundaki bireylere, yönetmeliklere dayalı yasal yetkiler verir. Bu yetkiler, liderin ilgi alanını, kişiliğini ve uzmanlığını kullanarak makamından aldığı güçle diğer üyelere ödül ve ceza uygulama imkanı tanır (Erçetin, 2000:15). Diğer bir ifadeyle, formal lider gücünü ve yetkisini makamından alır.

2.2.3. Liderlik ve benzer kavramlar

2.2.3.1. Girişimcilik

Son zamanlarda sıkça karşımıza çıkan girişimci ve girişimcilik terimleri, ekonomik ürün ve hizmetlerin üretimini sağlayan, üretim faktörlerini birleştiren kişileri tanımlar. Girişimci, riskli ve belirsiz ortamlarda yeni iş fırsatları oluşturabilir, büyüme ve karını artırmak için mevcut fırsatları ve kaynakları etkin bir şekilde kullanabilir (Durukan, 2006:29).

Girişimcilik kavramı, farklı disiplinlere göre çeşitli tanımlarla ele alınmıştır. Ekonomi perspektifinden Karadal, girişimciyi üretim faktörlerini toplayarak onların değerini artıran kişi olarak görürken, psikoloji açısından ise motivasyonel güdülerle hareket eden, başarıya ulaşma ihtiyacı hisseden ve otoriteyi elinde bulunduran kişi olarak tanımlar (Karadal, 2016:5).

Girişimciler, modern dünyada, genellikle göz ardı edilen fırsatları fark edebilme, yenilikçi değişiklikleri uygulayabilme cesaretini gösterme gibi özelliklerle ekonomik büyüme ve şirketlerin sürekliliği açısından merkezi bir role sahiptirler (Yolcu, 2017:183). Geçmişte basitçe kendi işini kurma ve kar amacı güderek büyütme olarak tanımlanan girişimcilik, günümüzde yüksek düzeyde yaratıcılık gerektiren ve risk içeren süreçlerle üstün durumlar yaratmayı amaçlayan bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Aykan, 2004:214).

"Liderlik ve yöneticilik" kavramlarıyla benzer şekilde, "girişimcilik ve liderlik" de literatürde ve günlük yaşamda iç içe geçmiş terimlerdir. Ancak daha doğru bir ifadeyle, girişimciler bir işi başlatıp geliştirdikten sonra onu yönetmeye devam ettikleri için genellikle liderlik özelliklerine de sahip oldukları söylenebilir (Vatansever, 2012:4).

Artan ekonomik rekabet, işletmeleri girişimcilik kültürünü benimsemeye zorlar ve aynı zamanda iş dünyasının liderlerinin değişen ve gelişen iş ortamlarına adapte olabilen kişiler olmalarını gerektirir. İşletmeler bu nedenle liderleri sadece işleri yöneten kişiler olarak görmekten öte, girişimciliği işletmenin her birimine yayabilecek bir değişim aracı olarak değerlendirirler (Yolcu, 2017: 183).

Girişimciler, özelliklerine ve kabiliyetlerine ek olarak, örgüt içinde özel sorumluluklar üstlenirler. Bu kapsamda girişimci, bir kurucu olarak örgüt içinde çalışır, yöneticilik görevlerini yerine getirir ve çalışanlara mentorluk yapar (Aykan, 2004:214).

2.2.3.2. Yönetim

Liderlik ve yönetim kavramlarını incelediğimizde, bu iki terimin birbirinden ayrılmasının yanı sıra birbiriyle de ilişkili oldukları açıktır. Yönetim, sistemler, süreçler, teknoloji, amaçlar, standartlar, ölçütler, kontrol ve planlama ile ilgilidir ve mevcut durumları iyileştirme amacı taşıırken, işlerin yürütülmesi, yönlendirilmesi ve reaksiyon gösterilmesi süreçlerini kapsar. Liderlikse, bireylere odaklanır; kültür, değerler ve amaçlara sadık kalarak iyimser bir vizyonla daha iyi bir gelecek yaratmayı hedefler. Liderlik, hizmet, girişimcilik, var oluş ve sürekliliği yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde ele alır (Barutçugil, 2014:73).

"Lider" tanımıyla ilgili olarak birçok farklı açıklama yapılmış olup, bunların hepsinin ortak yönü, bir liderin örgüt içinde yürüttüğü faaliyetlerin temelinde "yönetimsel iş" olmasıdır. Bu nedenle, "lider kimdir?" sorusuna yanıt vermeden önce, "yönetimsel iş" tanımının ne anlama geldiğinin anlaşılması önemlidir. Bu kavram, bir liderin neyi, nasıl ve ne zaman yaptığından sosyal ilişkilerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar ve bu süreçlerle ilgili çeşitli tanımlar ve yaklaşımlar bulunmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009:200).

Campbell ve Samiec, yönetimi ve liderliği bir pozisyon veya unvan olarak değil, bir eylem ve görev olarak tanımlarlar. Bir kişinin unvanı ne olursa olsun, etkili

olabilmek için hem yönetim hem de liderlik becerilerine sahip olması gerektiğini vurgularlar (Campbell ve Samiec, 2010:281). "Beş Boyutlu Liderlik" kitabında, bu iki kavram arasındaki farklar detaylı bir tablo ile sunulmuştur (Campbell ve Samiec, 2010:282).

Tablo 2.1: Yönetim ve Liderliğin Farkları

	Yönetim	Liderlik
Odak	Süreç ve prosedürler	İnsanlar ve olasılıklar
Amaç	Verimlilik - işleri en iyi şekilde yapmak	Etkinlik - en iyisini yapmak
Öncelik	Mevcut sistem ve işlemlerin verimliliğini artırmak	Gelecek vizyonunu şu ana taşımak
Zaman Yönlendirmesi	Geçmiş, şimdi, yakın gelecek	Şimdi, yakın gelecek ve uzak geçmiş
Kullandıkları	Planlama, denetim, koordine etme	İlişkilendirme, modelleme, ilham verme
Takım Üyelerinin Konumu	Şimdiki hedefler için kullanılan kaynaklar	Gelecek potansiyelleri geliştirebilecek kaynaklar
Ekipten İstenen	Standartlara ve prosedürlere tam uyum	Vizyon ve değerlere bağlılık
Statüko Yönlendirme	Spesifik hedeflere ulaşmak için kabul ve artırmak	Misyon ve vizyona uyum sağlayarak değiştirmek
İletişim Şekli	Objektif, detaylı, bilgilendirici	İlham verici, ileri görüşlü, dönüştürücü, ikna edici, önzeseysel
Başarı Tanımı	Kaliteyi koruma ve süreçlerin düzenli ilerlemesi	Misyon ve değerlere bağlı yenilik geliştirme, kalitede yenilik, vizyona katkı sağlayacak yeni yollar bulma
Çekirdek Boyutları	Planlama, organize etme, denetim, standart belirleme, temsil yetkisi	Komuta etme, ileri görüş, değer kazandırma, yetiştirme, ilişkilendirme

Kaynak: Campbell ve Samiec, 2010:282

2.2.3.3. Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik, sıkça birbirinin yerine kullanılsa da aslında temelde farklı anlamlar taşır. Bu iki kavram arasında ayırım yapmayan görüşler olsa da liderlik daha çok önderlik etmeyi ifade ederken, yöneticilik resmi otoriteyi ve idari sorumlulukları temsil eder (Erdem ve Dikici, 2009:202).

Her ne kadar liderlik ve yöneticilik arasında bazı ortak noktalar bulunsa da, bu kavramlar arasında belirgin farklılıklar da bulunmaktadır. Yöneticilik daha çok görev odaklı bir yaklaşımı benimserken, liderlik genellikle vizyoner ve ilham verici bir süreç olarak tanımlanır (Herdman, 2012:4). Diğer bir ifadeyle, liderlik bireyleri ve örgütleri vizyon doğrultusunda yönlendirme ve yönetme yeteneği olarak öne çıkarken, yöneticilik daha çok kontrol ve koordinasyon gibi günlük operasyonlara odaklanır (Vatansever, 2012:4).

Barutçugil'e göre, örgütlerin hem bireysel hem de grup düzeyinde liderlik ve yöneticilik becerilerine eşit derecede ihtiyaç duyduğu açıktır. Bu iki kavram, örgütlerin işleyişinde birbirini tamamlayan unsurlardır ve her ikisi de vazgeçilmezdir (Barutçugil, 2014:73). Benzer bir şekilde, Kotler de liderlik ve yöneticiliğin birbirinden ayrı ancak birbirini destekleyen kavramlar olduğunu vurgular. Değişen dünyada birinin eksikliği, diğerinin etkinliğini olumsuz etkileyebilir. Örneğin, liderlerin değişimi teşvik ettiği bir ortamda, yöneticilerin mevcut durumu koruma eğilimleri bir çelişki yaratıyor gibi görünse de, bu iki unsuru dengede tutabilen organizasyonlar sürdürülebilir bir başarı sağlayabilir (Herdman, 2012:4).

Günümüz kurumları, sadece görev odaklı yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik becerilerine sahip bireylerle de iş birliği yapmak durumundadır. Bu liderler, entelektüel birikimleriyle öne çıkan, örgütün ve üyelerinin beklentilerini anlayan, değişime açık bireylerdir. Liderlik ve yöneticilik rollerinin önemini kavrayan ve bu rolleri dengeleyebilen kurumlar, rekabet ortamında rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma gelecektir (Öztürk ve Emli, 2017:99-100).

2.2.3.4. Yönetici

Günlük yaşamda lider ve yönetici terimlerinin sık sık birbirinin yerine kullanıldığı gözlemlenmektedir. Ancak bu kavramların tanımları ve işlevleri detaylı bir şekilde incelendiğinde, aralarında belirgin farklar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Lider, bireylerin ve içinde bulunduğu grubun hedeflerine ulaşmalarına rehberlik eden, takipçilerini kendi direktifleri ve önerileri doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Koçel, 2020:586). Yönetici ise, bir kurumun hem idari süreçlerini hem de girişimcilik ile ilgili sorumluluklarını üstlenen; çalışanların bireysel hedefleri ile kurumun organizasyonel amaçlarını dengeleyen ve değişen piyasa koşullarında kurumu rekabetçi bir şekilde ayakta tutan profesyoneldir (Saruhan, 2012:7).

Lider daha çok dış çevreye odaklanırken, yönetici iç süreçlere yönelir. Yönetici, gelişimi yönetmek ve planlama yapmakla yükümlüdür; lider ise ileri görüşlülüğüyle farklılık yaratma görevi üstlenir (Yıldız, 2016:29). Liderlik, dinamizm, karizma ve takipçileriyle doğrudan etkileşim gibi unsurları içerirken; yöneticilik, kontrol, hiyerarşik düzenin korunması ve organizasyon içinde denge sağlama ile ilgilidir. Bennis, 21. yüzyılda geleneksel yöneticilerden ziyade yeni nesil liderlere ihtiyaç duyulacağını belirtmiş ve liderlerin, değişimin ve belirsizliklerin yoğun olduğu dönemlerde örgüt üzerinde daha etkili ve yönlendirici bir role sahip olacağını ifade etmiştir (Ünal, 2012:304).

Yöneticiler mevcut düzeni ve değerler sistemini kullanarak süreçleri yönetirken, liderler bu değerleri sorgular, aralarında seçim yapar ve yeni yollar açar (Barutçugil, 2014:74). Erçetin ise yönetici ve lider arasındaki temel farkları şu şekilde özetlemektedir (Erçetin, 2000:12-13):

Tablo 2.2: Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
İnsanların olabilirlik-isteklilik-gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler.	İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörülü bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma güdeleri, riske fırsat ve girme arzusuna ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri, sınırlandırdıkları eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duygularını, sonra hareketleri ile ilgilenirler.	Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların kendilerine ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Erçetin, 2000: 12-13

Liderlik ve yöneticilik terimleri günlük dilde sıkça birbirinin yerine kullanılır, ancak incelendiğinde her ikisi arasında temel farklar bulunmaktadır. Güney bu konuda şöyle belirtmektedir (Güney, 2012:42-43): "Bir kişide hem liderlik hem de

yöneticilik özellikleri bulunabilir, ya da birisi iyi bir lider fakat zayıf bir yönetici olabilir. Tersine de mümkündür; bir kişi iyi bir yönetici olabilirken etkisiz bir lider olabilir. Ancak bazı durumlarda bir birey hem başarılı bir yönetici hem de etkili bir lider olabilir. Örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk, hem insanları etkileme kapasitesi hem de devlet yönetimindeki başarısı ile liderlik ve yöneticilik niteliklerini bir arada sergilemiştir."

Lider ile yönetici arasındaki fark, lider nitelikli yöneticiler ile lider nitelikli olmayan yöneticiler arasındaki farklardır. Aslında liderlik, yöneticilik görevinin bir parçasıdır. Lider ve yönetici kavramları birbirinden ayrılrsa da, etkili bir organizasyon yönetimi için her ikisi de aynı derecede önem taşır ve bu nedenle ayrılmaz. İncelendiğinde, liderlik ve yöneticilik arasında hem ortak noktalar hem de farklılıklar bulunur.

Lider ve yöneticinin temel ortak özelliği, her ikisinin de bireyleri yönlendirme çabası içinde olmalarıdır. Ayırt edici en temel fark ise, bireyleri yönlendirme sırasında kullandıkları yöntemlerdir. Yöneticiler, grubun hedeflerini gerçekleştirmeleri için astlarını yönetir ve bu süreçte resmi yetkilerini kullanarak onlardan itaat bekler. Liderler ise, doğal yetenekleriyle insanları yönlendirir. Daha kısa bir ifadeyle; yöneticiler yetkilerini, liderler ise etkileme gücünü kullanır (Özsalmanlı, 2005:144).

Aytürk'e göre, liderlik ve yöneticilik arasındaki temel ayrım, otorite, güç ve etki alanları ile ilgilidir (Erdem ve Dikici, 2009:202). Zalesnik, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıkları beş ana başlık altında inceler (Aslan, 2019:29-30):

1. Kişilik Farkları: Yöneticilerin sahip olması gereken temel özellikler disiplin ve zekâ iken, liderler çoğunlukla gizemli bir yapıya sahiptir.
2. Hedefe Yönelik Yaklaşımlar: Yöneticiler, örgüt kültüründen esinlenerek davranışlarını ve stratejilerini belirlerken, liderler yeni fikirler ve yaklaşımlar sunar.
3. İş Anlayışı: Yöneticiler örgüt içinde karar mekanizmalarını ve hedefleri belirlerken ödül ve ceza sistemlerini kullanır, liderler ise risk alarak yenilikçi fikirlerle motivasyon sağlar.

4. İlişkiler: Yöneticiler astlarıyla daha az ve dolaylı iletişim kurar ve sonuç odaklıdır, liderler ise fikir odaklı ve astlarıyla duygusal bağ kurmayı tercih eder.
5. Kendilik Bilinci: Yöneticiler kurumdaki konumlarına göre kendilerini tanımlarken, liderler kendilerini sürekli yenileme fırsatları arar ve bu yönde hareket eder.

Liderliğin temeli, gücü doğru kullanmaktır. David McClelland'ın "İki Yönlü Güç" teorisi, organizasyonel gücün toplumsal (olumlu) ve bireysel (olumsuz) olmak üzere iki yönü olduğunu belirtir. Liderler genellikle topluma fayda sağlamak amacıyla toplumsal gücü kullanırken, yöneticiler daha çok kişisel çıkarları için bireysel gücü kullanır (Saruhan, 2016:2-3).

Lider ve yönetici arasındaki farklar, kişilik, iş anlayışı, güç kullanımı, risk algısı gibi çeşitli boyutlarda incelenebilir ve bu farklılıklar birçok araştırmacı tarafından farklı yorumlarla ele alınmıştır (Koçel, 2020:591).

2.2.4. Liderin görevleri

Liderlik, yalnızca çalışma hayatına yönelik bir kavram değildir; tüm dünyada gün geçtikçe önemi artan ve çeşitli alanlarda karşımıza çıkan bir konum halini almıştır. Bu nedenle, liderlerden beklenen sorumluluklar ve görevler de sürekli genişlemektedir.

Liderler, ulaşılması öngörülen hedefler ve gerçekleştirilmesi gereken amaçlar doğrultusunda dönüşüm süreçlerini yönetme, bireyleri eyleme teşvik etme ve onlara yön verme gibi pek çok farklı rol üstlenmektedir (Barutçugil, 2014:175).

Bir liderin görevleri, farklı kaynaklarda benzer çerçeveler içinde çeşitli biçimlerde tarif edilmektedir. Akdemir, bir liderin yerine getirmesi gereken görevleri şu başlıklar altında ele almıştır (Akdemir, 2018:77):

- Kapsayıcı bir vizyon kurgulama
- Temel değerleri benimseyip kurum içinde yerleştirme
- Örgütsel yapıyı tasarlama
- İnsan kaynağını etkili şekilde seçip eğitme
- İletişim

- Takım oluşturma
- Değişime öncülük etme
- Kaynak yaratma
- Kriz durumlarını yönetme

Lencioni ise liderin görevlerini farklı bir bakış açısıyla ve daha sade bir üslupla özetlemiştir. Ona göre, yoğun iş temposunun rutinliği dışına çıkmayı başaran bir lider, aşağıdaki beş davranış biçimini benimsemelidir (Lencioni, 2004, 91-97):

1. İşin nihai sonuçlarına yoğunlaşmak
2. Çalışma arkadaşlarının fikirlerini sorgulamaya açık olmak
3. şeffaflığa öncelik vermek
4. Verimli bir çalışma atmosferi yaratmak
5. Beraber çalıştığı insanlara güven duymak

James Kouzes ve Barry Posner'in araştırmaları, başarılı bir liderin beş önemli görevi olduğunu ortaya koyar (Ayça, 2018:285):

1. Mevcut süreçlerde yenilik yapmak
2. Ortak bir vizyona hizmet edebilecek bir ortam kurmak
3. Güven duygusunu kazanmak
4. Başarının yolunu açmak
5. Cesaret aşılamak

Diğer yandan Cumaguliyev, bir örgüt içerisindeki liderin yükümlölüklerini özetleyerek aşağıdaki gibi sıralamıştır (Cumaguliyev, 2010:7):

- **Planlayıcı:** Amaçları gerçekleştirme yönünde planların hazırlanıp düzenlenmesinden sorumludur.
- **Amaç Belirleyici:** Organizasyonun amaçlarını saptamak ve bu amaçlara ulaşılacak yolları netleştirmek liderin başlıca işlevlerindedir.
- **Yürütücü:** Organizasyonda yürütölen çalışmaları koordine eder ve süreçleri yönetir.

- **Uzman:** Kurumun hedeflerini hayata geçirmek için gerekli bilgi ve becerileri barındıran lider, ekibin gözünde daha kolay benimsenir.
- **Grup Temsilcisi:** Bağlı bulunduğu ekibi en iyi şekilde temsil edip, diğer gruplarla sağlıklı etkileşim kurması beklenir.
- **Ödüllendirici ve Cezalandırıcı:** Astlara belirli çerçeveler dahilinde ödül veya ceza uygulamak, liderlik fonksiyonları arasındadır.
- **Hakem ve Aracı:** Uyuşmazlıklar ya da fikir ayrılıklarında ara buluculuk yaparak çatışmaları çözmede inisiyatif alır.
- **İyi Örnek Olma:** Davranış biçimleriyle takipçilerine yol gösterir; sergilediği tutumlar, örgüt üyelerinin nasıl davranacağına dair örnek teşkil eder.
- **Eğitici ve Öğretici:** Gerekli eğitimleri vererek ekibi geleceğin liderlerini yetiştirmeye hazırlar.

2.2.5. Liderliğin kaynakları

Bir lider, izleyicileri etkileyebilmek için güce ihtiyaç duyar; bu güç kaynakları, o anda geçerli olan koşullara, liderin kişiliğine ve takipçilere bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Ayhan, 2012:13). French ve Raven (1959), liderlerin etki yaratırken başvuracağı güç kaynaklarını beş ayrı kategoride toplamıştır: “ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç” (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76).

Yukl ise French ve Raven’ın beş güç kaynağını pozisyon temelli ve kişisel nitelikli olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç pozisyon bazlı; uzmanlık gücü ve karizmatik güç ise bireysel dayanaklı güçler olarak tanımlanır (Meydan ve Polat, 2010:130).

Tüm güç temelleri, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi ve kurumsal varlığın sürekliliği açısından büyük önem taşır. Motivasyon, moral, iş doyumunu, problem çözme, karar alma ve ekip çalışması gibi pek çok konu güç kavramıyla yakından ilişkilidir (Barutçugil, 2014:57).

2.2.5.1. Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç (cezalandırma gücü), yöneticinin veya liderin sahip olduğu gücü, ekip üyelerini korkutma aracı olarak kullanması şeklinde açıklanır (Akyüz vd,

2015:75). Bu, ödüllendirme gücünün tam tersi olup korku temellidir (Güney, 2012:62). Maaş kesintisi, statü kaybı veya işten çıkarma gibi uygulamalar bu güç türüne örnek olarak verilebilir (Öztürk, 2016:11).

Yukl, astların üst yöneticiler üzerindeki cezalandırıcı gücünün, örgütler arasında büyük farklılıklar gösterebileceğini belirtir. Pek çok örgütte astların, üstlerinin performans değerlendirme mekanizmasına dolaylı biçimde etki edebilecek gücü olduğundan bahseder. Astlar, üretimi kısıtlayarak, işleri geciktirerek ya da üst yönetim kademesine şikâyetle bulunarak liderin saygınlığına zarar verebilir, dolayısıyla liderin konumu riske girebilir (Yukl, 2018:190).

2.2.5.2. Yasal güç

Yasal güç, liderin örgüt içindeki konumuna veya statüsüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiden kaynaklanır (Ayhan, 2012:14). Astlar, örgüt hiyerarşisindeki statüye dayalı olarak liderin yasal gücünü kabul etme eğilimindedir. Yasal güç, liderin sahip olduğu otoriteyi simgeler. Eğer örgüt yapısında belli bir konuma gelmiş yöneticilerin doğal olarak otorite sahibi olduğu yönünde bir anlayış hakimse, o pozisyondaki kişilerin çalışanlardan talepte bulunması olağan karşılanmaktadır (Koçel, 2020:573).

2.2.5.3. Ödüllendirme gücü

Yönetici veya liderin, ekibini ödüllendirmesi olarak tanımlanır. Bu ödül, maaş artışı veya terfi sağlamak, daha cazip işler sunmak, sorumluluk alanlarını genişletmek, başarıyı takdir etmek, övücü sözler kullanmak veya teşekkür yazısı göndermek biçiminde olabilir (Akyüz vd, 2015:75). Önemli nokta, görevin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkabilecek faydaların vurgulanması ve çalışanların değerli bulacakları unsurların bir arada sunulmasıdır (Jex, 2002:288).

2.2.5.4. Karizmatik güç

Karizmatik güç, liderin şahsi niteliklerinden ötürü izleyicilerini etkileyebilme potansiyelini tanımlar. Yukl, bunu “beğeniye dayalı güç” olarak da adlandırır ve en güçlü hali “kişisel özdeşleşme” süreci şeklinde açıklanır (Yukl, 2018:191). Astlar, liderlerine duydukları hayranlık ve onlarla özdeşleşme derecesi arttıkça, liderin karizmatik gücü de o ölçüde kuvvetlenir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76). Bu güç, doğrudan liderin kişilik özelliklerine bağlı olmasıyla diğer güç unsurlarından ayrılır (Koçel, 2007:434).

2.2.5.5. Uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin takipçiler tarafından kabul görmesiyle ortaya çıkar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76). Liderin, ekibindekilerden daha fazla tecrübe ve bilgi barındırdığına duyulan inanç, liderin etki düzeyini artırır. Olayları çözümlene, süreçleri yönetme ve işleri düzenleme gibi kabiliyetler, bu gücün temelini oluşturur (Eraslan, 2004). Liderin uzmanlığı, makul gerekçeler ve ikna edici deliller sunmada kullanılabilir. Başarılı etkileme, teknik donanımın yanı sıra güvenilirlik ve etkili iletişim becerisine de bağlıdır (Yukl, 2018:192).

2.2.6. Liderlik yetkinlikleri

Liderlik, kuruluşlarda en üst kademelerde bulunan yöneticiler dahil olmak üzere her seviyeden bireyin, sahip olduğu veya geliştirebileceği bir yeterlidir. Lider, sadece mevcut kaynakları değil, aynı zamanda başka imkânları da kullanarak örgütsel dönüşüm ve değişim süreçlerinde sorumluluk almaya istekli olmalıdır (Argüden). Pek çok kaynakta, liderde bulunması gereken yetkinlikler “liderlik kuralları” biçiminde ayrı ayrı sıralanmıştır. Bu maddeler aşağıda detaylandırılmaktadır (Güney, 2012:53-54; Dikmen, 2012:17; Aksoy, 2015).

2.2.6.1. Bireysel farkındalık (Kişisel gelişim)

Lider, önce kendisini iyi tanımalıdır; güçlü ve geliştirilmeye açık yönlerinin bilincinde olmalı ve bu doğrultuda kendini tüm alanlarda geliştirmek için çaba sarf etmelidir. Yüksek farkındalığa sahip bir lider, astlarının da kendi değerlerini keşfetmelerine yardımcı olur.

2.2.6.2. Mesleki bilgi ve deneyim

Bilgi, liderliğin olmazsa olmaz unsurudur. Bundan dolayı bir lider, pek çok alanda derinlikli bilgiye sahip olmak durumundadır.

2.2.6.3. Sorumluluk üstlenme

Her koşulda görevinin gerektirdiği sorumlulukları omuzlamak, liderliğin kilit vasıflarından biridir. Bu özelliğe sahip olan liderler, disiplini elden bırakmaz, yüksek başarı motivasyonuna sahiptir ve sahip olduklarıyla yetinirler. Verdikleri sözlerin arkasında durup, görev bilinciyle çalışarak başarı elde ederler.

2.2.6.4. Başarı odaklı hedefler belirleme

Bir lider, örgütünü başarıya taşımak amacıyla takipçilerine amaçlar ve hedefler çizer, onlara yol gösterir. Liderlik süreci de tanımlanan bu hedefler üzerine inşa edilir.

2.2.6.5. Rasyonel ve seri karar verme yetisi

Kendisini liderlik kavramıyla özdeşleştiren kişi, zamanında ve yerinde kararlar alarak bunları uygulamaya koyabilmelidir.

2.2.6.6. Hakkaniyet ilkesini içselleştirme

Bir lider, adalet, hak ve hukuk gibi temel değerleri benimsemeli, bunları içselleştirmeli ve yönetim anlayışının temeline yerleştirmelidir.

2.2.6.7. Adaptasyon

Lider, değişime karşı direnç göstermemeli; değişim sürecini doğal bir parça gibi kabul edip buna uyum sağlamalıdır. Bu süreci başlatmak, sürdürmek ve neticelendirmek genellikle liderin görevidir.

2.2.6.8. Tutarlı davranış sergileme

Bir lider, astlarına daima istikrarlı bir tutum göstermeli ve sürekli “lider” gibi hareket etmelidir.

2.2.6.9. Güçlüklere karşı direnç kabiliyeti

Lider, zorluklarla yüzleşme ve onlarla mücadele etme yöntemlerini bilmelidir. Herhangi bir engelde hemen pes eden birinin liderlik yapısı zayıf kabul edilir.

2.2.6.10. Sabır ve istikrarlı olma

Lider, cesaretli, sabırlı, kararlı ve istikrarlı bir tutum sürdürmelidir. Astlarına görev verirken veya iş yaptırırken sürekli kararsız kalmak, örgüte liderlik edebilmesini zorlaştırır.

2.2.7. Liderliğin işlevlerine ilişkin yaklaşımlar

Yönetici pozisyonunda olan kişilerin görevleri çoğu zaman net bir biçimde saptanabilmekteyken, liderlerin işlevleri konusunda aynı açıklığı yakalamak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu yüzden, liderlik işlevleri hakkında değişik yorum ve yöntemlerin geliştiği görülmektedir (Özalp vd, 164:1992).

Hicks ve Gullet, liderin görevlerini övgüde bulunma, motive etme, ortak paydada buluşma, öneri geliştirme, güven sağlama ve katalizör olma şeklinde tanımlarken, Gibson, Ivancevich ve Donnelly, yine benzer maddeleri psikolojik ve sosyolojik yönleriyle değerlendirerek genel başlıklar altında toplamıştır. Bu iki yaklaşım türü birbirinden farklı görünse de esas olarak benzer unsurlara vurgu yapar. Bu unsurlar psikolojik ve sosyolojik yaklaşımlar olarak iki başlıkta aşağıda ele alınmaktadır (Özalp vd, 1992; Dikmen, 2012; Hicks ve Gullet, 1981:479-480; Gibson vd, 1973:292-293; Tarım, 2010:7-8; Usal ve Kuşluyan, 2000:304-305):

2.2.7.1. Psikolojik işlevler

Lider, takipçilerini hem bireysel hem de grup temelinde harekete geçirip onların motivasyonunu sürdürmek amacıyla çeşitli görevler üstlenir. Motive etmek, takdir göstermek, güven aşlamak ve takipçilerin yaratıcılığını teşvik etmek bu bağlamda psikolojik yaklaşımın konusudur.

Lider, kendi duygularını da yöneterek, takipçilerine hedefe giden yolda varlıklarının değerini hissettirmelidir. Lider ve takipçi arasındaki bu çift yönlü etkileşimin en güçlü itici gücü, başarı elde etme isteğidir.

Bir kurumdaki personelin motivasyon yolları ve motivasyon kaynakları farklılık gösterebilir. Bu çeşitlilikle baş edebilmek adına, liderin ekibindeki herkesi tanıması ve onları en uygun şekilde harekete geçirmesi oldukça önemlidir.

Takdir etmek, liderin ekip içinde başarı gösteren bireyleri övmesi ve onları motive etmesi olarak tanımlanabilir. Takipçiler, lidere karşı bu tür olumlu geribildirimlerden dolayı daha verimli ve üretken olacaktır. Dolayısıyla bu, etkili bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkar.

Liderin, takipçileri üzerinde güven oluşturması da kritik bir meseledir. Güven; liderin söz ve eylemlerinin tutarlı olmasına bağlı olarak oluşur. Aynı örgüt

içinde bu güven duygusu arttıkça, izleyiciler daha fazla başarı elde edebilir, kuruma daha çok bağlanabilir ve performans seviyelerini yükseltebilir.

Yaratıcılık, örgüt içinde farklı bakış açıları gelişmesine imkân tanır ve değişime uyum sağlama süreçlerini kolaylaştırır. Tarih boyunca yenilikçi fikirler, yeni yöntemlerin doğmasında rehber olmuştur. Bu nedenle lider, yaratıcılığı ortaya çıkarmak ve desteklemek için bir platform oluşturmalı, örgütte en alt kademeden üst kademeye kadar herkesin erişebileceği bir paylaşım ortamı sağlamalıdır.

2.2.7.2. Sosyal işlevler

Liderin, örgütte ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları gidermek ve orta yolu bulmak gibi önemli bir görevi vardır. Bu doğrultuda beklenen, tarafsız bir değerlendirme yapmakla kalmayıp, takipçiler arasındaki uyumu yeniden tesis etmek ve bunu korumaktır.

Liderin örgüt içinde hedefler koyarken, o hedefleri benimseyecek ve benimsemenin ötesinde hayata geçirecek ekip üyelerini de ikna etmesi gerekir. Bu yönde motivasyonu sağlamaya yönelik beceriler ve güce sahip olmak, etkili bir liderliğin anahtarıdır. Etkin bir örgüt yapısında, konulacak hedeflerin örgütün yapısına uygun ve aynı zamanda kolektif çalışmayı destekler nitelikte olması elzemdir.

Organizasyonun işleyişine dinamizm getirmek veya mevcut dinamikleri kuvvetlendirmek için belirli bir güce ihtiyaç duyulur. Bu noktada lider, üyelerin işe olan isteğini artırma, onları hedefe yöneltme ve örgütü başarılarla taşıma gibi becerileriyle adeta bir katalizör vazifesi görür.

Örgütün sahip olduğu özellikler, onun bütünlüğünü ve kalıcılığını güçlendirirken, örgütü simgeleyen en önemli unsur genellikle liderdir. Lider, grup dışında da grup adına söz söyleme yetkisini elinde bulundurur ve temsil gücünü üstlenir.

Liderin, sorumlu olduğu kuruma yeni öneriler getirebilmesi beklenir. Bu öneriler, dayatmacı yöntemlerden uzak, tüm ekibin benimseyeceği şekilde sunulmalı ve uygulanmalıdır.

2.2.8. Liderlik kazanımına tarihsel bir bakış

“Lider” ve “liderlik” kavramları, en eski ve köklü anlamıyla antik Yunan düşünce dünyasına dek dayanmaktadır. İlk yaklaşımların odak noktası, insanın kendi kişisel özellikleriyken, zamanla deneyimler ve değişen şartlar yeni liderlik anlayışlarının evrilmesine sebep olmuştur.

Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi antik Yunan filozofları, yöneticilik vasıflarına sahip kişileri diğerlerinden ayıran bazı üstün niteliklerin varlığından söz ederler. Onlara göre “yönetici” dediğimiz kimseler, çeşitli fiziksel, kişisel ve toplumsal özellikleriyle öne çıkarlar. Sonraki dönemde egemen sınıflar ve dinî inançlarla birlikte bu nitelikler, “soydan gelen” veya tanrısal kaynaklı güç olarak da kabul edilmiştir (Barutçugil, 2014:26).

19. yüzyılda Thomas Carlyle’in ortaya attığı “Büyük Adam” kuramı, liderlik araştırmalarında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu kurama göre, liderlik yeteneği doğuştandır; yani büyük liderler, sonradan değil, doğdukları andan itibaren lider olarak kabul edilir. Bu nedenle kuram, liderleri kahraman veya efsanevi kişilikler olarak betimler. O dönemdeki “büyük adam” ifadesi, özellikle askerî liderlik boyutunun erkek cinsiyet üzerinden tanımlanmasıyla da ilişkilendirilir. Ololube’ye göre, liderlik genetik etkenlere dayalı olup davranışsal olarak sergilenir ve erkek olma niteliğiyle özdeşleştirilmiştir. Bu sebeple, tarihi süreç içinde kadınlar, kuramın dışında bırakılmıştır (Rüzgar, 2019:319-320).

Büyük Adam Yaklaşımı’nın ana düşüncesi, herhangi bir toplumun herhangi bir döneminde tarihi şekillendirme yetisine sahip, ender bulunan birtakım bireylerin varlığıdır (Maslanka, 2002:6-7). Bazı kaynaklarda “genetik teori” olarak da adlandırılan bu yaklaşım, liderlerin doğuştan getirdikleri özelliklerle sıra dışı işlere imza attıklarını ve büyük izler bıraktıklarını öne sürer (Şahin, 2012:144).

Bu yaklaşımın devamı sayılan “Özellikler Kuramı”nın, 1. Dünya Savaşı sırasında subay ihtiyacının artmasıyla başladığı belirtilir. ABD ordusu, 1. Dünya Savaşı’nın başında Amerikan Psikoloji Derneği’nden bir grup psikologdan askerî personel seçimi için yardım istemiştir. Bu ekip tarafından “Alfa Zeka Testi” başta olmak üzere çeşitli ölçme araçları geliştirilmiş ve daha sonra bu araçların farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmasıyla “Özellikler Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006:10). 20. yüzyıl ortalarına kadar süren bu dönemde, liderlerin doğuştan

gelen üstün özelliklerle lider olabildikleri inancı baskın olmuştur (Barutçugil, 2014:26).

Zamanla, yalnızca liderlerin karakteristik özelliklerine odaklanan bu teorinin, araştırma ve analiz süreçlerinde tek başına yeterli olmadığı anlaşılmıştır. 2. Dünya Savaşı'ndan 1960'lara kadar olan süreçte, liderlerin nasıl davrandığına dair araştırmalar yaygınlaşmıştır. Bu dönemde geliştirilen tüm çalışmalar, "Davranışsal Yaklaşım" başlığı altında toplanmaktadır. İncelemeler, liderlerin insan odaklı ve işe yönelik davranışlarını merkeze almıştır (Aksel, 2012:33).

1960'lardan itibaren yönetim dünyasında yaşanan değişim, liderlik teorilerini de etkilemiş; böylece araştırmacılar, liderin nitelik ve davranışlarından çok, liderlik durum ve şartlarına odaklanmaya başlamışlardır. Bu bağlamda geliştirilen çeşitli modeller, "Durumsallık Yaklaşımı" çatısı altında birleşmiştir. Buradaki ortak düşünce, liderin davranışlarını içinden geçtiği koşullar ve çevresel faktörlere göre şekillendirmesi ve hangi durumlarda kimin liderlik edeceğini o koşulların belirlediğidir (Aksel, 2012:33; Erzen, 2008:70).

Tarihi süreçte Özellikler, Davranışsal ve Durumsal liderlik kuramlarından sonra, 1980'li yıllarda lider ve izleyici etkileşimine odaklanan yeni görüşler belirmiştir. "Modern Liderlik Kuramları" olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, günün gereksinimlerine göre biçim almıştır. Örneğin, geleceğe dönük planlama yapan "Vizyoner" liderlik, mevcut koşullarda örgütü yönlendiren "Etkileşimci" liderlik, izleyicileri ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirmek için "Karizmatik" liderlik ve değişim arayışı için "Dönüşümcü" liderlik gibi modeller bu kapsamda tanımlanmıştır (Aslan, 2019:173).

Liderliğin edinilmesine yönelik tarihsel eğilimleri özetleyen tablo, aşağıdaki ana unsurlara işaret etmektedir:

- **Büyük Adam Yaklaşımı:** Liderliğin doğuştan gelen özelliklere dayandığı fikrini savunur.
- **Özellikler Yaklaşımı:** Liderin sahip olduğu bireysel nitelikler ve yetenekler ön plandadır.
- **Davranışsal Yaklaşım:** Liderin insan merkezli veya işe dönük davranış tarzına vurgu yapar.

- **Durumsallık Yaklaşımı:** Liderin tutum ve davranışlarını koşullara uyarlaması gerektiğini öne sürer.
- **Modern Liderlik Kuramları:** Lider-izleyici etkileşimine ve güncel örgütsel ihtiyaçlara göre şekillenen çağdaş bakış açılarını kapsar.

Tablo 2.3: Liderlik Teorilerinin Kronolojik Sıralaması

Teorinin Adı	Tarih Aralığı	Varsayım
Büyük Adam Teorisi	19. yy - 1950'ler	Lider doğuştan özelliklere sahiptir ve tarihin seyrine karar verir.
Özellik Teorisi	I. Dünya Savaşı aralığı	Liderin sahip olduğu karakteristik özellikler esas alınır.
Geleneksel Liderlik Teorileri	2. Dünya Savaşı - 1960'lar	Liderin olaylar karşısındaki davranışları esas alınır.
Durumsallık Teorisi	1960'lar - 1980'ler	Herkese uyan, değişmeyen en iyi liderlik yoktur. Liderin içinde bulunduğu koşullar esas alınır.
Modern Liderlik Teorileri	1980'ler - Günümüz	Toplumun değişen koşullarına göre farklı formarda farklı yaklaşımlar esastır. Örn: Karizmatik, Dönüşümcü Liderlik.

2.2.9. Liderliğin tarihi

Liderlik, tarih boyunca insanların yaşamında daima önemli bir yer tutmuştur. Hiyerarşik yapıya eğilimli bir varlık olan insanın, gelecekte de liderlere ihtiyaç duymaya devam edeceğini söylemek yanlış olmaz. İnsanlar, tek başlarına başaramayacakları çıkar ve gereksinimlerini, aynı doğrultuda gereksinimleri olan diğer insanlarla güç birliği yaparak karşılamaya çalışacaktır. Bu durum, liderliğin her dönem varlığını koruyacağı fikrini pekiştirir (Eren, 2020:435).

“Lider” kelimesinin kayıtlarda ilk görünmesi 1300’lü yıllara dayanırken, “liderlik” sözcüğünün 1800’lü yılların başında, özellikle İngiliz parlamentosuna ve siyasi etkiye ilişkin eserlerde geçtiği ifade edilmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008:22). Öte yandan 18. yüzyılda yaşanan “Aydınlanma Dönemi”, günümüzdeki liderlik düşüncesinin temel dayanaklarının oluşmaya başladığı süreçlerden biri olmuştur. Voltair gibi düşünürlerin, bireyin kendi lideri olabileceğine dair ileri sürdüğü görüşler ve bu görüşlerin açtığı tartışmalar, dünya tarihinde daha olumlu bir dönemin başlamasına katkı sağlamıştır (Polat ve Arabacı, 2015:209).

Farklı tarihsel süreçlerdeki liderlik tanımlarının, o dönemin şartlarına uygun biçimde yapıldığı görülür. Çalışmalar incelendiğinde, liderlik anlayışının dönemin gereklilikleri, yaşanan toplumsal olaylar ve edinilen tecrübelerle şekillendiği söylenebilir. 20. yüzyılın başından 2000’li yıllara uzanan süreçte yapılan liderlik tanımlarının kesiştiği noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür (Eraslan, 2004):

- 20. yüzyılın ilk döneminde geliştirilen tanımlamalarda, kontrol, merkezileşme ve grup odaklılık ön plana çıkmıştır. “Özellikler Yaklaşımı” adıyla anılan bu dönemde, liderin gücünün ve otoritesinin kaynağının, onun doğuştan getirdiği nitelikler olduğu varsayılmıştır.
- 1930’larda tanımlamalar “Özellikler Yaklaşımı”nı pekiştirerek liderin takipçileri üzerinde hiyerarşik bir düzen kurmasına ve hayranlık uyandıracak kişilik özelliklerine sahip olmasına vurgu yapmıştır.
- 1940’larda, grup liderliği kavramı belirginleşmiş ve liderlerin karakteristik yapıları yerine davranış biçimlerini inceleyen “Davranışsal Yaklaşım” literatürde öne çıkmaya başlamıştır.
- 1950’lerde grup liderliği etkisini devam ettirerek sürdürmüştür.
- 1960’larda liderlik, “ortak amaçlar doğrultusunda insanları etkileme davranışları” şeklinde tanımlanmıştır. Davranışsal yaklaşımın izlerini, bu dönemdeki tanımlamalarda açıkça görmek mümkündür.
- 1970’lere gelindiğinde, “örgütsel hedeflere ulaşmak için organizasyon yapısını kurma ve sürdürme” görüşü öne çıkmıştır. Bu düşünce, “Durumsallık Yaklaşımı”nın etkisi altında şekillenerek liderin içinde bulunduğu ortam ve koşulları dikkate alması gerektiğini savunmuştur.
- 1980’lerde “Özellikler Yaklaşımı” tekrar değer kazanmış ve “Büyük Adam Yaklaşımı” yeniden gündeme taşınmıştır.
- 1990’lardan günümüze kadar ise “Vizyoner liderlik”, “Karizmatik liderlik” ve “Dönüşümcü Liderlik” gibi yeni liderlik yaklaşımları tartışma sahnesinde yer almaya başlamıştır.

Bugüne dek ortaya konan teori ve yaklaşımların ışığında, özellikle 1950’li yıllardan itibaren belirli bir kronolojik sırayla oluşturulmuş çeşitli liderlik tanımları

aşağıda listelenmiştir (Eraslan, 2004; Güney, 2012:35-36; Zel, 2011:109-110; Yukl, 2018:3):

- Liderlik, toplumsal hareketlerin temel noktasında konumlanmaktadır (Cooley, 1902).
- Liderlik, örgütlenme sürecindeki toplumsal hareketlerde bir kişinin diğerlerinden daha fazla rol üstlenmesidir (Mumford, 1906).
- Liderlik, bireylerin veya grupların etkileşime girebildiği ve lider niteliklerine sahip olanların diğer üyeler üzerinde etkili olduğu bir süreçtir (Bogardus, 1934).
- Liderlik, saygı ve beğeni oluşturan farklı özelliklere sahip olmaktır (Kilbourne, 1935).
- Liderlik, kişinin sahip olduğu gücü kendisi için kullanmaktan kaçındığı bir süreçtir (Whyte, 1943).
- Liderlik, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için örgütteki bireyleri harekete geçirme ve onları etkileme sürecidir (Stodgill, 1950).
- Liderlik, örgüt tarafından saptanan hedeflere ulaşma amacıyla bireyleri yönlendirme eylemidir (Koontz ve O'Donnell, 1955).
- Liderlik, bir kişinin, grup üyelerini paylaşılan bir amaca doğru yönlendirme davranışdır (Hemphill ve Coons, 1957).
- Liderlik, grup üyelerini, hedefleri istekle yerine getirecek biçimde etkileme sürecidir (Terry, 1960).
- Liderlik, daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek ve bu yönde ilişkileri yönlendirmek için, karşılıklı iletişime açık bir ortam yaratan bir süreçtir (Weschler ve Massarik, 1961).
- Liderlik, üzerinde anlaşmaya varılan ortak bir vizyonu, örgütü harekete geçirerek kalıcı hale getirmektir (Stodgill, 1974).
- Liderlik, baskı uygulamadan diğer insanların davranışlarını etkileme sürecidir (Kempner, 1976).

- Liderlik, şartlara uygun biçimde örgüt üyelerini planlanan hedeflere ulaşmak üzere yönlendirme ve şüphelerini gidermeye yönelik bir süreçtir (Dubrin, 1978).
- Liderlik, örgüt içindeki kurallara koşulsuz uymanın ötesinde bir adanmışlık gerektiren davranış biçimidir (Katz ve Kahn, 1978).
- Liderlik, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda örgütleri veya toplumu harekete geçirmek ve bu harekete kılavuzluk etmektir (Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1979).
- Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere toplanan insanları güç kullanmaksızın yönlendirmek ve onları uygun şekilde organize etmektir (Jago, 1982).
- Liderlik, örgütsel faaliyetleri önceden konulan hedeflere varacak şekilde koordine etme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984).
- Liderlik, örgütün değerlerine bağlı kalarak ve örgütün vizyonunu çizerek başarılı olmak için uygun ortamın hazırlanmasıdır (Richards ve Engle, 1986).
- Liderlik, takipçileri etkilemek için kullanılan bir güç biçimidir (Krausz, 1986).
- Liderlik, örgüt üyelerini örgüt hedeflerine doğru yönlendirme ve onlara bu hedefler konusunda teşvikte bulunmadır (Johns ve Moser, 1989).
- Liderlik, ortak bir hedef belirleyip, insanları o hedefe ulaşmak adına gönüllü bir çabayla örgütlemeye dayalı bir süreçtir (Jacobs ve Jaques, 1990).
- Liderlik, hem mantığı hem de duygusal unsurları kullanarak sorunlara çözüm üretmektir (Norris, 1990).
- Liderlik, geleneksel kültürün sınırlarını aşıp değişime uyum gösterme becerisidir (Schein, 1992).
- Liderlik, örgüt üyelerinin yaşam kalitesini artırmak ve buna bağlı olarak örgüt verimliliğini maksimize etmektir (Güney, 1992).
- Liderlik, bireylerin belirlenen amaçlar uğruna gönüllü olarak bir araya geldiği, deneyimlerin paylaşıldığı ve bu esnada memnuniyet seviyesinin yüksek tutulduğu bir süreçtir (Werner, 1993).

- Liderlik, grup üyelerinin ortak çalışmalarına anlam kazandırma ve onlarda aidiyet duygusu geliştirme sürecidir (Drath ve Palus, 1994).
- Liderlik, örgütü başarı yolunda teşvik etme ve harekete geçirme becerisidir (House ve diğ., 1999).
- Liderlik, bireylerin ve grupların hedeflerini uygulamalarına rehberlik eden ve onlara yön veren süreçtir (Koçel, 2010).

Liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapmak olanaklıdır; ancak görüldüğü kadarıyla bu tanımların büyük çoğunluğu aynı ortak paydada toplanır. Zel, bu ortak noktaların bir amacın varlığı, bir grup bireyin bulunması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin var olması şeklinde özetlenebileceğini belirtir (Zel, 2011:110). Katz ve Kahn, söz konusu ortak noktaları organizasyonel yetki, belirli özelliklere sahip bir birey ve bir eylem türü olarak ifade ederken, George ve Jones ise liderlik tanımlarında paylaşılan unsurları grup üyelerini etkilemek ve onların hedeflerine ulaşmalarında yol gösterici olmak şeklinde tanımlamışlardır (Erçetin, 2000:11).

2.2.10. Liderlik kazanımına ilişkin tartışmalar

Liderliğin nasıl edinildiği konusu, uzun yıllardır farklı görüşlerin odağında olmuştur. Bu hususta iki baskın düşünce ön plana çıkar. Bazı araştırmacılar, liderliğin doğuştan geldiğini dile getirirken, diğerleri ise liderliğin sonradan geliştirilebileceğini öne sürmektedir. Tarihsel süreçteki çeşitli liderlik yaklaşımları, bu fikirlerin dönemsel koşullara göre nasıl şekillendiğini de göstermektedir.

Tarih boyunca kimi insanlar lider konumuna yükselirken, kimileri yükselmeyince, lider kişilerin doğuştan avantajlı özelliklerle donanıp donanmadıkları hep merak edilmiştir. Liderlik öğrenilebilir mi sorusu da “Liderlik doğuştan mı gelir, yoksa öğrenilerek mi kazanılır?” tartışmasında yanıt aranan temel noktalardan biri olmuştur (Woyach, 1993:7).

Akdemir, liderliği oluşturan unsurların nasıl başlayıp nasıl sürdüğüyle ilgili kesin bir yargıya varmanın pek kolay olmadığını dile getirir. Bir liderin doğuştan getirdiği nitelikler olduğu düşünülse bile, sonradan kazanılan davranış ve beceriler de liderin bütünleyici yönlerini tamamlar. Bu doğrultuda literatürde, liderliğin hem özellikler (doğuştan veya geliştirilen) hem de davranışsal (sonradan edinilen) boyutları üzerine kurgulanan çalışmaların yer aldığı görülür (Akdemir, 2018:66).

Yıldız'a göre liderlik, genetik faktörlere dayalı olsa dahi, kişinin edindiği bilgilerle ve bu bilgileri davranışlarına yansıtmasıyla gelişir. Ayrıca liderlik, liderin kendisi, takipçiler ve mevcut şartlardan oluşan bir fonksiyonsa, liderlik için gerekli özelliklere sahip olan biri, sadece bir değişkeni yerine getiriyordur. Takipçiler ve elverişli koşullar oluşmadıkça, gerçek bir liderlik sürecinden söz etmek mümkün değildir (Yıldız, 2016:28).

Toplumda yaygın olan inanç, liderin doğuştan ayrıcalıklı özelliklerle dünyaya geldiği şeklindedir. Bu özelliklerle doğan bireyler, buldukları ortamda çok geçmeden potansiyel liderler olarak sivrilir ve çevrelerindeki insanlar da onu sorgulamadan lider kabul eder (Güney, 2012:46).

Liderliğin doğuştan geldiğine dair fikirler 19. yüzyıldaki "Büyük Adam Teorisi" ile güçlenmiştir. Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi ve Büyük İskender gibi dünyaca ünlü liderlerin etrafında örülen efsaneler, "liderler doğar, sonradan lider olunmaz" düşüncesinin yayılmasında etkili olmuştur (Cherry, 2020).

"Doğal Doğuştan Liderlik Teorisi (Natural Born Leader Theory)" her bireyin liderlik potansiyeliyle dünyaya geldiğini, ancak bu potansiyelin hangi bağlamda ve hangi ölçüde ortaya çıkarılacağı ya da geliştirileceğinin, kişinin kendini yetiştirmesi ve bulunduğu koşulların niteliğine bağlı olduğunu iddia eder. Doğuştan liderlerin (Natural Born Leader) en göze çarpan vasıfları inanç, cesaret ve özellikle de dengedir. Bu teori, güç ve liderlik kavramlarını birbirinden ayırarak, takipçilerin de bağımsız bir konumda olabileceğini savunur. Ayrıca, bir lidere mutlaka takipçiler eşlik etmek zorunda değildir; çünkü olgun bir liderlik, insanları "sizi izlemeye" değil, "sizinle beraber hareket etmeye" çeken bir denge düzeyine ulaşmayı amaçlar (Haraida ve Blass, 2019:1).

Klasik ekolü savunanlar, liderliğe dair yetkinliklerin genetik olarak aktarıldığını ve geliştirilemeyeceğini ifade eder. Bu görüşteki belirleyici nokta, liderlik özelliklerinin aile büyüklerinden miras kaldığına vurgu yapılmasıdır. Güney ise, genetik temelli bu tür özelliklerin önemini kabul etmekle beraber, eğitimin liderlik niteliklerini daha da geliştirebileceğini belirtir (Güney, 2020:387).

Çoğu sosyal bilimci, liderliğin edinilmesi konusunda ortak bir kamda birleşir: Liderlik, belli oranda doğuştan gelen bir takım kapasitelere dayanır, ancak bu potansiyelin eğitimin katkısıyla da mutlaka geliştirilmesi gerekir.

Güney, iyi bir liderin niteliklerini iletmede eğitimin anahtar rolüne dikkat çeker. Çağımızda, biri doğuştan gelen liderlik yeteneklerine sahip olsa bile, eğer bu becerileri doğru şekilde eğiterek geliştirip zenginleştiremezse, o kişiden güçlü bir lider olması beklenemez. Liderler, yaşadıkları dönemin koşullarına uyum sağlayacak biçimde eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem vermelidir. Örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk'ü veren Güney, şu ifadeleri kullanır (Güney, 2012:48): “Atatürk, doğuştan üstün liderlik becerilerine sahipti. Ne var ki, bu becerilerin eğitim olmadan yetersiz kalacağını da bilincindeydi ve hayatı boyunca eğitim yoluyla liderlik kapasitesini güçlendirmeye büyük önem verdi.”

Adair, liderliğin sonradan edinilebileceği fikrini paylaşır, ancak bu yaklaşımı daha farklı bir açıdan yorumlar. Ona göre, liderliğin öğrenilmesi gerektiğine dair inanç zamanla yayılsa da asıl zorluk, bunu nasıl hayata geçireceğimize ilişkin yeterli netliğin olmamasıdır (Adair, 2016:22).

2.2.11. Liderliğin gelişimi

Pek çok araştırmacı, bir kişinin iyi bir lider olması için gereken bazı niteliklerin doğuştan geldiği konusunda hemfikirdir. Ancak burada önemli olan nokta, bu potansiyel niteliklerin iyi bir eğitim süreciyle geliştirilebileceğini unutmamaktır. Güney'e göre, liderlik gelişimi her şeyden önce ailede başlar. Kişinin ailesinin verdiği eğitim, temeli oluşturan en kritik adımdır. Ardından, yaşam çevresi ve uzun eğitim hayatının lider yetiştirmede büyük payı vardır. Ayrıca olağanüstü liderlik kabiliyetleri taşıyan bireylerin dahi kapsamlı bir eğitime gereksinimi olduğu düşünülmektedir (Güney, 2012:50).

Aile ve yakın çevrenin yanı sıra, Amerikan kültüründe yaygın olan “akrandan öğrenme” yaklaşımı da liderlik gelişiminde etkili bir yöntem olarak benimsenir. Bu yöntemin merkezinde, otorite kısıtlamalarının olmadığı ve rahat fikir alışverişinin yaşandığı bir karşılıklı etkileşim vardır. Böyle bir ortamda kişi, yetkinliklerini daha özgürce geliştirebilir (Dikmen, 2012:15).

Bass'a göre, liderlik sürecinin tarih içindeki gelişimi yavaş ve tedrici biçimde ilerlemiştir. 20. yüzyılda ABD'de liderliğin örgütler açısından önemini anlamak üzere pek çok deney ve inceleme yapılmış, 1971 ile 1981 arasında Katzell ve Guzzo (1983), özellikle denetim biçimlerinin örgütsel çıktı açısından etkili görüldüğünü saptamıştır. Bu süreçte, askeri başarıların da güçlü liderliğin sonucu olduğu kabul

edilmiştir. Bass, tarih boyunca liderliğin özellikle askeri zaferlerde belirleyici rol oynadığını, iyi sevk ve idare edilen orduların kötü yönetilenlere karşı defalarca üstünlük sağladığını belirtir (Landis vd, 2014:98).

Liderlik eğitime verilen önemin artmasıyla, ABD başta olmak üzere pek çok ülkede farklı liderlik geliştirme programları uygulanmaya başlanmıştır. Üniversitelerde bu tip kapsamlı programların yeterince yer bulup bulmadığı hâlâ tartışmalı olsa da, American Management Association, Center for Creative Leadership ve Apsen Institute gibi kuruluşlar öncülüğünde geliştirilen programlar, dünyanın çeşitli enstitü ve eğitim kurumlarında benimsenen farklı yaklaşımlara göre biçimlendirilmektedir. Hangi yöntem benimsenirse benimsensin, bu eğitimleri alanların daha bilinçli liderler olarak yetiştiği gözlenmektedir (Erzurum, 2007:75).

2.2.12. Liderlik teorileri

2.2.12.1. Geleneksel liderlik teorileri

İnsanlık tarihi boyunca, bir lideri diğerlerinden ayıran niteliklerin ne olduğu konusu her zaman ilgi çekmiş ve bu niteliklerin hangi unsurlardan oluştuğu çeşitli araştırmalarla keşfedilmeye çalışılmıştır (Güney, 2020:394). Yeni çıkan her yaklaşım ise ek sorular ve eleştiriler doğurduğu için, liderlik olgusuna ilişkin araştırmalar süreklilik göstermiştir (Yıldız, 2018:30).

“Geleneksel Liderlik Teorileri” ana başlığı altında, liderlerin gerek sahip oldukları özellikleri (Özellikler Yaklaşımı), gerek davranış biçimlerini (Davranışsal Yaklaşım) ve gerekse içinde yer aldıkları koşulları (Durumsal Yaklaşım) merkez alan çalışmalar toplanır. Bu akımlar, liderliği farklı perspektiflerden inceleyerek literatüre pek çok ayrıntılı araştırma kazandırmıştır.

2.2.12.1.1. Özellikler teorisi

Özellikler teorisi, liderlik kavramını tanımlamak ve açıklamak amacıyla ortaya konulan ilk kuramlardan biri olarak kabul edilir. Bu kurama göre, başarılı bir liderin diğer liderlerden ayrılmasını sağlayan en önemli unsurlar kişisel özelliklerdir (Güney, 2020:394). Başka bir deyişle, bu teori bir liderin kişisel, fiziksel ve sosyal karakteristiklerini merkeze alır (Önen ve Kanayran, 2015:48).

Özellikler teorisinin merkezinde, liderin sahip olduğu özelliklerin, onun liderlik sürecinde ne derece etkili olduğu yer alır. Bir liderin kendi grubu içinde fark

edilmesini ve diğerlerinden ayrılmasını sağlayan, kabul görüp hızla benimsenen nitelikleri kişisel özellikleridir (Akdemir, 2016:340).

M.Ö. 4. yüzyılda, liderlik özellikleri üzerine yorum yapan ilk kişi Sokrates olarak bilinir. Ardından Ksenofon, Plato ve Aristoteles gibi filozoflar, liderlik için gerekli nitelikler üzerine düşüncelerini paylaşmışlardır (Zel, 2011:114-115). Bu alandaki teorik araştırmaları tarihsel olarak ilk kez detaylandıran isim Thomas Carlyle (1795-1881) olmuştur. Carlyle, "The Great Man in History (Tarihdeki Büyük Adam Yaklaşımı)" kavramını ortaya koymuş ve bu yaklaşıma göre bazı bireyler doğuştan liderdir ve insanlık tarihini şekillendirir (Erçetin, 2000:27).

1900'lü yıllarda liderlikle ilgili çalışmalar artmış ve lider özellikleri üzerine çeşitli yeni perspektifler geliştirilmiştir. 1930-1940 yılları arasında yapılan çalışmalar, liderin kişisel özelliklerini üç ana kategori altında incelemiştir: Kişilik özellikleri, fiziksel özellikler ve yetenekler/beceriler. Bu dönemdeki çalışmalarda lider olarak tanımlanan bireylerin sahip olduğu fiziksel ve kişilik özellikleri belirlenmiştir (Zel, 2011:115-116).

Tablo 2.4: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Fiziksel ve Temel Nitelikler	Kişisel ve Sosyal Yetenekler
Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleri görüşlülük
Kilo	İnisiyatif alabilme
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziksel görünüm	Açık sözlülük
Olgunluk	Kendine güven
Başkasına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişiler arası ilişkiler
Zeka	İş başarıma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	Tarafsız olma
Açıkgöz olma	Becerikli olma
Düzenli olma	Mizah anlayışı
Hevesli olma	Kişisel bütünlük
Girişken olma	

Kaynak: Zel, 2011: 116

Araştırmalar arasında 1920-1950 yılları özellikle liderlik niteliklerinin belirlenmesi açısından dikkate değerdir. Bakan ve Büyükbeşe'ye göre bu dönemde liderlerde aranan özellikler şöyle sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Zeka ve yetenek, bilgi sahibi olmak, akıcı ve etkili konuşma yetisi,
- Enerji dolu ve aktif olma,
- Açık sözlü ve dürüst olma, yaratıcılık ve etik davranışlar sergileme,
- Grubunu her zaman önde tutma arzusu, sorumluluk alabilme, görev ve hedef odaklılık,
- Takım çalışmasına yatkınlık, örgüt içerisinde prestijli ve tanınmış biri olma, kibarlık ve zarafet.

1948 yılında Stodgill tarafından yapılan bir diğer araştırma ise daha önce sıralanan 300 kişisel özelliği yeniden değerlendirmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, liderlerin başarıyla görevlerini yerine getirebilmesi için bu özelliklerden bazılarını sahip olmaları gerekmektedir, bu özelliklerin liderliği tam olarak öngördüğü söylenemez. Bu niteliklerin kapsamlı bir değerlendirmesi liderliğin karmaşık doğasını yansıtır (Erçetin, 2000:28).

Tablo 2.5: Stodgill'in Liderlik Özellikleri ile İlgili Gruplandırmanın Özeti

Kategori	Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Özellikler	Yaş	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Başarı gereksinimi	Denetleme yeteneği
	Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine güven	Başlatıcılık	İş birliği eğilimi
	Boy	Sosyal Statü	Etkili konuşma	Zorbalık	Sorumluluk gereksinimi	Dürüstlük
	Görünüm		Saldırganlık		İnsanlara ilgi	Güç gereksinimi
					Sonuçlara ilgi	
					Güvenlik gereksinimi	

Kaynak: Erçetin, 2000:28

Araştırmalar göstermiştir ki, etkin liderlerin her zaman belirli ortak özellikleri paylaşmadıkları, hatta bazı durumlarda liderlik niteliklerine fazlasıyla sahip olan bireylerin öne çıkmadıkları saptanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Yukarı, bu durumu açıklarken, liderlik başarısını kesin olarak sağlayacak spesifik bir özellik

setinin olmamasının, bu özelliklerin grup performansı ya da kariyerde yükselme gibi sonuçlar üzerindeki etkilerini açıklamak için gerekli ara değişkenlere yeterince odaklanılmamasından kaynaklandığını belirtmiştir (Yukl, 2018:12).

“Bir lideri tanımlayan şey onun özellikleridir” şeklindeki düşünce, 1930'lar boyunca yavaş yavaş “Bir lideri tanımlayan temel etken onun davranışlarıdır” şeklinde bir bakış açısına evrilmiş ve bu değişimle birlikte liderlik teorilerinde “davranışsal yaklaşım” ortaya çıkmıştır (Aslan, 2019:138).

2.2.12.1.2. Davranışsal teori

Araştırmaların gösterdiği üzere, 1940 ve 1960 yılları arasında liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderliği anlama yaklaşımını değiştirmiştir (Eryeşil, 2012:13). Bu dönemdeki araştırmacılar, liderliğin sadece bireysel özelliklerle sınırlı olmadığını kabul etmiş ve liderlik davranışlarını da incelemeye almışlardır (Champoux, 2010:289).

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin başarısının, kişisel özelliklerinden ziyade liderlik sırasında gösterdiği davranışlar ve takım üyeleriyle olan etkileşimlerine dayandığını öne sürer (Koçel, 2020:595). Bu teori, özellikler teorisinden ayrılarak, liderin liderlik görevlerini nasıl yerine getirdiğini, hangi yöntemlerle takımını yönlendirdiğini ve kararlarını nasıl aldığını ele alır. Davranışsal teorisinin ana odak noktası, liderin görev ve ilişki yönelimli davranışlarını inceler ve şu sorulara yanıt arar:

- Lider kararlarını nasıl alır?
- Lider görevlerini nasıl yerine getirir?
- Lider takım üyelerini nasıl yönlendirir?
- Lider görevlerini yerine getirirken hangi liderlik tarzını benimser? (otoriter, demokratik, liberal)

Davranışsal teori, bir liderin başarısını, kişisel özellikler yerine, liderin takım üyelerine karşı sergilediği davranışlarla değerlendirir (Akdemir, 2016:341). Lider, takımının ihtiyaçlarına duyarlı olmalı, bireylerin değerlerini önemsemeli ve kurum içindeki işlemleri takım üyeleriyle şeffaf bir şekilde paylaşmalıdır. Davranış teorilerinin özellik teorilerine göre üç ana avantajı vardır:

1. Davranış teorisi, resmi liderlik yanında, gayriresmi liderliği de ortaya çıkarabilir.
2. Liderliği tanımlayan davranışlar belirlendiğinde, bu davranışlar eğitimle bireylere öğretilir.
3. Liderin ve takım üyelerinin davranışlarının etkileşimi detaylı bir şekilde incelenebilir.

Sonuç olarak, yapılan çalışmalar, özelinde belirli liderlik davranışlarının daha etkili olduğunu göstermiştir. Bu teorinin odak noktası, liderin her bir takipçisiyle nasıl bir etkileşim kurduğudur. Ancak, zamanla bu yaklaşıma yönelik eleştiriler de gelişmiştir, özellikle teorinin basitliği ve kullanılan yöntemlerin geçerliliği sorgulanmıştır (Çetin ve Beceren, 2007:127).

2.2.12.1.2.1. Ohio State Üniversitesi araştırmaları

1945 yılında İş Araştırmaları Bürosu (Bureau of Business Research) tarafından askeri personelin liderlik davranışlarının grup performansı ve iş memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bir çalışma bulunmaktadır (Aslan, 2019:140). Bu araştırmada, "Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi" adı verilen, lider davranışlarına odaklanan bir anket formu kullanılmış ve sonuç olarak liderliğin iki temel boyutunu belirleyen bağımsız değişkenler; bireysel ilgi ve görev odaklılık olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2020:596).

Bireysel ilgiye odaklanan liderler, grubun üyeleriyle olan ilişkilerini karşılıklı güven ve saygı üzerine kurar, aynı zamanda altlarındaki kişilerin görüşlerini değerlendirir ve bu saygıyı davranışlarıyla sergiler. Görev odaklı liderler ise, takım içi koordinasyonu sağlar, görev tanımlamaları yapar ve bu görevleri ekip üyelerine en etkili şekilde atar. Bu tür liderler görev merkezli bir yaklaşım benimser (Aysel, 2006:12). Ohio Eyalet Üniversitesi'nin çalışmaları bazı önemli sonuçları ortaya koymuştur (Zel, 2011:127):

- Eğer bir grup otoriter liderlik bekliyorsa, en uygun davranış bu tarz bir liderlik uygulamaktır.
- Grubun daha az otoriter bir liderlik beklentisi varsa, doğal olarak otoriter liderliğe karşı direnç gösterilecektir.

- Eğer yapılan iş, belirsizlikler içeriyorsa ve lider herkesi memnun etmeye çalışıyorsa, bu durum başarısızlığa ve grup içi devamsızlıkların artmasına yol açacaktır.
- Grup üyelerine atanan roller bireylerin yeteneklerine uymuyorsa, motivasyon düzeyleri düşecektir.
- Eğer lider ile astlar arasında güç mesafesi fazlaysa, otoriter bir yönetim biçimi baskın olur.
- Üyeler arasındaki yakın ilişkiler, liderden daha yüksek beklentilere neden olur.
- Liderin grup üyelerine verdiği değer arttıkça, üyelerin değişime uyumu ve aidiyet duygusu da artar.
- Liderin motivasyonu artırdığı ölçüde, örgüt üyelerinin verimliliği de artar.

2.2.12.1.2.2. Michigan Üniversitesi araştırmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi, Rensis Likert liderliğinde bir sigorta şirketinde çalışanlar üzerine bir araştırma yürütmüştür. Bu çalışmanın amacı, şirket çalışanlarının verimlilik düzeyleri ve iş tatmini ile bunları etkileyen faktörleri belirlemektir. Araştırma sonucunda, çalışanların performansını ve iş tatminini artıran dört ana faktör saptanmıştır (Aslan, 2019:142; Zel, 2011:128):

- Destek: Çalışanların değerli hissetmelerini sağlayan davranışlar.
- İlişkileri Güçlendirme: Grup içi bağları ve yakın ilişkileri teşvik eden davranışlar.
- Amaç Vurgusu: Grubu belirlenen amaçlar doğrultusunda motive eden ve etkinleştiren davranışlar.
- İş Kolaylaştırma: İşin yapılabilmesi için gerekli kaynakları sağlayarak iş sürecini kolaylaştıran davranışlar.

Liderler, yöneticiler ve alt kademe çalışanlarla yapılan mülakatların analizinden sonra, iki ana liderlik stili ortaya çıkmıştır: üretim odaklı ve çalışan odaklı (Akdemir, 2018:94). Üretim odaklı liderler işin teknik yönüne odaklanırken, çalışan odaklı liderler, takipçileriyle etkili iletişim kurmaya daha çok önem verirler (Yıldız, 2016:32). Grup üyelerinin sosyal ve duygusal gereksinimlerinin karşılanması, liderler için esas hedeflerden biridir. Yapılan çalışmalar, çalışan odaklı

liderlik stiline, üretim odaklı liderliğe göre genel olarak daha etkili olduğunu göstermiştir (Küçüközkan, 2015:92).

Ayrıca, etkili liderlerin belirli kişisel özelliklerle tanımlanamayacağını anlaşılmışla, araştırmacılar liderlerin özgün davranışlarını belirlemeye odaklanmışlardır. Etkili liderlerin kim oldukları yerine ne yaptıkları, görevleri nasıl yönettikleri üzerine çalışılmıştır. Davranışsal özelliklerin öğrenilebilir olması, uygun liderlik eğitimi alan bireylerin daha başarılı liderler olabileceği fikrini güçlendirmiştir (Amofa vd, 2016:133).

Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları, davranışsal teorilerin liderlik sürecini daha iyi anlamada ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır; bu teoriler, lider-takipçi ilişkilerini ve liderin takipçilerine nasıl davrandığını inceler (Koçel, 2020:597).

2.2.12.1.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen teori, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nin yönetsel değişim programı kapsamında, bir grid matrisi kullanılarak ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2011:132). Bu model, iki ana boyutu dikkate alarak liderlik davranışlarını sınıflandırır: matrisin yatay eksenini üretimi temsil ederken, dikey eksenini insan ilişkilerine odaklanır (Akdemir, 2018:95; Aslan, 2019:146). Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları beş farklı yönetim biçimini tanımlamada kullanılmıştır (Eren, 2020:36).

	1,9							9,9
				5,5				
	1,1							9,1

- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +

Şekil 2.1: Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebekesi

Kaynak: Zel, 2011: 133

Modelin açıkladığı beş yönetim biçimi şunlardır (Islam vd, 2019:159-160):

- **Kulüp Liderliği (1.9):** Bu tarzda lider, grup üyelerinin duygusal ihtiyaçlarına öncelik verir, üretim konusunda ise daha az ilgili olabilir. Yöneticiler, çalışanların refahına büyük önem verirken, disiplin ve otorite kullanımında zayıf kalabilirler.
- **Görev Lideri (9.1):** Bu yönetim tarzı, üretim hedeflerine odaklanır ve çalışanların ihtiyaçlarına az önem verir. Lider, işin gerekliliklerine yoğunlaşırken, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına minimum düzeyde ilgi gösterir.
- **Etkisiz Lider (1.1):** Bu liderlik stilinde, lider ne üretime ne de insan ilişkilerine önem verir. Genellikle riskten kaçınan ve korumacı bir yaklaşım sergiler, bu da liderin etkisiz kalmasına neden olur.
- **Ekip Lideri (9.9):** Bu yaklaşımda lider, hem üretime hem de çalışanların ihtiyaçlarına yüksek derecede önem verir. Bu, motivasyonu artırır ve çalışanların organizasyon hedeflerine daha fazla entegre olmalarını sağlar.
- **Orta Yol Lideri (5.5):** Bu lider, ne çok hırslı ne de çok uzlaşmacı bir tarz benimser ve astların ihtiyaçlarını üretim hedefleriyle dengeler.

Bu modelin avantajlarından biri, yöneticilerin ve liderlerin kendi yönetim tarzlarının sonuçlarını somut bir şekilde görebilmeleridir. Bu sayede yönetsel zayıflıklarını fark eden yöneticiler, geliştirici eğitimlere katılarak davranışlarında iyileştirmeler yapabilirler (Koçel, 2020:599). Ekip liderliği stili genellikle en etkili yönetim biçimi olarak görülür ve bu tarzın benimsenmesinin iş başarısını ve iş tatminini artırdığı düşünülmektedir (Zel, 2011:133-134).

2.2.12.1.2.4. McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor'a göre, liderlerin ve yöneticilerin yönetim stillerini en çok etkileyen faktörlerden biri, insan davranışlarına ilişkin varsayımlardır. Bir yöneticinin inançları ve değer yargıları, astlarıyla olan etkileşimlerini derinden etkiler (Koçel, 2020:599).

"X Teorisi", klasik yönetim yaklaşımları döneminde geliştirilmiş olup, üst yöneticilerin çalışanlarına yönelik genel görüşlerini yansıtan bir teoridir. "Y Teorisi"

ise, neo-klasik yönetim yaklaşımları ile birlikte gelişmiş ve bu dönemin yönetim anlayışını temsil eden bir teoridir (Tekin, 2016:82-83).

McGregor'un insan doğasına dair geliştirdiği X ve Y teorileri şu varsayımlarla açıklanmaktadır (Aslan, 2013:143-144): X Teorisi Varsayımları:

- İnsanlar genellikle çalışmaktan kaçınır, bu yüzden onların üzerinde kontrol kurulmalıdır.
- Çoğu insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçınır ve özellikle ekonomik ve güvenlik ihtiyaçlarına önem verir.
- Çalışanlar sıklıkla bireysel çıkarlarını ön planda tutar, kurum hedeflerine ilgisiz kalır ve değişime direnç gösterir.

Y Teorisi Varsayımları:

- İş yapmak, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir eylemdir; uygun şartlar altında herkes sorumluluk alabilir.
- İnsanlar, uygun motivasyon sağlandığında kurum hedeflerine ulaşmak için kendilerini yönetebilir.
- Yeterli sayıda insan, problem çözme süreçlerinde yaratıcılıklarını kullanabilir.

Bu varsayımlar doğrultusunda, X teorisi taraftarı yöneticiler genellikle daha otoriter ve mücadeleci bir tutum sergilerken, Y teorisi taraftarı yöneticiler demokratik ve katılımcı bir tutum gösterme eğilimindedir (Koçel, 2020:599).

2.2.12.1.2.5. Likert'in sistem 4 modeli

Rensis Likert ve ekibi tarafından geliştirilen "Sistem 1-2-3-4 Modeli", lider ve yöneticilerin davranışlarını anlamak ve sınıflandırmak için tasarlanmış bir yönetim modelidir (Akdemir, 2018:97). Likert bu modelle, Sistem 1'den Sistem 4'e kadar dört temel yönetim sistemini tanımlamıştır, her biri farklı liderlik ve yönetim özelliklerine işaret eder (Hodgetts, 1997:321; Yıldız, 2016:33; Aslan, 2019:144):

- **Sistem 1 (Çıkarıcı Otoriter):** Bu sistemde yöneticiler, astlarına minimal güven gösterir ve onlardan nadiren fikir alır. Bu yapı korku ve cezalandırma yöntemleriyle denetim altında tutulmaya çalışılır.

- **Sistem 2 (İyiliksever Otoriter):** Bu modelde, lider-ast ilişkisi daha babacan bir tarzda olup, lider zaman zaman astlarının görüşlerini alır. Motivasyon, ödül ve ceza ile sağlanır ve kararlar genellikle üstler tarafından alınır, belirli durumlarda astlara sınırlı karar yetkisi verilir.
- **Sistem 3 (Danışılabilen Demokratik):** Yöneticiler, önemli kararlar alırken kontrol mekanizması olarak görev alsın da, astlara belirli sorumluluklar bırakılır. Bu sistem, Sistem 2'ye kıyasla daha yatay bir iletişim yapılanmasına sahiptir.
- **Sistem 4 (Tam Demokratik):** Bu modelde, yöneticinin astlara olan güveni tamdır, astlar özgürce fikirlerini ifade eder ve karar alma sürecinde aktif rol alırlar. Kararlar, örgütün her katmanında yatay bir biçimde işler ve hem resmi hem de gayriresmi yapılar kullanılır.

Likert'in modeline göre liderlik performansını etkileyen üç ana değişken grubu vardır (Zel, 2011:131):

- **Durumsal Değişkenler:** Yönetimin kontrolünde olan, örgüt şeması, politikalar ve kişisel özellikler gibi değişkenleri içerir.
- **Ara Değişkenler:** Örgüt kültürünü şekillendiren, çalışanların davranışları, değerleri ve motivasyonları gibi unsurları kapsar.
- **Sonuç Değişkenleri:** Örgütün çıktıları olarak görülen, ürün verimliliği, hizmet kalitesi ve finansal başarı gibi ölçütlerdir.

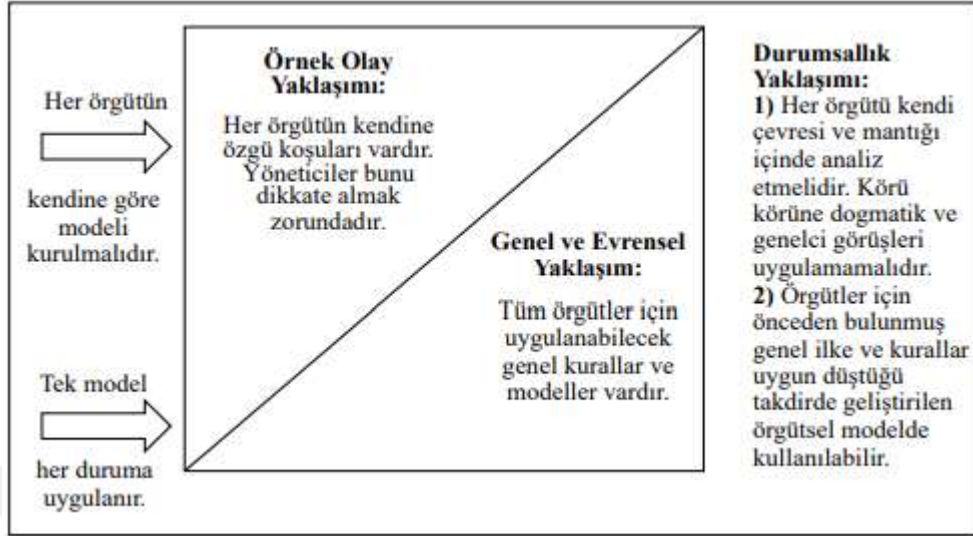
Likert'e göre, bir örgütün verimliliği, demokratik liderlik tarzına ne kadar yaklaştığına bağlıdır ve bu modelin önerisi, liderlik yaklaşımlarının bu doğrultuda evrilmesidir (Aslan, 2019:145).

2.2.12.1.3. Durumsallık teorisi

Davranışsal teori, liderlikte en temel özellik olarak bir liderin takipçilerine yönelik davranışlarını öne çıkarır. Ancak, bu teori liderlik davranışlarının beklenen sonuçlarının, örgütün çevresel, yapısal ve takipçilerin durumlarına bağlı olarak değişebileceğini yeterince dikkate almamıştır (Erçetin, 2000:37).

Durumsallık teorileri, liderliğin gerçekleştiği koşulları vurgular ve bu nedenle koşullara bağlılık teorisi olarak da adlandırılabilir (Koçel, 2020:600). Bu yaklaşım,

belirli bir liderlik modeline bağlı kalmaz; bu da herhangi bir modelin tüm örgüt yapılarına uymayabileceğini gösterir (Eren, 2020:56). Her örgüt, kendi özgün yapısına uygun bir liderlik modeli gerektirir.



Şekil 2.2: Durumsallık Modeli

Kaynak: Eren, 2020: 56

Yukl'a göre, bu yaklaşım iki ana alt kategoriye ayrılır: Birincisi, farklı türdeki örgütlerde ve yönetim seviyelerinde liderlik süreçlerinin nasıl hem benzer hem de özgün olabileceğini araştırmaktır. İkinci alt kategori ise, lider özellikleri (kişisel nitelikler, beceriler, davranışlar vb.) ile liderlik etkinliği arasında aracılık eden durumsal özellikleri keşfetmeyi amaçlar. Bu araştırmaların temel varsayımı, aynı özelliklerin her koşulda uygun olmayabileceği ve farklı durumların farklı özellikleri gerektirebileceğidir (Yukl, 2018:13).

Durumsallık Yaklaşımı genellikle, etkin liderlik için dört ana faktör önerir. Bunlar şunlardır (Akdemir, 2016:42):

- Hedefin özellikleri,
- Takipçilerin yetenekleri ve amaçları,
- Liderliğin gerçekleştiği örgütün karakteristikleri,
- Liderler ve takipçilerin deneyimleri ve doğal özellikleri.

2.2.12.1.3.1. Fiedler'in durumsallık teorisi

Fiedler'in durumsallık teorisi (1967; 1978), liderlerin en az tercih edilen çalışma arkadaşı puanı (LPC) ile örgütün performansını nasıl etkilediğini ve bu

etkinin örgütün koşullarına göre nasıl değiştiğini inceler. Fiedler, her liderlik stilinin, üyesi olunan örgütün koşullarına uygun şekilde etkili olabileceğini belirtmiştir, bu yüzden liderin bu koşullara uyum sağlayabilmesi gerekmektedir (Hodgetts, 1997:329).

Fiedler iki ana liderlik tarzını tanımlamıştır: görev odaklılık ve ilişki odaklılık. Görev odaklı liderler hedeflere ulaşma konusunda öncelik koyarken, ilişki odaklı liderler takipçileriyle yakın ilişkiler geliştirmeye değer verir (Yıldız, 2016:38).

Bu teoride liderin etkileşimini belirleyen üç durumsal değişken vardır (Koçel, 2020:601; Aslan, 2019:53):

- **Lider ve Takipçiler Arası İlişkiler:** Liderlere duyulan güven, dürüstlük ve saygı seviyesidir. Bu, liderin karizmatik özellikleri ile de ilişkilendirilir ve takipçiler üzerindeki etkisini belirler.
- **İşin Niteliği:** Örgütün üstlenmesi gereken görevlerin tanımı, yol haritası ve kullanılacak araçların önceden belirlenip belirlenmediği ile ilgilidir. Görevin açık bir şekilde tanımlanmış olması gerekir.
- **Liderin Mevkii Kaynaklı Otoritesi:** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma veya terfi ettirme gibi yetkilerinin kapsamını ifade eder.

Hodgetts, Fiedler'in modelini üç temel nedenle önemli bulmaktadır (Hodgetts, 1997:331):

- Liderin etkinliği büyük öneme sahiptir.
- Tek bir en iyi liderlik tarzı yoktur.
- Model, duruma bağlı olarak liderlik stilinin adapte edilmesini teşvik eder.

2.2.12.1.3.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi

Bu teori, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi"nde oluşturulmuş ve Ohio Üniversitesi'nin Liderlik Teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi temel alınarak geliştirilmiştir. Bu çalışma, bir astın belirli durumlarına en uygun lider davranışlarını tanımlamak amacıyla yapılmıştır (Zel, 2011:150; Yukl, 2018:165). İki ana liderlik davranışı boyutu tanımlanmıştır (Aslan, 2019:163):

- **Görev Davranışı:** Liderin astlarına görevlerinin ne, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını belirttiği liderlik boyutudur.
- **İlişki Davranışı:** Lider ile takipçileri arasında kişisel ilişkilerin kurulduğu ve iletişimin açıklığına vurgu yapılan liderlik boyutudur.

Bu teorinin önemli bir yönü, astların "olgunluk düzeyleri" ve değişken davranış durumlarıdır. Düşük görev olgunluğuna sahip astlar, yani iş becerisi ve eğitim düzeyi düşük ve özgüveni gelişmemiş olanlar, liderlerinden farklı bir davranış beklerken, yüksek iş bilinci ve özgüvene sahip olanlar için liderin yaklaşımı değişir (Eren, 2020:457). Astların bu olgunluk düzeyleri; uzmanlık, yaşam tarzı, iş yeterliliği, pozisyon, kişilik, grup içi hareket alanları, lideri algılama biçimleri ve liderden beklentiler gibi unsurlarla belirlenir (Zel, 2011:150).

Model, "görev ve ilişki" davranış boyutlarını kullanarak, bu iki boyutun dört farklı kombinasyonunu tanımlar. Her kombinasyon, farklı bir liderlik tarzını gerektirir (Dubrin, 2016:159):

- **Tarz 1: Anlatan:** Bu tarzda lider, görev boyutunda yüksek, ilişki boyutunda düşük bir yaklaşım sergiler. Lider, yönlendirici olup, ilişki boyutu azdır ve otokratik bir yaklaşım gösterir.
- **Tarz 2: Satan:** Bu tarz, hem görev hem de ilişki boyutlarında yüksek bir yaklaşım sergiler. Lider, yönlendirici olmanın yanı sıra ikna edici ve destekleyici davranır.
- **Tarz 3: Katılımcı:** Lider, yüksek ilişki ve düşük görev boyutu ile karakterize edilir. Bu durumda lider, daha az yönlendirici, daha fazla iş birliğine dayalı bir ortam yaratır.
- **Tarz 4: Delege edici:** Bu tarzda hem görev hem de ilişki boyutları düşüktür. Lider, grup içinde sorumlulukları astlara devreder ve süreci izler.

Teoriye göre, olgunluğu düşük bir ast için liderin görev odaklı davranışlar sergilemesi, astın olgunluğu arttıkça ise ilişki odaklı davranışların artırılması önerilmektedir (Yukl, 2018:166).

2.2.12.1.3.2. Vroom ve Yetton'un karar verme teorisi

Vroom, Yetton (1974) ve daha sonra Jago (1988) tarafından geliştirilen bu teori, liderin karar verme sürecini ve bu sürecin çalışanların katılım derecesi üzerine etkilerini normatif bir modelle inceler. Bu model, liderin karar verme süreçlerinin, örgütün durumuna göre nasıl değişebileceğini gösteren bir karar ağacı olarak işlev görür (Yıldız, 2016:41). Vroom ve Yetton, bu modeli iki temel amaçla geliştirmişlerdir (Özalp vd., 1992:180):

1. Daha önceki çalışmaların sonuçlarını doğrulamak ve durumsal liderlik davranışlarını çeşitli durumlar için formülize etmek.
2. Liderin davranışlarını etkileyen ve değişen kişisel ve durumsal özellikleri belirlemek için ampirik çalışmalar yapmak.

Model, her durum için tek bir ideal karar süreci olmadığını savunur. Lider tarafından alınan kararların etkinliği, bu kararların takipçiler tarafından ne derece kabul edildiğiyle doğrudan ilişkilidir (Güney, 2012:398). Vroom ve Yetton, kararın etkinliğini belirleyen üç temel unsurunu öne sürer (Aslan, 2019:160-161):

- **Kararın Kalitesi:** Kararın içeriği, özellikle çalışma yöntemleri gibi doğrudan iş performansını etkileyebilir.
- **Kararın Kabul Edilebilirliği:** Astların kararı ne kadar benimserse, o derece yüksek bir uygulama motivasyonu gösterirler.
- **Zamanında Karar Verme:** Kaliteli bir kararın etkin olabilmesi için aşırı zaman harcamadan alınması gereklidir.

Model dört ana karar tipini içermekte ve her biri farklı karar süreçlerini tanımlar:

- **AI (Otokratik-I):** Lider, kendi bilgileriyle karar verir.
- **AII (Otokratik-II):** Lider, astlardan bilgi alır ama kararı kendisi verir.
- **CI (Danışmacı-I):** Lider, astlarla birebir görüşerek onların fikirlerini alır, ancak kararı kendisi alır.
- **GII (Grup-2):** Lider ve astlar grup olarak bir araya gelir, birlikte karar verirler.

- **DI (Delege Edici):** Lider, karar verme yetkisini bir asta devreder ve sadece sonuç hakkında geri bildirim ister.

Vroom ve Yetton, liderlikte durumsal faktörlere dayanarak yedi temel soru ve bu sorulara verilecek yanıtlara göre liderlerin karar verme süreçlerinde izlemesi gereken yolları tanımlamışlardır. Bu sorular "evet" veya "hayır" ile yanıtlanır ve cevaplara göre liderin katılımcı karar verme düzeyi belirlenir. İşte bu yedi soru (Özalp vd, 1992:180):

- Karar vermek için uzmanlık gerekiyor mu?
- Üst düzey kararlar için yeterli bilgiye sahip misiniz?
- Sorunun yapısı belirgin mi?
- Astların kararı kabul etmeleri kararın uygulanması için yeterli mi?
- Karar verici siz olsaydınız, astların bu kararı kabul etmeleri mümkün mü olurdu?
- Örgütün hedefleri astlar tarafından açıkça anlaşılabilir mi?
- Astlar arasında çözüm sürecinde çatışma olasılığı var mı?

Vroom ve Yetton'un modeli zaman içinde çeşitli çalışmalarla genişletilmiş ve derinleştirilmiş, teoriyi destekleyen eklemeler yapılmıştır. Ancak, bazı çalışmalarda, etkili karar verme süreçlerinin belirlenmesinde ortaya çıkan belirsizlikler, liderin kişisel özellikleri ve astların davranışlarına yeterince odaklanılmaması eleştirilmiştir. Bu eleştirilere rağmen, teori liderlik literatürüne katılımcı karar verme süreçleri hakkında yeni perspektifler sunmuştur (Erçetin, 2000:52).

2.12.1.3.3. House ve Evans'ın araç-amaç teorisi

House ve Evans'ın geliştirdiği yol-amaç teorisi, liderin davranışları ile takipçilerinin iş tatmini, performansı ve işe olan ilgileri arasındaki etkileşimi ele alır. Bu teoriye göre, bir liderin ana görevi, takipçilerinin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve onlara rehberlik yapmaktır (Koçel, 2020:604-605). İnsan davranışlarını şekillendiren iki temel faktör şunlardır (Zel, 2011:140):

1. Kişinin belirli bir davranışın belirli sonuçlara ulaştırma beklentisi,
2. Elde edilen sonucun kişi için taşıdığı değer.

Liderler, takipçilerinin motivasyonunu iki ana yolla artırabilirler (Aslan, 2019:157):

1. Lider, ödülleri nasıl kazanılacağını (yol) netleştirebilir,
2. Lider, takipçilerin değer verdiği ödüllerin (amaç) miktarını artırabilir.

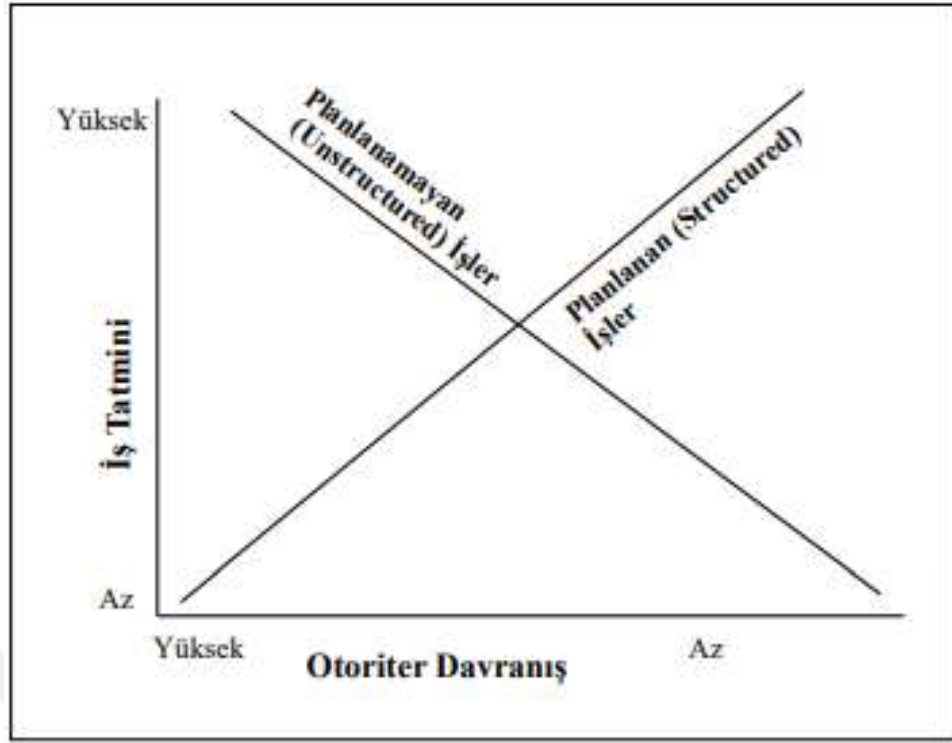
Amaç-yol teorisine göre, bir lider takipçilerinin kişilik özelliklerini ve işin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak uygulayacağı liderlik stilini belirlemelidir. Bir lider aşağıdaki liderlik tarzları arasından seçim yapabilir (Yıldız, 2016:40-41):

1. Otoriter (directive) liderlik: Bu tarzda yetki tek bir liderde toplanır. Otoriter liderler komut vermeye ve eleştirmeye dayanır. İşler karmaşık olduğunda ve takipçilerde otoriteye eğilim varsa bu stil tercih edilir.
2. Destekleyici (supportive) liderlik: Bu liderler çalışanların duygusal ve işlevsel ihtiyaçlarına duyarlıdır ve rutin işlerde bu tarz öne çıkar.
3. Katılımcı (participative) liderlik: Lider, takipçilerin fikirlerini aktif olarak kullanır ve iş yükü ağır olduğunda bu stil uygundur. Lider, takipçilerin hedeflerine nasıl ulaşacaklarını açıklar.
4. Başarı odaklı (achievement oriented) liderlik: Bu liderler sürekli olarak yüksek standartlar belirler ve mükemmellik peşinde koşar, bu da yüksek beklentilere sahip çalışanlar için uygun bir yönetim biçimidir.

Bu liderlik tarzlarını etkileyen üç temel faktör vardır (Güney, 2020:411):

- Grup üyeleri üzerindeki zaman ve çevresel baskı,
- Grup üyelerinin bireysel özellikleri,
- İşin özellikleri.

Görevin özellikleri, takipçilerin tatmini ve liderlik davranışları arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2020:605).



Şekil 2.3: Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, 2020:605

Araştırmacılar tarafından liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, Yol-Amaç Teorisi önemli bir yer tutar. Hodgetts'e göre, bu teorinin değerli olmasının sebeplerinden biri, kesin "en iyi yol" önermemesidir. Bunun yerine, yöneticilerin duruma göre en uygun liderlik stilini belirlemeleri gerektiği vurgulanır (Hodgetts, 1997:332).

Yol-Amaç Teorisi, hem mantıksal hem de deneysel temellere dayanır; ancak, teorinin organizasyon içinde çeşitli değişkenleri yeterince dikkate almadığı için, orijinal formunda göreceli olarak basit kaldığı eleştirisi yapılır. Bu teori, belirli bireyler ve onların motivasyonel özellikleri için uygundur, fakat bu durum tüm bireyler için genelleştirilemez. Öte yandan, liderlerin hedef belirleme ve işteki belirsizlikleri giderme çabaları, bazı çalışanları olumsuz etkileyerek istenmeyen davranışlara sevk edebilir (Eren, 2020:461).

2.2.12.1.3.4. Reddin'in 3 boyutlu liderlik teorisi

Reddin'in teorisi, "Yönetmel Etkililik" olarak bilinen bir kavram üzerine kuruludur. Reddin, yönetimin ana hedefinin etkililik olduğunu savunur ve bu düşünceyi 3 Boyutlu Liderlik Teorisinin temelini oluşturacak şekilde geliştirmiştir.

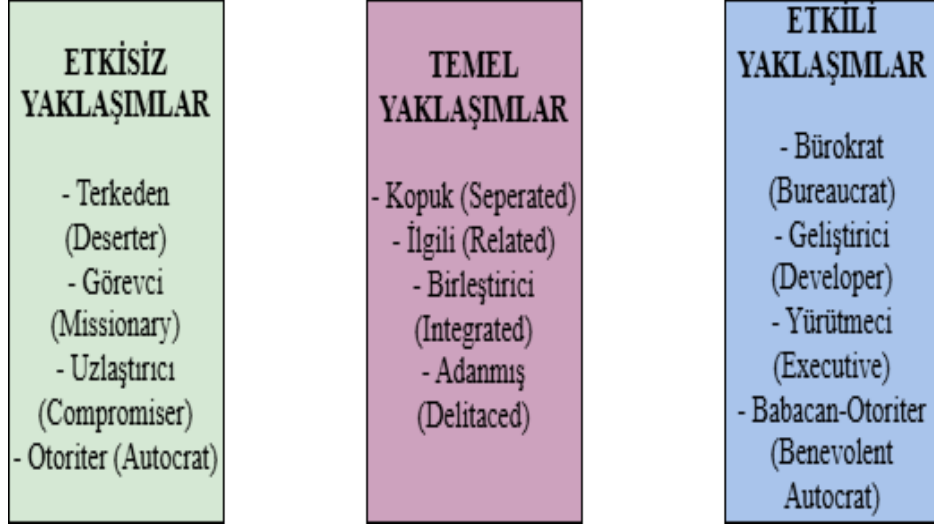
Bu kavrama göre, bir liderin etkililiği, işlerin nasıl yapıldığı ve sonuçlarının kalitesiyle ölçülür (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:92). Yönetmel etkililik, iki ana kavramla daha iyi anlaşılır: "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" (Zel, 2011:154):

- **Görünüşte Etkililik:** Bu, iş başarısı için yapılan davranışların uygunluğuna dayanan bir ölçümdür. Ancak, bu tür etkililik her zaman yönetmel başarıyı yansıtmayabilir.
- **Kişisel Etkililik:** Eğer bir görevin etkililik standartları açıkça belirlenmemişse, sonuçlar bireysel hedeflerin tatmini üzerine yoğunlaşabilir. Bu, özellikle rolleri belirsiz yöneticilerde daha sık görülen bir durumdur.

Reddin, görev ve ilişki odaklı olmak üzere iki temel boyutta dört farklı liderlik yaklaşımı tanımlamıştır (Aslan, 2019:156):

1. **Kopuk Lider:** Kurallara ve prosedürlere aşırı odaklanan, insan ilişkilerinde düşük performans gösteren bir liderlik tarzıdır.
2. **İlgili Lider:** İnsan ilişkilerine yüksek önem veren, görev odaklılığı düşük olan liderler bu kategoriye girer. Astlarıyla yoğun iletişim kurar.
3. **Bütünleşmiş Lider:** Hem insan ilişkileri hem de görev odaklılığı yüksek olan, katılımcı liderlik sergileyen bu liderler takım çalışmasını teşvik eder.
4. **Adanmış Lider:** Görev odaklılıkta yüksek, insan ilişkilerinde düşük olan bu liderler, genellikle cezalandırıcı yöntemler kullanır ve astlarına baskı uygular.

Reddin, liderlik teorilerine görev ve ilişki boyutlarının yanı sıra etkinlik boyutunu da eklemiştir ve bu teorileri durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmiştir (Eren, 2020: 455). Sonuç olarak, dört temel yaklaşımdan yola çıkarak sekiz farklı liderlik tarzı tanımlamıştır, bu tarzların yarısı etkili diğer yarısı ise etkisiz olarak sınıflandırılmıştır.



Şekil 2.4: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Kaynak: Zel, 2011: 155

2.2.12.1.4. Çağdaş liderlik teorileri

1980'li yıllarda, yönetim araştırmaları alanında liderliğin sembolik ve duygu temelli unsurlarına yönelik ilgi fazlaşmıştır. Toplam kalite yaklaşımı ile çeşitli modern yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının ortaya çıkışı, liderlik olgusuna yeni perspektifler kazandırmıştır. Bu gelişmeler, örgüt üyelerini kendilerinden özveride bulunmaya ve kurumun gereksinimlerini kişisel çıkarlardan üstün tutmaya nasıl ikna ettiklerini anlamamıza katkı sağlamıştır. Karizmatik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik kuramları da tam olarak bu boyutu derinlemesine açıklamaktadır (Yukl, 2018:309; Koçel, 2020:609).

Küresel yarışın ivmelendiği ortamlarda oluşan yeni örgütsel, bireysel ve çevresel şartlar, liderlik kavramını farklı yönde zenginleştirmiştir. Daha yenilikçi düşünce biçimleri, liderliğe dair yeni teorilerin de doğuşuna öncülük etmiştir (Yeşil, 2016:164). Bu yaklaşımın içinde, liderlik olgusunu yorumlamaya çalışan çok sayıda kuramla birlikte, 1970'lerden itibaren de neo-karizmatik liderlik bakış açısının belirmeye başladığı görülmektedir. Neo-karizmatik liderlik çatısı altındaki karizmatik liderlik (Berlew, 1974; House, 1977; Conger, 1985; Conger ve Kanungo, 1988) ve dönüşümcü liderlik (Burns, 1978; Avolio ve Bass, 1985; Bass, 1985) kuramları, yönetim ve örgüt araştırmalarından sosyal bilimlerin pek çok dalına kadar geniş bir yelpazede ilgi odağı olmuştur (Özdemir ve Pektaş, 2020:3).

2.2.12.1.4.1. Karizmatik liderlik

Karizma terimi, Yunanca kökenli olup “ilahî bir armağan” manasına gelir (Yukl, 2018:309). Kavramsal olarak üstünlük ifade eden karizma, “kişinin dış görünümü ve zekâsı gibi niteliklerinin öne çıktığı, tarihsel süreçlerde fark yaratan ve kitleleri kendine çekme kabiliyetine sahip bir ayrıcalık” şeklinde tanımlanır (Akdemir, 2018:102). Weber’e göre karizma, geleneksel veya yasal otoriteden bağımsız bir etkileme biçimidir ve izleyicilerin lideri olağanüstü vasıflarla donanmış kabul etmesi esasına dayanır (Yukl, 2018:309). Weber, bir liderin üç tip güç kaynağından söz eder: Geleneksel, yasal ve karizmatik. Karizmatik liderlik, Weber’in tanımında sadece “karizmatik bir kişinin” liderliği olmayıp, lider için güçlü bir etki kaynağı ifade eden bir etkileşim modelidir. Bu tür bir lideri benimseyen kitleler, onu adeta doğüstü bilgi ve kudrete sahip, tek başına çaresizliği giderecek kişi olarak görüp benimser (Roberts-Miller, 2019: 237).

Örgüt alanındaki kaynaklarda, karizmatik liderlik yaklaşımlarının kuramsal çerçevesini ilk ortaya atan yazarlardan biri House’tur. Onun 1977’de tanıttığı karizmatik liderlik tipi, liderin karakter ve davranışsal öğelerine odaklanmaktadır. House’a göre, karizmatik liderler; kişisel yapıları ve eylemlerinden doğan güçlü bir çekimle örgütün vizyonunu yaşama geçirme konusunda izleyicilerine heyecan ve ilham verir (Aslan, 2019:181; Yıldız, 2016:45-46). Liderle takipçiler arasındaki inanç yakınlığı, koşulsuz kabul, lidere duyulan büyük sevgi ve özdeşleşme, görevlerde yüksek gönüllülüğü teşvik eder (House, 1976:7). Karizmatik liderlerde öne çıkan unsurlar arasında ahlaki prensiplerine bağlılık, yüksek özgüven, kitleleri etkileme kapasitesi ve grup üzerinde üstünlük kurabilme yeteneği bulunmaktadır. Bu özelliklerle donanmış lider, örgüt için hedef belirler, güven inşa eder, rol model olur ve astlarından yüksek performans bekleyerek onları motive eder. Sonuç olarak takipçiler liderlerine daha çok bağlanır, itaat eder ve güven duyar (House, 1976:28).

Karizmatik liderlerin davranış kalıpları, stratejik bir vizyona sahip olma, etkileyici iletişim becerileri sergileme, çevre koşullarına ve takipçilerin beklentilerine duyarlı davranma, risk alma gibi eylemleri içerir. Karizmatik lider, takipçilerin bu tavırları sayesinde kendisini “olağanüstü niteliklere sahip” diye konumlandırır. Söz konusu liderlik stili; tasavvur (imgeleme), empati ve yetkilendirme olmak üzere üç temel bileşenden meydana gelir (Hiton vd, 2019:303). Bu çerçevede karizmayı

ayrıntılı şekilde değerlendiren Conger ve Kanungo, karizmatik lider tutumlarını sekiz aşamada incelemiş ve bulgularını gücüne göre sıralamıştır (Baltaş, 2019:154):

- Alışılmışın dışındaki davranış örüntülerini göstermek
- Bireysel risk alabilmek
- Vizyoner bir bakış açısı sergilemek
- Takipçilerin gereksinimlerine karşı hassas olmak
- Kapsamlı ve radikal değişimlere önyak olmak
- Olaylara gerçekçi açıdan yaklaşmak
- İleri düzey ifade kabiliyetine sahip olmak
- Mevcut düzeni farklı biçimlerde dönüştürmeye çalışmak

Yapılan bazı incelemeler, karizmatik liderliği özgün bazı özelliklerle tanımlamaktadır. Bu tarz liderin üç belirgin davranışından söz edilebilir (Güney, 2020:418):

- **Tasarımcı:** İnsanlara geleceğe dair heyecan duyacakları bir tablo sunar, onlara yüksek hedefler verir ve izleyicileri kolektif bir coşkuyla harekete geçirebilir.
- **Canlandırıcı:** Hedefe varmak için dinamizm yaratır, kendine duyduğu özgüveni dile getirir ve başarıya ulaşma yolunda sürekli kaynak ve yöntem arar.
- **Güven Verici:** Bireyleri destekleyici bir anlayışla dinler, aradaki empatiyi güçlendirir ve onların duygularına önem vererek ilişkileri pekiştirir.

Karizmatik liderler, takipçilerinin iş verimini artıracak deneyimler planlayarak onlara düzenli geribildirim sunarlar. Çalışanları istedikleri yöne yönlendirmek için destekleyici bir yaklaşımla daha yüksek verimlilik taleplerinde bulunurlar (Akdemir, 2018:105). Literatürde, karizmatik liderliğin davranışsal ve ahlaki yönleri temel alarak çeşitli sınıflamalara tabi tutulduğu da görülmektedir. Karizma, bazen aşırı hayranlık doğurarak tehlikeli bir saplantıya veya fanatikliğe dönüşebildiğinden, karizmatik liderlik riskli bir kavram olarak da değerlendirilir (Aslan, 2019:175-176).

2.2.12.1.4.2. Dönüşümcü liderlik

Sürekli biçimde şekillenen ve büyüyen toplumsal yapı, bilgi düzeyinin yükselmesi ve ekonomik-kültürel ortamdaki değişimler, liderlik kavramının da değişim ve yenilenmeye daha açık hale gelmesine yol açar. Bu kapsamda, toplumsal dönüşüme öncülük edecek nitelikteki “dönüşümcü liderlik” anlayışı gündeme gelmiştir (Eraslan, 2006:2).

Burns’e göre dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerinin karşılıklı etkileşimi sonucunda hem birbirlerini hem de örgütsel yapıyı dönüştürme esasına dayanır (Yukl, 2018:321; Zel, 2011:188). Dönüşümcü lider, izleyicilerinin davranış biçimlerini, dünya görüşlerini ve inançlarını farklılaştırarak yepyeni bir bakış açısı kazandıran kişidir (Koçel, 2020:609). Başka bir anlatımla, dönüşümcü liderlik, vizyonu hayata geçirecek takım üyelerini güçlendirmeye ve onlara sorumluluk tanımaya odaklanır (Akdemir, 2018:117). Bu tür lider, değişimin gerekli olduğuna dair ilham vererek, fikir üretmelerini cesaretlendirir ve onları sıra dışı projeler geliştirmeye teşvik eder (Yukl, 2018:465).

Birçok çalışma, dönüşümcü liderlikle çeşitli karakter özellikleri arasında kuvvetli bağlar olduğunu göstermektedir. Kavramsal düşünme (conceptual thinking), değişikliklere uyum sağlama (change oriented), insanları ikna edebilme (persuasive) ve ortak hedefler ortaya koyma (establishing purpose) dönüşümcü liderlik için kilit önemdedir (Zel, 2011:189).

Bass’a göre dönüşümcü liderlik, “liderlerin astlarının menfaatlerini genişletip yükselttikleri, grubun amacını sahiplendirdikleri ve örgütün faydasını çalışanların kendi çıkarlarının önüne koymalarını sağladıkları” noktada beliren bir olgudur (Akgündüz vd, 2015:52). Dönüşümcü liderliği açıklayan dört temel boyut tanımlanmıştır (Crews vd, 2019:422):

- **İdealleştirilmiş etki (karizma):** Güveni ön plana çıkararak zor konulara umutla yaklaşır.
- **İlham veren motivasyon:** Çekici bir gelecek tasviri ile yüksek standartlar hedefler, coşkulu bir üslupla motivasyon aşılar.
- **Entelektüel teşvik:** Var olan kabulleri ve geleneksel yöntemleri yeniden sorgular, ekibi yeni fikirler geliştirmeye yönlendirir.

- **Bireyselleştirilmiş düşünce:** İzleyicileri birey olarak dikkate alır, net iletişim kurar, her kişinin gelişimi için özen gösterir.

Yukl, dönüşümcü liderlik sürecinde başat bazı tutumların öne çıktığını vurgular (Erçetin, 2000:66-67):

- Erişilebilir ve açık bir vizyon tasarlamak,
- Bu vizyon için etkin stratejiler geliştirmek,
- Vizyonu çalışanlara duyurup kabul ettirmek,
- Bu amacın başarılabilirliğine dair iyimser ve tutarlı bir çerçeve çizmek,
- Astlara karşı güven duygusunu pekiştirmek,
- Küçük başarıları büyük başarılar için zemin hazırlayan bir basamak olarak görmek,
- Başarıyı takdir etmek ve öne çıkarmak,
- İzleyicilerin duygularını harekete geçirerek kilit noktalar üzerinde yoğunlaşmak,
- Takipçilere örnek olacak davranışlar sergilemek,
- Yıpranmış kültürel unsurları ayıklayarak, gerektiğinde örgüt kültürünü dönüştürmek,
- Değişimi güçlendirmek adına örgütsel ritüel ve hikâyelerden yararlanmak.

Son yirmi yılda, karizmatik ve dönüşümcü liderliğe dair pek çok inceleme yapılmıştır. Bu iki kavramı birbiriyle aynı gören kaynaklar olmakla birlikte, bazı yazarlar onların farklı gereklilikler barındırdığını öne sürmektedir. Bass'a bakılırsa, karizma dönüşümcü liderlik için elzem bir faktördür, fakat dönüşümcü liderlik bütün bu çerçeveyi daha kapsayıcı şekilde ele alır (Zel, 2011:188-189).

2.2.13. Liderlik modelleri

2.2.13.1. Astlarına yaklaşımlarına göre liderlik modelleri

2.2.13.1.1. Otoriter liderlik

Otoriter lider, tüm güç ve kontrolü kendi elinde toplamıştır. Grup politikaları ve planlamalarına tek başına karar verir. Grup içi etkileşimler, otoriter liderin

sınırlarını çizdiği biçimde sürdürülür (Paksoy, 2012:25). Otoriter liderlikle ilgili temel sorun, grup üyelerinin duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmaması nedeniyle, zamanla motivasyon seviyesinin düşmesi, işlevselliğin azalması, çatışmaların artması ve nihayetinde lidere duyulan güvenin yitirilmesi riskidir (Aslan, 2019:35).

2.2.13.1.2. Demokratik katılımcı liderlik

Bu modelde grup mensuplarının bilgi ve deneyimleri dikkate alınır, karar süreçlerine dahil olmaları sağlanır, çalışanlar arasında güven temelli bir iş birliği ortamı yaratılır (Aslan, 2019:34).

Demokratik liderliği benimseyen yöneticiler, gerekli durumlarda kararları kolektif bir yapıyla almayı tercih eder. Grup üyelerinin katılımıyla yürütülen fikir alışverişi neticesinde örgüt hedefine en uygun kararın verilmesi amaçlanır. Lider, astlarına gerekli bilgiyi iletir ve farklı yaklaşımları önemseyerek işin verimliliğini artırmaya çalışır. Bu yönetim biçiminde insan ilişkilerinde başarılı olmak ön koşuldur (Türk ve Kara, 2018:115).

Demokratik bir iklimde çalışanların da yönetim süreçlerine katılması, örgüt amaçlarının daha iyi özümsemesini sağlar. Böylelikle, grup üyeleri daha istekli ve verimli çalışır. Ancak her aşamada çalışanların fikrini almak, karar verme sürecini uzatarak hızlı tepki verilmesi gereken durumlarda başarısız sonuçlara neden olabilir (Çetin vd, 2007:122).

2.2.13.1.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik

Bass ve Riggio (2006), tam serbestlik tanıyan liderliği “liderliğin tamamen yokluğu” şeklinde betimlemiştir. “Liberal liderlik” olarak da bilinen bu modelde lider, yönetim otoritesine çok az başvurur. Çalışanların iş planlarını kendi inisiyatiflerinde hazırlamasına olanak tanır ve onlara özgür bir çalışma alanı sunar. Kararlar genellikle grup tarafından alınır; lider bu sürece müdahale etmez. Böylece gücün önemli bir kısmı takipçilere geçer ve örgüt üyeleri, lideri de yönlendirebilecek konuma kavuşurlar (Paksoy, 2012:26; Bayyurt ve Kılıç, 2017:3).

Liderlik literatüründe “en iyi liderlik modeli” tartışma konusu olmakla birlikte, örgüt bağlamı, örgütün yapısı ve çevresi, liderin nitelikleri ve mevcut koşulların, uygulanabilecek en uygun liderlik stilini belirlediği düşüncesi baskın

çıkılmaktadır. Başarılı bir lider, gereksinimlere ve koşullara göre farklı liderlik modellerini kullanabilen kişidir (Tengilimioğlu, 2005:8).

2.2.13.2. Grup büyüklüklerine göre liderlik modelleri

2.2.13.2.1. Destekleyici liderlik

“İnsan odaklı lider” ya da “uzlaştırıcı lider” olarak da adlandırılan destekleyici lider, astlarıyla samimi ve güvene dayalı bir atmosfer oluşturur, çalışanların gelişimini hedefler. Temel amacı, ekip üyelerinin iş başarısını artırmaktır (Şama ve Kolamaz, 2011:314).

Birçok araştırma, destekleyici liderlik yaklaşımının çalışan bağlılığını ve performansını olumlu etkilediğini ortaya koysa da, bazı çalışmalarda katılımcı veya yönlendirici liderlik kadar güçlü bir tesir oluşturmadığı da saptanmıştır. Destekleyici lider, duygusal destek vererek çalışanlarını anlamaya çalışır ve yüksek performansı teşvik edecek geribildirim mekanizmalarını kullanır. Bu özelliği sayesinde, grup üyelerinin çabalarını anlaşılır kılar, iyi yönde eleştirilerle daha yüksek bir iş kalitesini teşvik eder (Mac-Kingsley ve Ovunda, 2021:39).

2.2.13.2.2. Hümanist liderlik

Hümanist liderin belirgin taraflarından biri, korumacı ve “babacan” bir yaklaşım sergilemesidir. Bu bağlamda, lider bazen astlarına danışır, motivasyon için duygusal yönlendirmeler yapar ve mümkün olduğunca ceza yönteminden kaçınarak sıkça ödüllendirme yoluna gider (Eryeşil ve İraz, 2007:131). Ayrıca hümanist lider, kendi tutum ve davranışlarını sürekli gözden geçirerek astlarına karşı sıcak ve dürüst bir iletişim kurar (Canbolat, 2016:63).

Öte yandan, hümanist liderlikte, hızlı ve radikal önlemlerin alınmasını gerektiren zor durumlarda aksama yaşanabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Özgür, 2018:5132).

2.2.13.2.3. Doğal liderlik

Bu model, grup üyeleri tarafından kendiliğinden benimsenen ve liderin resmi bir statüsünün olmadığı bir düzeni temsil eder (Aslan, 2019:37).

Doğal lider çoğunlukla örgüt içindeki bir birey olarak öne çıkar ve sahip olduğu kabiliyetlerle bir liderde aranan kıstasları karşılar. Buna “grup lideri” de

denebilir; çünkü doğal lider, sistemde kendiliğinden öne çıkar, bir yandan da örgüt içinde farklı bir grup oluşturarak dışarıdan bakıldığında liderin muhalif duruşunu simgeleyebilir (Hamat, 2007:52).

2.2.13.2.4. Kriz dönemi liderliği

Kriz, beklenmedik veya sezilemeyen bir durumun örgütü tehdit ettiği, örgütün hareket kabiliyetini kısıtladığı ve mevcut değerleriyle hedeflerini tehlikeye düşürdüğü bir süreçtir (Tağraf ve Arslan, 2003:150). Bu tür durumlar giderek kötüleşebileceğinden, liderlik vasfı kritik bir rol üstlenir ve örgütü stabil ya da daha iyi bir ortama taşımak, liderin kararlılığı sayesinde sağlanabilir (Akdemir, 2018:105).

Kriz dolayısıyla meydana gelen belirsizlik ve kaosta liderin dikkat etmesi gereken noktalar şöyledir (Akdemir, 2008:87):

- Kendisini ve takım üyelerini tanımak, her birine güvenmek,
- Ekip olarak birlikte hareket edildiğinde olumlu sonuca ulaşılabileceğini aktarmak,
- Asıl soruna odaklanıp çözüm geliştirmek,
- Görev dağılımını yaparken astlara uygun yetki ve sorumluluk atamak,
- Ekip davranışları değişikliğini ortak iradeyle kabul etmek,
- Gerginliklerden uzak kalarak çatışmadan kaçınmak,
- Kriz anında liderin otoritesini sürdürebilmek.

2.2.13.2.5. Yönetmel liderlik

Yönetmel liderler; planlama, geliştirme, izleme gibi yönetim süreçlerinde aktif sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Çoğu yönetici, günlük operasyonları yürütme ve kısa vadeli hedefleri yerine getirme becerileriyle bu modeli benimser. Yönetim kültürü, mantıksal çerçevede kontrol ve düzen kavramlarına vurgu yapar. Yönetmel lider, örgüt kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiğini belirler ve sisteme katkı sağlayacak çözümler üretir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:139).

Bu modelin en dikkat çekici yönü, örgüt ortamının yavaş değiştiği dönemlerde veya belirsizlik unsurunun daha az olduğu koşullarda geçerliliğini korumasıdır. Üst düzey bir paradigma değişimine gerek duyulmadığında, durağan bir

çevre söz konusu olduğunda, yönetsel liderlik yaklaşımı örgüt için yeterli olabilir (Akdemir, 2008:89).

2.2.13.2.6. Siyasi liderlik

Siyasi liderlik, değişken şartlar altında stratejik kararlar almayı ve bunları uygulamayı, örgüt ile takipçileri ortak maksat doğrultusunda harekete geçirmeyi gerektirir. Bu lider, sorumlu olduğu topluma sadakat göstermeli ve kendi önceliğini her zaman kurumun veya toplumun yararı olarak belirlemelidir (Erzen, 2008:73). Bir siyasi liderin sahip olması beklenen özellikler şöyledir (Akiş, 2004:151-153):

- Sürekli çalışma ve hizmete gönülden bağlılık,
- Bir düşünceyi benimseyip güvenilir olma ve paylaşma,
- Vakti etkin ve rasyonel kullanarak varılabilir hedeflere yönelme,
- Geniş bir bakış açısına sahip olmak,
- Uzlaşmayı öncelemek,
- Toplum yararını her şeyin üstünde tutmak,
- Takipçileriyle sürekli etkileşimde kalmak,
- Adalet ve etik değerlere bağlı olmak,
- Karar alma sürecinde danışmaya önem vermek.

Liderin siyasal becerisi, örgütsel amaçları sürdürmek adına takipçiler arasında bağları güçlendirmesinde ve örgüt içinde gerekli düzenlemeleri yapmasında belirleyici olur. Böylece grup üyelerine itici bir güç ve uyum sağlayacak koşullar yaratarak örgütü başarıya doğru yönlendirir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:145).

2.2.13.2.7. Bürokratik liderlik

Bürokrasi ve liderlik, işleyiş ve öncelikler bakımından zıt kavramlar gibi dursa da yönetim pratiğinde bir arada bulunabilir. Bürokraside basamak sistemi ve denetim süreçleri baskınken, liderlikse değişime yön verme, geleceği planlama ve yol göstericilik gibi yetileri içerir (Akdemir, 2018:109). Bürokratik liderlik, kurallara dayalı, etik normları gözetilen ve akılcı ölçütlerle hareket eden bir model olarak tanımlanır (Aslan, 2019:240).

Bürokratik liderlik modelinde, örgütün amaçları ve bu amaçlara varmak için yapılacak işler önceden tanımlanmıştır. Görevler resmi çerçevede, ilgili birimler arasında dağıtılır ve bireylerin bu görevleri yerine getirmek için kullanacağı maddi-manevi kaynaklar ile yetkilerin sınırları açıkça belirtilir (Şakar, 2016:49-50).

2.2.13.2.8. Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik anlayışı, Greenleaf tarafından 1970'te isimlendirilmiştir. Bu yaklaşımın merkezinde, liderin öncelikle astlarına hizmet etme arzusunun bulunması yer alır. Liderin "hizmet ederken" içgüdüsel bir tutum sergilediği; liderlik etmeye ise bilinçli bir seçim olarak yöneldiği vurgulanmaktadır (Günaydın vd: 2016:26).

Hizmetkar lider, bir örgüte veya toplumsal harekete, asıl amacı başkalarına hizmet etmek için katılan ve onlara önderlik eden kişi olarak tarif edilir (Akiş, 2004:33). Bu yönetim stilinde, lider astlarının endişelerini gidermeye, empati kurmaya ve onların gelişim süreçlerini desteklemeye odaklanır. Takipçilere kendilerini geliştirebilmeleri için güç verir ve kurumun ya da toplumun menfaatine hizmet edecek şekilde yönlendirir (Northouse, 2014:219).

Hizmetkar liderler, başkalarından aldıkları geribildirimleri memnuniyetle karşılayarak sürekli kendilerini geliştirmeye çalışırlar. İçsel motivasyonlarını hem takımın hem de daha geniş kitlelerin iyiliği için kullanır, liderliği devretmeleri gerektiğinde bundan çekinmezler (Barutçugil, 2014:95).

2.2.13.2.9. Entelektüel liderlik

Entelektüel olarak tanımlanan kişiler, düşünsel ve zihinsel faaliyetlere ağırlık veren, bilgi birikimi yüksek, eleştirel düşünebilme ve değerlendirme yeteneğine sahip, toplumun yönlendirilmesi görevini üstlenmiş, aydın ve çağdaş bireyler olarak bilinirler (Akdemir, 2018:137). Entelektüel liderlik, bilgiyi merkeze alarak örgütün performansını yükselten, çalışanların öğrenim ve kişisel gelişimine katkıda bulunan bir liderlik şeklidir. Bu liderlik modeli, yenilikçi düşünme, geleneksel yaklaşımların ötesine geçebilme, örgüt içindeki gizli sorunları çözebilme ve sosyo-ekonomik çevreye hassasiyet göstererek örgüte değer katma özellikleri ile karakterize edilir (Aslan, 2019:265).

Entelektüel liderler, alanlarında uzmanlık ve yönetsel bilgilere sahip olmanın yanı sıra kişisel özgürlük ve bağımsızlığa büyük önem verirler. Bürokrasiyi tercih etmezler, mantıklı yaklaşımlarla hareket ederler ve çalıştıkları örgüt içinde güvenilir bir atmosfer oluşturmaya dikkat ederler (Akdemir, 2008:131).

2.2.13.2.10. Bilgi toplumu liderliği

Bilgi toplumu terimi, ekonomik büyümenin temel taşlarından biri olan bilgi üretiminin modern araçlar ve yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiği bir durumu anlatır. Bu kavram, aynı zamanda araştırma faaliyetleri, yoğun maddi üretim ve bilgi tabanlı hizmetlerin üretilmesini de içermektedir (Koç, 2006:10).

Bilgi çağında topluluklar, etkileşimde oldukları toplumdan aldıkları bilgileri kendi bilgi üretimleriyle harmanlamaktadırlar. Bu çağda bilgi saklama, işleme, yaşanan tecrübeleri değerlendirme ve bu bilgileri ayırt edici niteliklerle kullanıcılara sunma süreçleri büyük önem kazanmıştır. Bu özellikler, bilgi toplumunun dinamik bir sistem modeline sahip olduğunu göstermektedir ve bu yeni düzende bilgi toplumu liderliği önemli bir konumda bulunmaktadır (Akdemir, 2018:122).

Bilgi toplumu liderliği, öne çıkan entelektüel özellikler nedeniyle entelektüel liderlik ile benzer özellikler taşır. Akdemir'in belirttiği gibi bilgi toplumu liderlerinden beklenen özellikler şunlardır (Akdemir, 2018:122): • Düşünce yapısı gelişmiştir. • Geniş bilgi birikimi ve beceri setine sahiptir. • Yüksek eğitim seviyesine ulaşmıştır. • Entelektüel bir yapıya sahiptir.

“Bilgi toplumu liderliği” terimi bazen “entelektüel liderlik” olarak da adlandırılır. Her iki kavramda da liderin, bilgiye erişimde üstün olması ve bu bilgiyi geleceği şekillendirecek şekilde kullanabilmesi beklenir (Aslan, 2019:266).

2.2.13.2.11. Vizyoner liderlik

Vizyon, geleceği hayal etme ve tasarlama eylemi olarak tanımlanabilir. Vizyoner lider, örgütünün geleceğini hayal eden ve bu doğrultuda planlar yapan kişidir (Erçetin, 2000:93). Bu liderlik türü, gelecek odaklı hedefler belirleyen ve bu hedefler doğrultusunda ilerleyen bir liderlik şeklidir. Vizyoner liderler, kendi vizyonlarıyla takipçilerini geleceğe doğru yönlendirirler (Aksu, 2009:2439). Akdemir, vizyoner lideri “geniş bir hayal gücüne sahip, ileri görüşlü, sezgisel yetenekler gelişmiş ve bu yeteneklerle ilham veren kişi” olarak tanımlar (Akdemir,

2008:137). Vizyoner bir liderin sahip olması gereken nitelikler şunlardır (Bulut ve Uygun, 2010:34):

- Yorumlama ve analiz yeteneği,
- Stratejik düşünme kapasitesi,
- Olasılıkları kestirebilme,
- Sezgisel zeka, dürüstlük, adalet anlayışı,
- Zaman yönetimi becerisi,
- Öğrenmeye devamlı açıklık,
- Olayları farklı bakış açılarından değerlendirme,
- Risk alma cesareti,
- Değişime açıklık

Vizyoner liderliğin tanımı ve kapsamına dair değerlendirmeler şu şekildedir (Akdemir, 2018:169-170):

- Vizyon ve vizyonu destekleyecek değerler oluşturmak,
- Kurumlara evrensel ve manevi değerler eklemek, kurum yasalarını yeniden ele almak,
- Yenilikçi bir yönetim süreci tasarlamak, bu süreci bölümlere ayırmak ve planlar geliştirmek,
- Gelişmiş ülkelerin stratejilerini referans alarak kendi gelişim stratejisini oluşturmak,
- Geleceğin sosyal liderlerini içerecek geniş bir ağ oluşturmak,
- Kişiler arası iletişimi güçlendirerek çevresel adaptasyonu sağlamak,
- Toplumsal sorunlara karşı zorlama ve şiddeti içermeyen, başarılı uygulamalar ve sistemler geliştirerek çözüm sunmak.

2.2.13.2.12. Stratejik liderlik

Stratejik liderlik, örgütün vizyonunu şekillendirme ve bu vizyonu çalışanların benimsemesini teşvik eden, aynı zamanda örgütsel değişimi benimseyerek çevresel

değişikliklere çabuk uyum sağlayabilecek proaktif stratejiler oluşturma yeteneğine sahip liderleri tanımlar (Taşgıt ve Sert, 2017:536). Sullivan ve Harper'a göre, stratejik liderlik bir örgütün geleceğini planlama sürecidir ve bu süreç, lider ve onun izleyicileri tarafından yönlendirilir. Burada kilit nokta, öngörülemeyen bir gelecekte başarıyı yakalamak için örgütü belli değerlerle dönüştürme potansiyelidir. Vizyon, strateji ve eylem ile şekillendirilen bu gelecek yaratma süreci, özenle planlanmış bir yapıya dayanmalı ve örgütsel öğrenme sürekli entegre edilerek ilerlemelidir (Yalçın ve Ay, 2011:24).

Stratejik lider, strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme gibi süreçlerin tamamından sorumlu olan kişidir. Stratejik liderlik içinde ele alınan üç farklı model şunlardır (Erceylan, 2010:98-99):

1. Girişimcilik Modeli: Lider, örgütün kurucusu olarak merkezdeki güçtür ve işine odaklanarak yeni fırsatlar peşinde koşar. Güçlü bağımsızlık duygusu ve sezgilere dayalı karar verme özellikleri öne çıkar.
2. Uyum Sağlama Modeli: Bu modelde lider, güç merkezinde değildir ve örgüt içinde dengeli bir yönetim söz konusudur. Lider, risk almaktan kaçınarak örgüt içinde kararlar alır.
3. Planlama Modeli: Lider, kararlarını yönetim bilimlerine dayanarak alır ve örgüt içi süreçlerin analitik ve sistematik bir şekilde ilerlemesini sağlar.

Stratejik liderler için beklenen bazı anahtar kişilik özellikleri şunlardır (Akyüz, 2018:58-59):

- Stratejik liderler sürekli olarak en iyi sonuçları elde etmeye odaklanır, başarı ve kalıcılık için durmaksızın çalışırlar.
- Kendi değerlerine sahiptirler ve bu değerler doğrultusunda hareket ederler.
- Çalışanları etkileme yeteneği ve sosyal zeka bakımından üstündürler; astlarını etkili bir şekilde yönlendirip, motive edebilir ve grup içinde olumlu iletişim kurabilirler.
- Çevresel değişikliklere hızlıca uyum sağlar, değişim ve yeniliklere açıktırlar.

- Stratejik liderler, farklı gerçeklikleri birleştirebilme yeteneği olan liderlik bilgeliğine sahiptirler. Bu bilgelik, sosyal ve etnik faktörleri dikkate alarak karar verme ve uygulama süreçlerini kapsar.

Barutçugil'e göre stratejik liderlerin yönetiminde öncelikli ve devredilemeyecek konular şunlardır (Barutçugil, 2014:93-94):

- Vizyon belirlemek: Organizasyona net ve anlamlı bir yön göstermek ve bu yönde genel kabul ve benimsenme sağlamak.
- Değer yaratmak: Stratejileri uygulamak, eylemleri gerçekleştirmek ve sonuçlara ulaşmak suretiyle organizasyona değer katmak.
- Değişimi yönetmek: Organizasyonu başarıya götürecektir değişimleri başlatmak ve bu süreçleri etkili bir şekilde yönetmek.
- Yapıyı oluşturmak ve yönetmek: Organizasyonun verimliliğini artırmak amacıyla kaynakların ve görevlerin etkin bir şekilde planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi.
- Kurum kültürünü şekillendirmek: Organizasyon içindeki iş yapılış biçimlerini ve ortak değerler ile inançları belirleyerek, kurum kültürünü oluşturmak; bu kültür, ekip motivasyonu ve performansını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür.

2.2.13.3. Merkezli liderlik modelleri

Çağdaş Liderlik Modelleri Modern çağ, aynı zamanda post-modern dönem olarak bilinen ve küresel rekabetin hüküm sürdüğü bir dönemdir. Bu dönemde, geleneksel liderlik modelleri artık yetersiz kalmakta ve örgütlerin etkinliğini maksimize etmek adına yeni liderlik modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilenen perspektiflerle, daha donanımlı, çevre bilincine sahip, özgürlükçü değerleri benimsemiş ve insan odaklı yaklaşımlar öne çıkmaktadır (Çağlar, 2004:96-97). Günümüz koşullarında liderlik özelliklerini yeniden tanımlamak üzere birçok araştırma yapılmakta, değişen örgütsel ve çevresel şartlara uyum sağlayacak liderlik modelleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Gürer, 2019:23). Aşağıda, bu yeni liderlik modellerinden bazıları ele alınmaktadır.

2.2.13.3.1. Değer merkezli liderlik

Değer odaklı liderlik, liderin yönetim eylemlerini gerçekleştirirken evrensel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalması anlamına gelir. Bu değerler, toplumun kabul ettiği dini, ahlaki ve sosyal değerleri kapsar. Bu değerleri benimseyen bir liderin, günümüzün sorunlu yönetim anlayışından ayrılarak, daha ahlaki ve insancıl bir yönetim biçimi sergilemesi beklenir (Çiçek ve Deniz, 2017:154-155). Ayrıca "İlke Odaklı Liderlik" olarak da bilinen bu model, "Güvenlik", "Akıl", "Bilgelik" ve "Güç" olmak üzere dört temel unsura dayanır. Güvenlik, değerli olduğunu hissetme; bilgelik, yaşamı anlama şekli; güç ise doğru ilkeler doğrultusunda hizmete yönelik bir tutuma sahip olmayı ifade eder. İlke odaklı liderlik, kişinin değerli olduğuna inancı, aklını kullanarak yaşam prensiplerini belirlemesi ve bu güvenle hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir (Aslan, 2019:254-255).

2.2.13.3.2. Etik liderlik

Etik liderlik, karşılaşılan durumlar karşısında öncü olma ve doğru seçimler yapabilme kapasitesi olarak tanımlanır (Yaman, 2010:11). Başka bir ifadeyle, etik liderler toplumun yararını gözeten, eşitlik ve insani değerler gibi sosyal prensiplere öncelik veren, doğal çevreyi koruma ve başkalarının haklarına saygı gibi değerleri benimseyen liderlerdir (Koçel, 2020:607). Etik liderlik özelliklerinin belirginleştirildiği aşağıdaki tabloda, bu tip bir liderin sahip olması gereken nitelikler özetlenmiştir (Yaman, 2010:11):

Tablo 2.6: Etik Liderde Öne Çıkan ve Olması Gereken Özellikler

Temel Liderlik Özelliği	Liderin Etik Rolü
Değer ve etik bilinci oluşturmak	Ortak değerleri düzenli biçimde dile getirmek ve bunların herkes tarafından benimsenmesini sağlamak
Sorumluluk paylaşmak	İş sürecinde kendisini ve sorumluluk paylaştığı kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda izlemek
Örnek olmak	Örnek bir rol model olmak
Kararlarında değerleri göz önünde tutmak	Yaptıkları her işlemde etik değerlerini göz önünde tutmak
Değerleri, etik konularında eğitim vermek	Çalışma arkadaşlarında gerekli güven ve becerilerin kazanılması için onlara yardımcı olmak
Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanımak	Uygulamalarında etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermek

Kaynak: Yaman, 2010:11

2.2.13.3.3. Ruhsal liderlik

Ruhsal liderlik, örgüt üyelerinin özgüven kazanmalarını, yaptıkları işten tatmin olmalarını ve hem kendileriyle hem de çevrelerindeki insanlarla uyumlu bir şekilde hareket etmelerini sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Serinkan, 2012:157). Bu liderlik türü, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlar üzerinden tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Akduman, 2019:113-114):

- İnsanların manevi yönlerine hitap eden bir liderlik modelidir.
- Bireylerin inanç sistemlerine dayalı bir liderlik yaklaşımıdır.
- Dini liderliği de içine alan kapsamlı bir yönetim anlayışıdır.
- Küresel bir temel üzerinde yapılandırılmış liderlik modelidir.
- Hem liderin hem de takipçilerinin aidiyet duygusunu güçlendirerek ortak bir vizyon oluşturmayı hedefler.

Ruhsal liderlerin ortak özellikleri ise birçok araştırmacı ve düşünür tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Korkut, 2012:65-66):

- Kendilerini geliştirme ve değişim süreçlerine odaklanırlar; bu değişim süreci içten dışa doğru ilerler.
- Yüksek düzeyde içsel motivasyona sahiptirler.
- Pozitif değerlere ve ilkelere bağlıdırlar; inançlarına uygun davranışlar sergilerler.
- Hem takipçileri hem de kendileri için öğrenme ve gelişim fırsatları sunarlar.
- Örgüt içindeki diğer bireylere yetki devrinde bulunmaktan çekinmezler.
- Güçlü bir vizyon oluştururlar ve bu vizyonu paylaşırlar.
- Öngörülere ve sezgilere önem verirler.

2.2.13.3.4. Holistik liderlik

Holistik liderlik, bireyin merkezde olduğu, kişisel, ekip ve örgütsel dönüşümü sağlayan, hem kendi gelişimini hem de takipçilerinin gelişimini teşvik eden bir liderlik modeli olarak tanımlanır (Yaraş ve Özan, 2019:656). Taggart, bu liderlik modelini liderliğe entegre bir perspektif olarak ele alır.

Bu model, örgütsel öğrenme, bireysel ustalık, eleştirel yansıtma, sorgulayıcı düşünce, yönetim, vizyoner ve stratejik eylem, sonuç odaklılık, düşünce liderliği, güç paylaşımı, iş birliği ve motivasyon gibi unsurları içermektedir. Temelde dört ana yaklaşımı ve bunların alt bileşenlerini kapsar. Bu bileşenlerin detayları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Best, 2011:7; Yaraş ve Özan, 2019:656):

Tablo 2.7: Holistik Liderin Temel Bileşenleri

Yönetme	Öğretme	Katılımcı	Motive Edici
Strateji	Soruşturma sorgulama	Güç paylaşımı	Empati kurma
Önem	Şeffaflık	İşbirliği	İletişim
Harekete Geçirme	Paylaşımıcı	Bağlılık	Değişim
	Yönlendirici		
	Kişisel uzmanlık		

Kaynak: Yaraş, Özan, 2019:656

2.2.13.3.5. Küresel liderlik

Küresel liderlik, farklı kültürlerden bireylerin düşünce ve davranışlarını etkileyebilme yeteneği üzerine inşa edilir. Bu liderlerde bulunması gereken diğer nitelikler arasında analitik bir zihin, belirsizliği yönetme becerisi, kültürel hassasiyet ve stratejik bir bakış açısı yer alır (Çalışkan, 2012:271). Günümüzde küreselleşmenin liderlik niteliklerine olan etkileri şu şekilde özetlenebilir (Şimşeker ve Ünsar, 2008:1031):

- Evrensel bir düşünce sistemine sahip olma,
- Örgütsel değişime öncülük etme,
- Sürekli öğrenmeyi teşvik eden sistemler oluşturma,
- Çok kültürlü ekiplerin liderliğini yapma,
- Kendi kültürünü ve değerlerini derinlemesine anlama,
- Farklı kültürlerin davranışlarını öğrenme,
- Çalışanları mükemmeliyet için motive etme,
- Uyuşmazlık durumlarında arabuluculuk yaparak çözüm üretme,
- Ulusal ve kurumsal kültürlerin farklılıklarını net bir şekilde kavrama.

Bir küresel lider, bağlı bulunduğu kurum için karar alırken hem yerel hem de küresel bakış açısını birleştirerek çok yönlü düşünmelidir. Liderlikte dürüstlük iki boyutta ele alınır: Kurum içindeki bireyler arasındaki iletişim (iç etkileşim) ve kurumun dış çevreyle olan ilişkileri (dış etkileşim). Eğer bir ülkedeki ahlaki standartlar liderin veya kurumun değerleriyle uyumsuzluk gösteriyorsa, liderin tercih edebileceği üç seçenek bulunmaktadır (Paksoy, 2012:27):

1. Eğer ülkenin ahlaki standartları liderin değerleriyle örtüşmüyorsa, lider o ülkede iş yapmaktan kaçınabilir.
2. Lider, kendi değerleri ve kurumun risk analizine dayanarak, bölgenin geleneksel normlarını dikkate alarak rekabet avantajı sağlayabilir.
3. Faaliyetlerini sürdürürken, lider kendi planlarını yerel normlara uyumlu hale getirebilir ve süreci yeniden şekillendirebilir.

2.2.13.3.6. Değişim liderliği

Günümüzde değişim liderliği uygulamalarının organizasyonlar içerisinde birçok olumlu etki yarattığını söylemek mümkündür. Değişim liderliğinin sağladığı başlıca avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Erdem, 2020:132-133):

- Örgütlerin değişimi bir tehdit değil, bir fırsat olarak algılamalarını sağlama,
- İnsan merkezli bir yaklaşım benimseyerek ekibin güvenini kazanma,
- Çalışanları değişim sürecine aktif ve gönüllü bir şekilde dahil etme,
- Alışılmış düzeni sorgulayıp yenilikçi adımlar atma,
- Organizasyona kapsamlı ve bütüncül bir perspektif kazandırma,
- Değişimi sürdürülebilir ve özgün bir hale getirme.

2.2.14. Liderlik tarzları

Küreselleşme ile birlikte gündeme yerleşen hızlı değişimler, sürekli gelişen yeni teknolojiler ve yoğun rekabet koşulları, bir örgütte liderin benimsediği liderlik tarzını her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. İnsanları ortak bir amaca yönlendirebilmek adına liderin çalışanları yakından tanınması ve onların davranış eğilimlerini iyi analiz etmesi gerekir. Liderin bu uğraşlarının sonucunda oluşan, takipçilere yönelik tüm davranış biçimlerinin ve bu davranışların takipçiler

tarafından algılanış şeklinin bütününe “liderlik tarzları” adı verilir (E. Akman, 2019: 102).

Liderliğin örgüt başarısını veya başarısızlığını etkilediği; liderlik tarzlarının ise çalışanın performansını olumlu veya olumsuz yönde biçimlendirdiği pek çok araştırmada belirtilmektedir (Lok & Crawford, 2004: 321; Voon vd., 2011: 24; Aktuna, 2016: 77). Elde edilen sonuçlar, liderlik tarzlarının iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık bakımından ciddi oranda etkisi olduğunu göstermektedir. Özel ya da kamu sektöründe yönetsel kademede bulunan kişilerin uyguladıkları liderlik tarzları, örgütü ayakta tutmada, çalışan verimliliğini artırmada ve onların örgütle ilgili tutumlarını biçimlendirmede önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının çalışanlarca nasıl değerlendirildiğini tespit etmek, yöneticilere başarı yolunda rehberlik edecektir (Bakan vd., 2013: 71).

Kurumsal hedeflere ulaşmak, çalışanların davranışlarına etki etmek, örgüte bağlılığı artırmak ve algıları dönüştürmek adına liderin benimsediği liderlik tarzı kritik bir role sahiptir. Örgüt içinde yapılacak yenilikleri yönetmek, değişimin ortaya çıkardığı etkileri göğüslemek ve çalışanların tepkilerini anlamlandırabilmek adına, liderin yaklaşımı belirleyici olacaktır. Yöneticinin seçtiği liderlik tarzı, örgüt üyelerinin motivasyon düzeyini etkileyerek, onların örgüt vizyon ve değerlerine olan inançlarını güçlendirir (Karahan, 2008: 146). Çalışanlar kurumla olumlu duygusal bağ kurduklarında, örgütte kalmaya devam etmeyi tercih ederler. Liderlik tarzları genel olarak “klasik/geleneksel liderlik tarzları” ve “modern liderlik tarzları” biçiminde iki ana kategoride ele alınır.

2.2.14.1. Geleneksel liderlik tarzları

Kurt Lewin ve çalışma arkadaşlarının 1938-1939 yıllarında başlattığı Iowa Üniversitesi liderlik araştırmaları, liderlerin grup içinde nasıl bir tutum takındığını ve hangi liderlik tarzlarını benimsediklerini anlamaya odaklanmıştır. Bu çalışmada, 10-11 yaşlarındaki çocukların ortaya koyduğu liderlik/önderlik davranış biçimleri ve bunların grup dinamikleri ile üretkenliğe olan etkilerini gözlemlemek amacıyla maske yapımı sürecinden yararlanılmıştır. Çocuklar çeşitli gruplara ayrılmış ve her gruba birbirinden farklı liderlik göstergelerine sahip üç farklı rehber atanmıştır. Neticede; otoriter/otokratik, demokratik/katılımcı ve tam serbest bırakan liderlik biçimleri tespit edilmiştir (Canbolat, 2016: 26; Avcı ve Yaşar, 2016: 189).

Otoriter/Otokratik liderliği benimseyen rehber, doğrudan emir vererek ve maske yapımındaki kuralları sırayla anlatarak çocukları yönlendirmiştir. Bu grubun iş çıktısı ve verimliliği yüksek olurken yapılan maskelerin niteliği oldukça düşüktür. Demokratik/Katılımcı liderliği uygulayan rehber, çocuklara yol göstermiş, faydalı fikirlerini dinlemiş ve işbirliği ortamını teşvik etmiştir. Bu gruptaki verimlilik yüksek olduğu gibi, ortaya çıkan maskelerin kalitesi de oldukça iyidir (Gül, 2013: 82). Tam Serbestlik Tanıyan lider ise, çocuklara tamamen özgür kalarak diledikleri gibi maske yapmalarına izin vermiştir. Sonuçta, gruptaki çocuklar bireysel davranmış ve teknik bilgi paylaşımı da neredeyse hiç gerçekleşmemiştir. Bu nedenle hem üretim düzeyi hem de maske kalitesi düşüktür. Lewin ve ekibinin çalışmaları sonrasında geleneksel/klasik liderlik tarzları; otoriter/otokratik, bürokratik, demokratik/katılımcı ve tam serbestlik tanıyan liderlik şeklinde dört ayrı başlıkta ele alınmıştır (Sökmen, 2016: 149-150).

2.2.14.1.1. Otokratik liderlik

Tarihsel açıdan en eski kabul edilen otoriter/otokratik liderlik, çoğunlukla geleneksel yapıya sahip toplumlarda karşımıza çıkar ve yönetme hakkını sürdürmek adına fiziksel güç unsuru ön plandadır. Makam veya konunun sağladığı güce dayanan, kararları tek başına alan ve bütün yetkileri kendi elinde toplayan, görev eksenli bir liderlik tarzıdır (Avcı ve Yaşar, 2016: 192; Akoğul ve Seçilmiş, 2018: 104). Otoriter lider, kendisine mutlak itaat edilmesini ve güven duyulmasını ister ancak astlarına pek güvenmez, onların düşüncelerini dikkate almaz (Bakan vd., 2013: 74). Güce dayalı ve kapalı bir bakış açısı benimseyen bu liderlik türünde, kararlar yalnızca lider tarafından alınır (Giltinane, 2013: 36).

Otoriter bir lider, çalışanların hangi görevleri nasıl yapacaklarına tek başına karar verir. Örgütün amaç, hedef, politika ve planlarını belirlerken astların görüşleri hesaba katılmaz, dolayısıyla karar alma sürecine katılım sağlanamaz (Közleme, 2013: 241; Lussier ve Achua, 2014: 121). Astlar, yönetimle ilgili konuları düşünmekte kendilerini yetkili görmezler. Bu tarz liderlikte astların kontrol edilmesi baskı ve korkuya dayandığından, lidere güçlü bir otorite konumu kazandırmak gerekir (Özgül, 2019: 63). Başarı elde edilebilmesi için liderin örgüt içinde ve dışında sağlam bir saygınlığa ve itaat duygusuna sahip olması önemlidir.

2.2.14.1.2. Bürokratik liderlik

Görevlerin, kişiye göre değişmeyen net kurallar çerçevesinde uygulanmasını savunan (Göktaş, 2015: 67), yasal düzenlemelerle ve yönergelerle yönetmeyi benimseyen yaklaşım bürokratik liderlik olarak tanımlanır. Özellikle kamu kurumlarında veya iş akışının değişkenlik göstermediği, uzun süre aynı yöntemlerle devam eden yapılarda etkili olabilir. Bürokratik liderler belirlenmiş prosedürlere harfiyen uyar ve yeni durumlarla karşılaştıklarında da kural ya da yönetmeliklere göre karar verirler (Bakan vd., 2013: 73). Astların taleplerini dinlemeye özen gösterir ve işin doğru yapılmaması durumunda uyarıda bulunurlar (Canbolat, 2016: 46). İş süreçleri yasalar veya yönetmeliklerle sabitse, bürokratik liderlik örgütsel istikrar sağlayabilir.

2.2.14.1.3. Demokratik/katılımcı liderlik

Çalışanların rehberlik ve motivasyona ihtiyaç duyduğu, onların planlama, örgütlenme ve karar süreçlerine katılımını teşvik eden (Çetin ve Beceren, 2007: 121; Arabacı, 2012: 34; Aktuna, 2016: 29) insan odaklı bir liderlik şeklidir. Lider, olağanüstü durumlar haricinde örgütün amaç, hedef, politika ve planlarının belirlenmesinde astların fikirlerine başvurur, onlara değer verdiğini gösterir (Akyürek, 2020: 18) ve yetkisini onlarla paylaşmaya yatkındır. Karar alırken astların düşüncelerini dinleyerek, iş bölümü ve örgütsel faaliyetlere katılımı destekler (Tağraf ve Çalman, 2009: 138; Eren, 2012: 461). Bu tür bir lider, çalışanları örgütle ilgili tüm konularda bilgilendirir ve görüşlerini belirtmeleri için cesaretlendirir. Etkili bir lider; kendini sürekli geliştiren, değişimle uyumlu, astları kontrol etmeye odaklanmak yerine onlara destek veren ve motivasyon kaynağı olma özelliğine sahip kişidir (Clayton, 2000: 21).

2.2.14.1.4. Tam serbestilik sağlayan liderlik

Yönetim sorumluluğunun minimal olduğu, liderin yönlendirme faaliyetinin en alt düzeyde görüldüğü (Bass, 1990: 20) ve yalnızca bilgi ile kaynak sağlamada yardımcı olduğu insan ve değişim odaklı bir liderlik türüdür (Akoğul ve Seçilmiş, 2018: 105). Böyle bir lider, pasif duruş benimser ve rolünü diğer ekip üyeleriyle eşit düzeyde algılar. Karar yetkisini büyük ölçüde astlara devrederek liderlikten kaçınma eğilimi taşır; yalnızca kendisine danışıldığında görüş bildirir. Lider, örgüt için genel bir hedef belirler ve astları o hedefe ulaşmada serbest bırakır. Çalışanların hangi

kararı alacakları konusunda tam özgürlük tanır (Tağraf ve Çalman, 2009: 138; Keleş, 2022: 77). Bu yaklaşımda lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşim oldukça sınırlı kalır. Karar alma süreçlerinde takipçilerini tamamen özgür bırakarak örgüt içindeki bağımsızlık imkânını artırır (Saygın, 2021: 149).

2.2.14.2. Modern liderlik tarzları

Küreselleşmenin yoğun etkisiyle birlikte, örgütlerde değişim hızının artması ve karmaşık rekabet koşullarının ortaya çıkması, klasik liderlik anlayışlarının yetersiz kaldığı görüşünü güçlendirmiştir. Bu çerçevede modern liderlik tarzları, örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için gereken esnekliğe ve yenilikçi bakış açısına odaklanan yaklaşımlar sunmaktadır. Modern liderlik tarzları, örgüt içinde güçlü etkileşimler kurmayı, yüksek motivasyon sağlamayı ve örgütsel hedeflerle çalışanların beklentilerini buluşturmayı amaçlayan liderlik stilleridir. Bu başlık altında, örgütlerde geleceğe yönelik vizyon oluşturmayı, insan odaklı yaklaşımı ve değişim yönetimini merkezine alan etkileşimci, dönüşümcü, demokratik ve etik liderlik türleri sırasıyla açıklanmaktadır.

2.2.14.2.1. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci ya da işlemsel liderlik tarzında ağırlık verilen nokta, görevlerin organize edilmesi ve başarıyla sonuçlandırılmasıdır. İstenen performansı sergileyen çalışanlar, liderden takdir ve ödül (ücret artışı, terfi vb.) alırken, beklentileri karşılayamayan çalışanlar ise cezalandırma (ek görev, tehdit, disiplin cezası vb.) ile karşılaşır (Bass, 1990: 20; Voon vd., 2011: 25; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 135). Bu tarz, takipçilerin kendi çıkarlarına odaklanmalarına ve işi sorunsuz tamamlamalarına imkân verirken, liderin de eldeki örgütsel düzeni korumasına ve belirlenen performans hedeflerine ulaşmasına vurgu yapar (Sadeghi ve Pihie, 2012: 188; McCleskey, 2014: 122). Lider ile takipçiler arasındaki ilişki, koşulların belirlediği değiş tokuş ve kaynak paylaşımına dayanır (Judge & Piccolo, 2004: 755) ve yüksek performansın karşılığında çeşitli ödüller verilir (Avolio vd., 2009: 427). Çalışanların otoriteye itaatini öne çıkaran ve örgüt içindeki geleneksel değerleri korumaya çalışan bu liderlik anlayışında, geçmişteki yararlı uygulamaları sürdürmek ve sonraki kuşaklara aktarmak ön plandadır. Bu kapsamda etkileşimci lider, örgütlerde sürekli bir değişimin var olduğuna dikkat çekerek, çalışanların görev ve sorumluluklarını düzenli biçimde takip eder (Baltacı vd., 2014: 64).

Etkileşimci liderlik kapsamında, çalışanlardan beklenen hedeflere ulaşmada liderin üç ayrı davranış biçimi sergilediği görülür: performansa/koşula bağlı ödül liderliği, istisnalarla/aktif yönetim liderliği ve başıboş/pasif liderlik (Judge & Piccolo, 2004: 757). Performansa/koşula bağlı ödül liderliği, liderin beklentilerini ve görev tanımlarını takipçilere iletmesi ve başarı sağlanması hâlinde bir ödüllendirme planı uygulamasıdır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004: 80). İstisnalarla/aktif yönetim liderliği, liderin çalışanları yakından izlediği ve herhangi bir performans aksaklığında hemen müdahalede bulunduğu bir tutumdur. Başıboş/pasif liderlikte ise lider, sorumluluğu astlara bırakarak karar alma süreçlerinden uzak durur; çalışanlara karışmaz ve sadece gerektiğinde görüş belirtir (Topaloğlu ve Koç, 2012: 182; Aktuna, 2016: 25).

E. Akman, Isparta Belediyesi'nde liderlik algısına dair yaptığı bir araştırmada, belediye başkanının etkileşimci mi yoksa dönüşümcü mü bir lider olduğunu tespit etmek üzere memur personelin görüşlerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, belediye çalışanlarının bu konuda kararsız oldukları görülmüştür. Bu durum, liderin örgüt içindeki imajını ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını geliştirecek adımlar atması gerektiğine işaret etmektedir (Akman, 2019: 116).

2.2.14.2.2. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez 1973 yılında James V. Downton'un "İsyan Liderliği" ve 1978'de James McGregor Burns'ün "Dünya Sınıf Liderliği" isimli çalışmalarında kullanılmıştır (Aktuna, 2016: 26). Bu yaklaşım, takipçilerin talep ve gereksinimlerini tanımayı, onları belirli hedef ve amaçlara yönlendirmeyi (Ayrancı ve Öge, 2010: 39) ve beklentilerin ötesine geçebileceklerine inandırmayı öngörür (Baltacı vd., 2014: 64). Örgüt içerisinde daha üstün hedefler benimsenir; takipçilerin de gelişmiş bir gelecek için çarpıcı ve ilham veren bir vizyon oluşturmaları beklenir (Gül ve Şahin, 2011: 241; Özgül, 2019: 65). Bu vizyon, etkili şekilde benimsetildiğinde, örgüt üyelerinin motive edilmesi ve onlara ilham verilmesi son derece önem kazanır (Akman, 2019: 102). Bu stilde çalışanların eşitlik, adalet ve özgürlük gibi değerleri ön plandadır. Örgüt ile sosyal çevrenin ilişkileri ve örgüt için belirlenen temel amaçlar büyük önem taşır.

Dönüşümcü liderler, belirsiz dönemlerde yol gösterici ve yenilikçi özellikleriyle dikkat çekerek, değişimin ve gelişimin ustası olarak görülürler (Voon

vd., 2011: 25). Çevresel faktörlere uyum sağlamak yerine bizzat çevreyi şekillendirmeyi hedefleyen dönüşümcü liderler, çalışanların gelişimini, sorunlara akılcı çözümler bulmayı ve eski kalıpları sorgulamayı desteklerler (Bakan vd., 2013: 74; Canbolat, 2016: 54). Kişisel çıkarları aşarak örgüt ve çalışanların refahı için çaba gösterirler (Avolio vd., 2009: 423; Sadeghi ve Pihie, 2012: 187). Her bir takipçiye özel önem vererek onları koçlukla destekler, farklılıklara duyarlılık gösterir (Nicholson, 2007; Voon vd., 2011: 25). Uzun vadeli amaçlar oluşturarak, çalışanların üst düzey gereksinimlerine ve kişisel gelişimlerine odaklanırlar (Judge & Piccolo, 2004: 755). Çalışanların ilgi alanlarını genişleterek, onları aksiyona geçmeye ve yüksek performans sergilemeye teşvik eder, motivasyonlarını güçlendirir (Bass, 1990: 21; Ribiere ve Sitar, 2003: 45; McCleskey, 2014: 120). Ayrıca, örgüt üyelerinin karşılaştığı zorluklara yardımcı olup onların verimliliğini ve etkililiğini yükseltmeyi amaçlarlar (Cemaloğlu vd., 2012: 54).

Dönüşümcü lider, örgüt değerleriyle çalışanların kişisel değerlerinin bütünleşmesini ve yeni fikirler ortaya koymalarını hedefler. Başarıya giden yolda, çalışanlar karşılıklı güven ve saygı içinde örgüte fayda sağlamaya davet edilir, motive edici bir çalışma kültürü oluşturulur (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 134). Dönüşümcü liderlerin eleştirilere açık olması, problem çözme becerilerinin güçlü olması ve takipçileriyle şeffaf bir ilişki kurması, örgüt içindeki güven düzeyinin yükselmesini ve çalışanların etkinliğinin artmasını sağlar.

Örgüt çalışanlarının beklentilerini karşılamada dönüşümcü liderler, genellikle dört davranış boyutundan yararlanır: bireysel ilgi, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki (Aktuna ve Kılıçlar, 2019: 304). İdealleştirilmiş etki, liderin karizmatik yönüyle takipçileri etkilemesi anlamına gelir. Telkinle güdüleme, ortak bir hedef belirleyerek bu hedefe duygusal unsurları kullanarak yönlendirmeyi içerir. Entelektüel uyarım, yaratıcı ve mantıklı çözümlerle örgüt sorunlarının analizini içeren bir yaklaşımdır; bireysel destek, takipçilerin gelişimine rehberlik etmeyi ve onlara odaklanmayı ifade eder (Stordeur vd., 2001: 536-539).

2.2.14.2.3. Demokratik liderlik

Çalışanlara rehberlik yaparak onlara ilham veren, örgüt içindeki faaliyetlerde motive olmalarını ve güç kazanmalarını sağlayan, ayrıca planlama, örgütlenme ve karar alma süreçlerine katılmalarını teşvik eden (Çetin ve Beceren, 2007: 121;

Arabacı, 2012: 34; Aktuna, 2016: 29) insan merkezli bir liderlik yaklaşımıdır. Lider, olağanüstü durumlar hariç örgütün hedef, politika ve planlarının belirlenmesinde astlarının önerilerini dinler, onların fikirlerini dikkate alır (Akyürek, 2020: 18) ve liderlik yetkilerini onlarla paylaşmaya çalışır. Karar aşamalarında astların düşüncelerini sorarak onların katılımını destekler, iş bölümü yapılmasına olanak tanır ve örgüt çalışmalarına katılımlarını sağlar (Tağraf ve Çalman, 2009: 138; E. Eren, 2012: 461). Astlar da örgütsel konularda bilgilendirilerek, fikirlerini özgürce belirtmeleri noktasında cesaretlendirilirler. Başarılı bir demokratik lider; değişime açık, kendini geliştirebilen, çalışanları kontrol etmek yerine onların gelişimini ve katılımını destekleyen, motivasyonu yükseltebilen bir yapıya sahiptir (Clayton, 2000: 21).

2.2.14.2.4. Etik liderlik

Olumlu liderlik anlayışlarının çoğunda, etik değerlerin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Otantik, hizmetkâr ve manevi liderlik türleri, etik liderlikle ortak bazı noktalara sahiptir; ancak odaklandıkları öncelikler farklıdır. Otantik liderlik, öz farkındalığı ve samimiyeti; hizmetkâr liderlik, takipçilerin refahını ve gelişimini; manevi liderlik ise umut, inanç ve vizyonu ön plana çıkarır. Etik liderlikteki ana vurgu ise ahlaki yönetim ve etik ilkeler üzerinedir (Brown and Trevino, 2006). Dolayısıyla, etik liderlik, doğrudan etik ilkelerin esas alındığı bir modeldir. Etik liderlik anlayışı, bu çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.2.14.3. Post modern liderlik tarzları

Zamanın getirdiği yeni koşullar ve teknolojik gelişmeler, liderlerin yalnızca örgüt içi süreçlere odaklanmasının ötesinde, daha geniş ve esnek bir yönetim felsefesine ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Post modern liderlik tarzları, örgütleri geleneksel normların ötesine taşıyacak, çalışanların yaratıcı potansiyelini açığa çıkaracak ve sürekli dönüşümü kolaylaştıracak bir yaklaşıma sahiptir. Bu kapsamda karizmatik, vizyoner ve hizmetkâr liderlik gibi eğilimler, post modern çağın beklentilerine uygun yönetsel anlayışların örneklerini oluşturur.

2.2.14.3.1. Karizmatik liderlik

“Karizma” kelimesi, Yunancada “tanrının lütfu, bağışı” veya “bahşedilen yetenek” anlamlarına gelmektedir. Bu ifade başlangıçta yalnızca dinî yönü olan

kimseleri nitelenmek için kullanılırken, zaman içinde çeşitli yönetim ve iktidar türlerini açıklamak için de tercih edilmiştir. Kavramın bilimsel bir içerikle ilk kullanımı ise 1947’de Alman sosyolog Max Weber tarafından gerçekleşmiştir. Karizma, lideri başkalarından farklı kılan ve konuma dayalı bir güç yerine, takipçilerin gözünde liderin olağanüstü ve benzersiz özelliklere sahip olduğuna dair inançla açıklanan bir olgudur (Ayrancı ve Öge, 2010: 39; Közleme, 2013: 247).

Karizmatik liderler, sıra dışı davranışları ve tutumlarıyla buldukları ortamda dikkat çekerler ve etraflarına güçlü bir etkileme gücüyle yansır (A. Avcı, 2019: 152). Böylesi liderler, örgüt üyelerini arkasından sürüklemeye becerisine sahiptir (Bakan vd., 2013: 75). Öngörülerini aktarırken, takipçilerine büyük bir heyecan ve ilham verirler. Aynı zamanda, izleyicilerinin gereksinim ve isteklerine, çevresel risk ve fırsatlara son derece duyarlıdır. Liderin memnun edici çözümler geliştirme ihtimali, takipçiler nezdinde yoğun bir cazibe yaratır. Karizmatik lidere duyulan güven ve saygı, örgütsel vizyonu gerçekleştirme yolunda takipçilerin kapasitelerini aşan performanslar ortaya koymasına zemin hazırlar (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748; Bass, 1990: 21; Avolio vd., 2009: 428).

Vizyona sahip karizmatik liderler, etkili iletişim becerileri ve güçlü konuşma tarzlarıyla astlarını yönlendirir (Akyürek, 2020: 18). Çoğunlukla özenli bir dış görünüme sahip oldukları ve jest ile mimiklerini etkili biçimde kullandıkları gözlenir. Pratik zekâları ve kendilerine özgü düşünceleriyle toplumun sürekli önünde yer almaya gayret ederler (Közleme, 2013: 248). Karizmanın “ışık” veren yönünün yanı sıra, “karanlık” bir yanı da olabilir. Kendilerine hizmet için karizmalarını kullanan liderler, “kişiselleştirilmiş/negatif” karizmatik liderler olarak adlandırılır. Bu liderlerin büyük çaplı hedefleri bulunmakla beraber, esas amaçları kendilerini yüceltmektir (Lussier ve Achua, 2014: 326).

2.2.14.3.2. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, geleceğe yönelik kararların sistemli, planlı ve programlı bir şekilde uygulanmasını, uzun vadeli bakış açısına sahip bir problem çözme yaklaşımını kapsar (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 13). Vizyoner lider, örgüt çalışanlarını etkilemek ve onları örgütün geleceğine ilişkin tasarımlarla motive etmek konusunda önemli bir güç kaynağıdır. Çalışanların uzun vadeli hedefleri öngörmelerini sağlar ve örgütsel performansı yükselten adımları teşvik eder (Baltacı vd., 2014: 63).

Bu liderlik stilini benimseyen yöneticiler, günlük rutin işler dâhil olmak üzere yapılacak her eylemi, çok daha anlamlı ve büyük bir amacın parçası gibi gösterirler. Kendi vizyonlarına duydukları inanç sayesinde takipçilere özgüven aşılar, açık iletişim kurar ve yol gösterirler. Ancak tek taraflı bir vizyon aktarımı, çalışanların yeni fikirler üretmesine engel olabilir; dolayısıyla vizyoner yaklaşım her zaman arzu edilen sonuçları doğurmayabilir (Göktaş, 2015: 79).

2.2.14.3.3. Hizmetkâr liderlik

Günümüz örgütlerinde popülerlik kazanan hizmetkâr liderlik, küresel ortamın beklentilerine uyum sağlamak, teknolojik gelişmeleri yakından izlemek, değişen koşulları benimsemek ve rekabet koşullarını avantaja çevirmek adına sürekli öğrenme ve geliştirme anlayışına vurgu yapar (Drury, 2004: 13). Hizmetkâr liderler, iyi iletişim kurma becerisi, karşısındakini dinleme ve anlama, empati, dürüstlük, güvenilirlik, yetkinlik ve hizmet odaklı yaklaşım sergileme konularında dikkat çekerler (Avolio vd., 2009: 437). Bu yaklaşım, yalnızca bir liderlik tarzı olmaktan öte, takipçilerin ihtiyaçlarını liderin kendi çıkarlarının üzerinde tutan bir yaşam biçimidir (Ateş, 2015: 76). Hizmetkâr liderler, makamları geçici bir sorumluluk olarak görür ve zamanları dolduğunda bu koltuğu bırakmaktan çekinmezler.

Lok ve Crawford (2004), yayımladıkları bir araştırmada Doğu kültürünü temsil eden Hong Kong ile Batı kültürünü temsil eden Avustralya'nın Sidney kentindeki orta ve üst düzey yöneticilerin, örgüt kültürü, liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Lok & Crawford, 2004: 324-325). Farklı sektörlerde (telekomünikasyon, imalat, bankacılık, ulaşım, perakende vb.) faaliyet gösteren 337 yöneticiye (219'u Hong Kong'dan, 118'i Sidney'den) uygulanan anket sonuçları, Hong Kong işletmelerinin bürokratik ve hiyerarşik eğilimini doğrulamıştır. Merkezîyetçi bir karar mekanizmasının ve demografik faktörlerin (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi vb.) belirleyici olduğu bu şirketlerde, liderlik kıdem, pozisyon ya da görev süresi üzerinden şekillenir. Daha yaşlı ve kıdemli çalışanlara karşı güçlü bir bağlılık söz konusudur. Sidney'de ise yenilikçi ve destekleyici bir liderlik yaklaşımının örgüt kültürünü ve iş tatmini ile bağlılığı önemli ölçüde etkilediği görülmüştür (Lok & Crawford, 2004: 326-327).

2.3. Etik ve Etik Liderlik İle İlgili Kavramsal Çerçeve

Bu bölüm, etik olgusuna ve ahlaki yönetim anlayışının örgütler üzerindeki önemine odaklanmaktadır. Öncelikle, etik ve ahlak kavramlarının ilişkisi irdelenecek, ardından etik teorilerin çeşitlendirilmesi ve bu teorilerin üzerinde duracağı temel noktalar tartışılacaktır. Etik, ahlakla çok yakın bir bağa sahip olmasına karşın, ikisi arasında bazı ince farklar bulunmaktadır.

2.3.1. Etik ve ahlak

Etik kavramı ile sık sık birlikte anılan “ahlak” sözcüğü, bazen aynı manada bazen de farklı vurgularla kullanılmaktadır. Bu nedenle ahlak ve etik arasındaki bağlantının ayrıntılı biçimde incelenmesi gerekmektedir. İnsanlar, toplumun değerlerini benimseyerek, bu değerlere göre “doğru” ve “yanlış” eylemleri içselleştirirler. Ancak ahlakı anlamlandırma, ahlaki kavramların geçerliğini test etme ve bu konudaki çıkarımları başkalarına aktarma, insanın ahlaki yaşamı aşarak etik düşünme yoluna yöneldiğini gösterir. Ahlakın içeriğine dair sistemli, tutarlı ve sorgulayıcı bir yaklaşıma sahip olanlar, etik alanına katkıda bulunmuş sayılırlar (Cevizci, 2002: 5).

2.3.1.1. Etik kavramı

Etik, kökenini Yunancada “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden alır (Cevizci, 2002: 3). Türk Dil Kurumu (TDK), etiği “töre bilimi” şeklinde açıklamaktadır. Bu bilim, yararlı, iyi ve kötü gibi kavramları, bir davranış normu çerçevesinde değerlendirerek, hangi eylemin iyi veya kötü olduğuna yönelik bir soruşturma yürütür (TDK, 2010). Etik kavramı İngilizcede ise düşünce veya davranış biçimlerini şekillendiren inanç ve fikirleri ifade eder (Dictionary.Cambridge, 2021). Her ahlaki konu, tarihsel ve pratik bir süreç içerir. Bu sürecin kuramsal boyutu, “etik” olarak tanımlanır. Dolayısıyla etik veya ahlak felsefesi, ahlaki mercek altına alan bir bilim dalı olarak görülür (Cevizci, 2002: 20). Etik, bireylerin ve toplumun değer ilişkileriyle uğraşır; toplumsal eylemlerin teorik temelini oluşturur ve ahlaki ilkelerin özünü irdeler. Bu anlamda, etik, ahlaki inceleyen bir felsefe dalıdır (Alkan, 2016: 46).

Etik ve ahlakın tanımları, bu iki kavramın farklılıklarını da ortaya koymaktadır. Ahlak, bireylerin yaşadığı topluma ait norm ve değerler çerçevesinde

“doğru” veya “yanlış” olarak görölen eylemler bütününi ifade ederken, etik bu eylemlerin arka planındaki rasyonel ve teorik zemini araştırır. Yani ahlak, somut davranışlara yönelik kurallar bütünü iken, etik, bu kuralların mantıksal dayanaklarını sorgular. Etik kökenini oldukça eski dönemlere uzanan bir tarihsel seyirden alır ve sosyal, siyasal, ekonomik etmenlerdeki değişimlere göre toplumsal farklılıklar gösterir. Antik dönemden orta çağa, oradan da modern çağa uzanan zaman diliminde farklı etik teoriler geliştirilmiştir (Aktaş, 2014: 24).

Son dönemde etiğe verilen önem, iş hayatını da etkilemiş; iş etiği, yönetsel etik, çalışma etiği ve meslek etiği gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.

- **İş etiği:** Örgüt amaçları doğrultusunda çalışanların eylemlerini iyi-kötü, doğru-yanlış çerçevesinde sistematik olarak değerlendiren ilke ve standartlar toplamıdır (Alkan, 2016,: 54). İş uygulamalarındaki ahlaki değerlerin analizini de içerir (George, 2005,: 346).
- **Yönetsel etik:** Bir örgüt içinde, o örgütün resmî ilkelerine dayanarak şekillenen, yöneticilerin karar ve davranışlarını biçimlendiren yönetim felsefesidir (Kılavuz, 2002: 258). Toplumsal kültür, bireysel değerler ve sosyal normlar, yönetsel etiğin temelini oluşturur (Alkan, 2016: 59).
- **Çalışma etiği:** Bir toplumun çalışmaya yönelik tutum, davranış ve değerlerini anlatır. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar, çalışma etiğine dair bakış açısını da değerştirebilir. Çalışma etiği, iş disiplini, verimlilik ve dürüstlük gibi unsurlarla ilişkilendirilir (Aktaş, 2014: 26).
- **Meslek etiği:** Herhangi bir mesleğin gerektirdiği standartları ve yöntemleri içeren kurallar bütünüdür (TDK, 2010). Akademik eğitim ve uzmanlaşma gerektiren işler, bu etik çerçeve içinde düzenlenir. Her mesleğin kendine özgü ilkeleri bulunur (Aktaş, 2014: 26).

2.3.1.2. Ahlak kavramı

Türk Dil Kurumu (2010), “ahlak” sözcüğünü, bir toplumda yerleşmiş davranış biçimleri ve kurallar bütünü şeklinde tanımlar. Arapça kökenli olan bu kelime, “huy, karakter” anlamlarını içerir. Batı dillerindeki karşılığı ise Yunancadaki “ethos” teriminden türemiştir.

Ahlak, belirli kurallar çerçevesinde şekillenen ve bireylerin diğer varlıklarla kurduğu ilişkileri anlamlandıran, normlar ve değerler kümesidir. Yani ahlak, belirli bir coğrafyada yaşanan kültürel kabuller ve geleneklerle oluşturulmuş, doğruluğu onaylanmış hedefler ve bunlara ulaşma yöntemlerini kapsamaktadır (Cevizci, 2002: 3). İslam inancında ise ahlak, kişinin iyi veya kötü vasıflarını ve bunların sonucu olan iradeli davranışları kapsar (Çağrı ve Aydın, 1989). Başka bir bakış açısına göre ise ahlak, insan doğasındaki bencilliği frenleyerek, birlikte yaşamayı mümkün kılan bir dizi psikolojik uyum biçimi olarak tanımlanır (Gert, 2015).

Genel anlamda ahlak, insan davranışlarını “iyi”, “kötü”, “güzel” ya da “çirkin” olarak niteleyen kurallar bütünüdür. Ahlak kuralları, resmi yaptırımlara sahip değildir; bu nedenle insanların içsel vicdan mekanizması tarafından denetlenir. Son yıllarda ahlak, iş hayatında “iş ahlakı” olarak daha somut bir uygulama alanı bulmuştur. İş ahlakı, çalışma dünyasında doğru ve yanlış sayılan davranışları kapsamaktadır. Çalışma ahlakı ise işe karşı benimsenen tutum ve değerleri ifade eder. Her toplumda bu yaklaşım farklı olabilir. Bazı toplumlar için çalışmak birinci öncelik iken, diğerlerinde eğlence veya dinlenme önde gelebilir. Çalışma ahlakı yüksek olan bireylerin, dakik, dürüst ve disiplinli oldukları gözlenmiştir. Bu tür özelliklerin kökleşmesi, iş ahlakının da yüksek seviyede olmasını sağlar (Kurtuluş, 2005: 740).

2.3.2. Sınıflandırma olarak etik teorileri

Literatürde etik kuramlar, değişik bakış açılara göre çeşitli şekilde düzenlenmiştir. Bu sınıflandırmaların temel gayesi, etik teorileri daha rahat anlaşılır hâle getirmek ve ayırt edici yanlarını açıkça göstermektir (Alkan, 2016: 51). Aktan (2009) ise etik kuramları, taşıdıkları yönelimler dikkate alınarak dört farklı biçimde kategorize etmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırma konusu açısından etik yaklaşımlar: Betimleyici (pozitif) etik, normatif etik ve ikisini beraber ele alan meta-etik.
- Ahlak kurallarının evrenselliği göz önüne alındığında ortaya çıkan etik yaklaşımlar: Objektif etik ve sübjektif etik.
- Kişisel menfaat ile toplumsal menfaat ekseninde etik yaklaşımlar: Mutluluk etiği (bencillik/egoist bakış) ve ödev/sorumluluk etiği (özgeci/alturist bakış).

- Din unsuruna göre etik sınıflaması: Dinsel etik, laik etik ve rasyonalist etik.

2.3.2.1. Betimleyici etik

Tarih boyunca insanlık, birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olmuştur. Bu etkileşimden neşet eden insan davranışlarını her disiplin kendi yöntem ve perspektifiyle açıklamaya çalışmıştır. Örneğin bir sosyolog, bireyi “toplumsal bir varlık” şeklinde ele alır; insan davranışlarını toplumsal yönleriyle inceleyerek yorumlar. Bir psikolog ise davranışların arkasındaki itici gücü ve amaçları açıklamaya yönelir. Her ne kadar farklı yönlerden bakılsa da insanlar, yaptıkları eylemlerin gerekçelerini meşru bir temele oturtmak durumundadır. Bu temel ise ahlakî değerlerdir. İnsanın davranış motivasyonu ile ahlak kuralları ve etik ölçütler arasında direkt bir bağ bulunmaktadır. Kısacası, insanın davranış biçimlerini ahlak çerçevesinde irdeleyen disiplin, ahlak bilimidir (Kesgin, 2009: 153).

Betimleyici etik, bilimsel metotla ahlak konusunun araştırılmasından doğmuştur. Bu tür etik; ahlaki tutumları, bilimsel ve olgucu bir yaklaşımla yorumlar (Cevizci, 2002: 7). Tanımsal olarak betimleyici etik, bir toplumdaki var olan değerleri, ahlak kurallarını ve normları inceleyen bakış açısını dile getirir. Diğer adı pozitif etik olarak bilinir ve “olması gerekeni” değil, “mevcut hâli” (gerçekliği) esas alır (Aktan, 2009: 40). Betimleyici etik, gerçekleşen davranışlara ve neticelerine odaklanır. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, toplum içindeki ahlaki görünümü fotoğraflamaya çalışan ve bu doğrultuda tespitler yapan bir yaklaşımdır (Kesgin, 2009: 153). Burada ahlak bilimcileri, aktif olarak müdahil olmaktan ziyade gözlem yaparak verileri tasvir eder. Kural koyma veya norm geliştirme yerine, ahlaki değerlere ışık tutan sosyolojik ve psikolojik dinamikleri yansıtır. Örneğin psikoloji “haz” kavramını incelerken, sadece haz duygusunun yapısını ve bu deneyimin nasıl tezahür ettiğini anlatır. Onun iyi veya kötü kabul edilip edilmeyeceği, bilimsel alandan ziyade felsefenin konusudur. Dolayısıyla betimleyici etik, toplumdaki ahlaki kuralları ve değerleri var olan gerçeklik üzerinden ortaya koyar ama hangi ideallerin benimsenmesi gerektiğine dair bir tavır almaz (Cevizci, 2002: 7).

2.3.2.2. Normatif etik

Normatif etik, betimleyici etikteki gibi dışarıdan yalnızca gözlem yapmaz; bilakis hayata etki etmeye ve kurallar tanımlamaya yönelik, bir disiplin özelliği gösterir (Kesgin, 2009: 154). Tanım olarak normatif etik, “iyi” ve “kötü”

kavramlarını tutarlı bir gerekçeye oturtmaya çabalayan ve ahlaki normlar belirleme amacını güden etik türüdür. Dolayısıyla normatif etiğin, “ahlak kuralları düzenleyici” bir rolü vardır (Alkan, 2016: 51). Normatif etik, toplumdan beklenen, yapılması veya yapılmaması gereken davranışları da ifade eder (Aktan, 2009: 40).

Cevizci’ye (2002) göre geçmiş dönemlerden bu yana “etik” denince kural koyucu (normatif) bir yöntem anlaşılmıştır ve bu yaklaşımın böyle olmasında zaruret vardır. Betimleyici etiğin sunduğu açıklama ve tasnifler, etik bakımından önemli olsa da yeterli değildir. Çünkü insanların davranışlarını düzenleyici ve normatif rol oynayan yapı, işte bu kural koyucu etik anlayışıdır. Bir ahlak filozofu, betimleyici etikteki gibi toplumsal ahlaki unsurları inceleyebilir; ancak geleneğe göre etiğin temel fonksiyonu, insanların hangi davranışının doğru, hangisinin yanlış, hangisinin iyi veya kötü olduğunu, hangi ideallerin izlenmesi gerektiğini gösteren ilkeler koymaktır. Bu açıdan normatif etik, bireylere yol gösteren bir rehber niteliği üstlenir (Cevizci, 2002; Kesgin, 2009).

Normatif etiğin, teorik ve pratik olmak üzere iki yüzü bulunur. Teorik boyut, evrensel ahlak kuralları saptarken, daha çok uygulama alanı olan pratik boyut ise, geniş çerçevedeki toplumsal meseleleri değerlendirip ahlakî kuralları belirli durumlara tatbik eder. Teorik boyutta ilk olarak ahlaki erdemlerle ilgilenilir. Hangi tip karakterin “iyi” ya da “kötü” olduğuna dair sorulara cevap aranır. Zira insanlar, kendi doğruları yönünde davranışlar geliştirerek kişiliklerini oluşturur. Bu sebeple “erdem” ve “eylem” tartışmaları, mantıksal anlamda önce gelir. İkinci olarak, normatif etiğin sosyal yönü ele alınarak, toplumun hangi politikalar ve normlar çerçevesinde şekillenmesi gerektiği tartışılır. Üçüncü önemli başlık ise, “hangi değerlerin temel olduğuna” dairdir. Nelerin veya hangi deneyimlerin kıymetli ve istenir olduğu sorusu da burada irdelenir (Cevizci, 2002,: 8). Sonuç olarak normatif etik, insana ahlak kuralları sunarak hangi davranışların yol gösterici olabileceğine dair bir model oluşturmaya gayret eder. Etiğin tanımı ve fonksiyonları göz önünde alındığında, normatif yaklaşımın betimleyici etik karşısında daha ön planda olduğu söylenebilir (Kesgin, 2009,: 156).

2.3.2.3. Meta etik

Etik kategorilerinden sonuncusu, analitik veya eleştirel etik adıyla bilinen ve çağdaş bir yaklaşımı temsil eden metaetik’tir. 20. yüzyılda Anglo-Sakson dünyasında

normatif etikten sonra gelişen bir anlayış olarak görülür (Cevizci, 2002: 9). Metaetik, normatif etiğin getirdiği kuralları ve değerleri, eleştirel ve analitik bakışla mercek altına alan bir disiplindir. Başka bir ifadeyle metaetik, ahlaki kuralların ve değerlerin tanımlanmasına dair çözümleyici yaklaşım sergiler (Alkan, 2016: 52).

Metaetik, analitik felsefenin etik versiyonu şeklinde de tanımlanabilir. Yani dilin mantıksal çözümlemesi ve kavramların incelenmesi gerektiğini öne süren bakışın, ahlak sahasında uygulandığıdır. Metaetikçilerin inancına göre ahlak filozofları, evrensel ve nesnel ahlak kuralları oluşturmaya çalışan normatif etikten uzak kalmalıdır. Çünkü bu çabaların neticesinde, arzu edilen sonuca ulaşmak mümkün değildir. Metaetik, kural koyma veya insanlara hayat tarzı dikte etme işini de kabul etmez. Bunun yerine, ahlak ile ilgili bütün yargı ve ölçütlerin analizini yapmak ve kavramları açığa kavuşturmak gerektiğini savunur (Cevizci, 2002: 10).

Metaetik, normatif etiğin üstünde konumlanan bir sorgulama alanıdır. Normatif etiğin “hırsızlık kötüdür”, “haz faydalıdır”, “başkalarını araç değil amaç olarak görmek gerekir” gibi deyimleri tartışır, burada geçen kavramları dilsel ve mantıksal bakımdan irdeler. Yani normatif etiğin ortaya koyduğu ahlaki hükümler arasındaki ilişkileri, geçerliliklerini ve anlam çerçevelerini metaetik ele alır. Böylelikle ahlaki yargıları ve kuramları irdelleyen ve onları mantıksal olarak masaya yatıran bir alan oluşur (Cevizci, 2002: 11).

Metaetik, kendi içinde “bilişsel etik” ve “duygucu etik” diye ikiye ayrılır. Bilişsel etik, ahlaki yargıların deneysel yargılar gibi doğrulanabileceğini öne sürer; bu nedenle bilişselci yaklaşım, “doğalcı etik” adıyla da anılır ve doğa bilimlerinin parçası gibi görülür. Buna karşılık duygucu etikte, ahlaki yargılar kanıtlanabilir veya deneysel olarak doğrulanabilir değildir. Çünkü ahlaki yargılar, bireyleri belli seçimlere yönelten ve bu seçimleri duygusal bir ifade biçimi olarak gören bir içeriğe sahiptir (Keşgin, 2009: 160).

Neticede metaetik, normatif etiğin kurduğu zemini tahlil eden, öğrenme ve inceleme odaklı bir etik türüdür. Ahlaki kavramların ve yargıların içeriklerini, dilsel ve mantıksal yönden değerlendiren analitik bir tutum taşır. Bu sebeple, çoğunlukla “etiğin mantığı” diye de adlandırılır ya da en azından o yönde bir işlev üstlenir (Cevizci, 2002: 11).

2.3.3. Etik teoriler

Felsefe tarihinde, antik dönemden bugüne uzanan süreçte meydana gelen bütün etik yaklaşımların, üç temel probleme odaklandığı görülür. İlk problem “iyi ya da en yüksek iyi” meselesi, ikinci problem “doğru eylem” meselesi, üçüncü problem ise “irade (istenç) özgürlüğü” meselesidir. Bu konulara cevap aranırken sırasıyla “neyi seçmeliyim?”, “ne yapmalıyım?” ve “neyi istemeliyim?” gibi üç soruyla karşılaşırız. Her ne kadar bu sorunlar farklı başlıklar gibi görünse de kendi aralarında etkileşim hâlinindedir. Yine de her etik kuram, bu üç problemten birini merkez alır ve diğerlerine aynı çerçeveden yaklaşır (Özlem, 2004: 30). En yüksek iyi probleminden yola çıkanlar, mutlulukçuluk, hazcılık, vurdumduymazlık, stoacılık ve faydacılık etikleri gibi öğretileri geliştirmiştir. Doğru eylem meselesine odaklanan kuramlarda ise en fazla kabul gören yaklaşım, Kant’ın ödev etik anlayışıdır. İrade özgürlüğüne dair kuramlarda da Spinoza’nın belirlenimci (determinist) etiği ve Nietzsche’nin “güç istenci” etiği öne çıkmaktadır. Resick vd. (2006), etik liderliğin kuramsal temelleri arasında erdem etiği, faydacılık ve Kant etiğinin olduğunu, bu temellerle de yakından ilişkili bulunduğunu dile getirir. Erdem etiği, kişinin karakteri içindeki erdemli yönlerine dikkat çeker ve erdemli insanların doğru hareketlere eğilimli olacağını savunur. Kant’ın ödev etiği, eylemlerin sonucundan bağımsız şekilde iyi niyet ve içsel motivasyona odaklanır. Faydacılık ise bir eylemin, mümkün olan en çok sayıda kişiye en büyük yararı sağlaması gerektiğini ileri sürer. Bu üç yaklaşım (Sokrates/Platon/Aristoteles’in erdem etiği, Kant’ın ödev etiği ve faydacılık), etik liderlik çerçevesinde dikkate alınır (Resick vd., 2006).

2.3.3.1. Sokrates mutluluk etiği

Etik sahasındaki ilk yaklaşımı, M.Ö. 469-399 yılları arasında yaşamış olan Sokrates geliştirmiştir (Cevizci, 2002: 37). Sokrates’in önce sofist bir ekolde yetiştiği, sonra sofist düşüncedeki görecelik (relativizm) anlayışına şiddetle itiraz ettiği bilinir. Dolayısıyla Sokrates, etik tarihinde “relativizm – mutlakçılık” ikileminde, mutlakçılıktan taraf olmuştur (Özlem, 2004: 42). Relativist etik, evrensel geçerliliği olan ahlaki kurallar öne sürmenin mümkün olmadığını ileri sürer. Aynı davranış veya düşünce, belirli topluluklarda doğru kabul edilirken başka topluluklarda veya durumlarda yanlış sayılabilir (Sayim, 2015: 49). Oysa Sokrates, bireyin vicdanından bağımsız, değişmez bir ahlak ilkesi olduğunu ve ahlaki

gerçeklerin kişiye veya çağa göre farklılaşamayacak mutlak hakikatler içerdiğini öne sürer. Sokrates'in bu tavrı, özcü ve evrenselci bir etik tutum yansıtır (Cevizci, 2002: 38).

Onun yaklaşımı “mutlulukçu” bir ahlak öğretisi olarak bilinir. Sokrates, mutluluğu insan davranışlarının asıl gayesi, yani “en yüksek iyi” şeklinde ifade eder. Dahası, mutluluğu en yüksek değer olarak da kabul eder. İnsanın “daimon” adını verdiği manevi bir varlık sayesinde bu mutluluğa yönelebildiğine inanır. Kişi, doğasıyla uyumlu bir hayat kurarsa mutluluğa erişir. Sokrates'e göre bu uyum ve mutluluk, ruhu ve bedeni tanımaya ve düzene sokmaya bağlıdır. Onun sıklıkla vurguladığı “kendini tanı” ilkesi, bilgelikle ilişkili bir kavramdır. Mutluluğa ulaşabilmek için bilgi ve bilgelik birincil sırada gelir (Özlem, 2004: 43).

Cevizci (2002), Sokratesçi mutluluk öğretisini “ruha özen gösterme”, “ahlaklı yaşama becerisi” ve “entelektüalizm” şeklinde üç temel önerme halinde inceler. Birincisi, ruha özen göstermek, Sokrates etiğinin temel dayanağıdır. İnsanın en öncelikli görevi, kendi ruhunu ihmal etmemesi ve yaşam gayesini sorgulamasıdır. İnsan ancak “nasıl yaşamalıyım?” sorusunu akıl süzgecinden geçirdiğinde mutluluğa yaklaşabilir. Çoğu kişi, başkalarının kendisine öğrettikleriyle yetinir ve sosyal çevreye kolayca uyum gösterir. Sokrates, böyle bir insanın ruhuna bakmadığını, hayatını sorgulamadığını ileri sürer. Bu yaklaşım, kişiyi başkalarının etkisiyle yönlendirilen bir düzene hapseder ve mutluluktan uzaklaştırır. İkincisi, ahlaklı yaşama sanatı, hayata bir “sanat” gibi bakmayı gerektirir. Tıpkı bir ayakkabıcının gerekli bilgiyi kullanarak ayakkabı üretebilmesi gibi, insan da bilgelikle mutluluğa erişmeyi hedeflemelidir. Üçüncü öncül, entelektüalizm, Sokrates'in “erdem bilgidir” sözünün altını çizer. Her bilgi, erdem sayılmaz; ancak iyi ve kötüyü net şekilde ayırt etmeye yarayan bilgi, erdemsel bir nitelik taşır. Bu, kişinin kendini tanımasıyla ve toplumsal olarak kabul gören erdemleri kavramasıyla ilgilidir (Özlem, 2004; Cevizci, 2002).

Sokrates'i etik tarihinde önemli kılan bir diğer husus, savunduğu değerleri yaşam biçimi hâline getirmesi ve bu uğurda hayatını feda etmesidir. Sofistlerin etkisi altındaki pek çok kişiye, ahlaki anlamda eksikliklerini göstermeye çabalayarak onlara doğruyu anlatmaya gayret etmiş, böylece döneminin güçlü yöneticilerinin tepkisini çekmiştir. Gençleri yanlış yola sevk ettiği ve dinsizlik yaptığı gerekçesiyle yargılanıp ölüm cezasına çarptırılmıştır. Kendisine yöneltilen bu suçlamaları kabul

etmesi halinde affedileceğini söylemişler; ancak Sokrates, etik tutumunu bozacak bu teklifi kabul etmemiş ve ilkelerine sadık kalarak ölmüştür (Cevizci, 2002: 39).

2.3.3.2. Platon: idealist mutlulukçuluk

Platon (M.Ö. 427-347), hocası Sokrates gibi sofistlerin “görecelik” yaklaşımını reddetmiş ve evrenselci-özcü kanatta yer almıştır. Onun “idealar kuramı”, felsefe tarihinde idealizmin en erken ve en etkili örneklerinden sayılır (Özlem, 2004: 43). Bu teori, varlığı, bilgiyi ve etiği temellendirebilmek için “öz” dediği varlık alanını açığa çıkarmayı hedefler. Böylece Platon, “gerçek” diye nitelediği olgunun “idea” düzleminde olduğunu savunur. İdealar, kişinin amaçlı eylemlerini belirlediği yüksek gayeler veya gündelik hayatta davranışları yargılamak referans aldığı evrensel değerlerdir. İnsan doğasını da mutluluk ideasına dayandırarak açıklayan Platon, bu anlayışını ruh öğretisi üzerinden geliştirir. Platon, ruhun bedensel ve zihinsel ahenk içinde çalışmasıyla “mutluluk” denilen “en yüksek iyi”ye varılabileceğini düşünür. Bunu anlatırken tıp-etik benzetmesi yapar: Nasıl ki kalp sağlıklı çalışmadığında diğer organlar da işlevini yitirir ve bedende düzen bozulursa, benzer şekilde ruhu oluşturan parçalar uyumlu çalışmadığında da mutluluğa erişilemez (Cevizci, 2002: 63).

Platon, ahlaki sistemi dört önemli erdeme dayandırır. Ona göre evrendeki hiçbir şey başıboş değildir ve her varlığın bir görevi vardır. Görevini doğru şekilde yerine getiren varlık, “erdemli” sayılır. Bu kural, ruhun bileşenleri için de geçerlidir. Ruhun en alt katmanı, istek ve arzulardan meydana gelir. Platon buna “iştaha” der ve iştahın en temel erdemi “ölçülülük” ya da “özdenetim”dir; yani bedensel arzulara hakim olmak gerekir. Ruhun en üst parçası “akıl”dır; bilme, öğrenme, gerçeği idrak etme işlevlerinden sorumludur. Akıl, “bilgelik” erdemini temsil eder. Orta katmandaki “nefs/can” ise cesareti barındırır; akıl ile iştah arasında denge kurmaya yarar. Eğer ruhun üç parçası da kendi işlevlerini layıkıyla yerine getirirse, dördüncü erdem olan “adalet” ortaya çıkar. Sonuçta ruh, uyum içerisinde çalışarak insana en yüksek iyiye, yani mutluluğa ulaşma imkânı verir (Cevizci, 2002: 66).

2.3.3.3. Aristoteles’in mutluluk ve erdem etiği

M.Ö. 384-322 yıllarında yaşayan Aristoteles, Platon’un ekolünden gelse de maddi evrenden kopuk bir “idealar âlemini” kabul etmemiş, etik tezlerini somut ve bilimsel gerçeklere dayandırmıştır. Onun etik anlayışında insan, “madde ve form”

bütünleşmesiyle tanımlanır. Bu çerçevede insan, “formu” (ruhu) hayatına adapte ederse, kendi iyisine ulaşarak mutlu bir varlık hâline gelir. Aristoteles’in “form” dediği, kişiyi diğer varlıklardan farklı kılan, düşünen, hisseden ve edimlerde bulunan ruh unsurudur. Ruhta üç katman olduğundan söz eder: Bitkisel, hayvani ve akıl düzeyleri (Cevizci, 2002: 51).

Bitkisel ve hayvani ruh, “irrasyonel” kısım sayılır; beslenme, büyüme, üreme ve duysal faaliyetlerle ilgilidir. Akıl ise “rasyonel” bölümdür. Akıl ayrıca “teorik” ve “pratik” diye iki bölümde ele alınır. İrrasyonel parça, pratik aklın kontrolüne tabidir ve haz ile acının etrafında şekillenir. Aristoteles, haz arayışının kısa vadeli mutluluk olduğunu, kalıcı mutluluğun ise akla uygun yaşamakla elde edilebileceğini savunur. İnsanın işlevlerini tam anlamıyla gerçekleştirmesi “erdemli” bir tavidir ve bu erdem, “mutluluğa” giden asıl yoldur. Aklın teorik yönü dianoetik erdemleri (bilim, sanat vb.), pratik yönü ise ahlaksal erdemleri doğurur. Ahlaksal erdemler, istek ve tutkuları denetleyerek erdemli bir tutum geliştirir. Dianoetik erdemlerse daha yüksek düzeyde bir düşünme kabiliyetini ifade eder ve kişiyi daha derin bir mutluluk seviyesine taşır (Özlem, 2004: 53).

Aristoteles’te “altın orta” prensibi de önemlidir. İnsan, her durumda ifrat (aşırılık) ve tefritten (eksiklik) uzak kalmalıdır. Örneğin “cesaret”, korkaklık ve gözü peklik arasındaki orta noktayı temsil eder. Ruh, teorik akıl rehberliğinde bu dengeyi sağladığında, gerçek mutluluğa adım atmış olur.

2.3.3.4. Kireneli Aristippos’un hazcılığı

M.Ö. 435-386 yıllarında yaşayan Aristippos, hazcılık ahlakının öncüsüdür ve Kirene Okulu’nun kurucusu olarak tanınır. Ona göre insanın eylemlerini şekillendiren ana gaye “haz”dır (Aktan, 2009: 43). Haz, başlı başına bir amaçtır ve diğer tüm unsurlar, ancak hazza ulaştırdığı ölçüde anlamlıdır. Dolayısıyla eylemlerin ölçütü, “haz getirip getirmemesi”dir. Aristippos, haz kavramını farklı türlere ayırmadan, onu insanın doğası ve psikolojisiyle bağlantılı tek bir boyut şeklinde ele alır (Macit, 2009: 85). Ona göre haz, kendi içinde sadece seviye farklılıklarına sahiptir ve üç şekilde görünür. Birincisi, kişiye haz veren eylemlerdir (“yumuşak hareket” denen). İkincisi, acıya neden olan davranışlardır (“sert hareket” olarak nitelenir). Üçüncüsü ise acı da haz da doğurmayan “sessiz ve hareketsiz” hâllerdir (Cevizci, 2002: 46).

Yiyecek, içecek ve cinsellik gibi gereksinimler, “yumuşak hareket” sınıfına girer ve insanı doğasıyla uyumlu kılan pozitif hazları barındırır. Yaralanma, ağrı, hastalık vb. durumlar ise “sert hareket” diye anılır ve acı deneyimlerine yol açar. “Sessizlik/hareketsizlik” hâlinde ise, iki zıt uçtan da uzak durulur. Mesela açlık hissi giderildiğinde gelen “nötr” his bu grupta yer alır (Arslan, 2001: 133). Aristippos, tüm hazları “iyi” olarak görür ve aralarında niteliksel bir üstünlük bulunmadığını düşünür. Bununla birlikte, anlık ve duyuşsal temelli hazlara yönelir. Ona göre bilgelik önemlidir ama salt hazza götüren bir araçtan ibarettir. Dolayısıyla Aristippos’un niceliksel hazcılığı, kişinin hayattan sürekli keyif almaya çalışmasını vurgular. Yine de insan, tutkularının esiri olmamalı ve elde edilemez şeylerin peşine düşmemelidir. Ne var ki, onun bu yaklaşımı daha sonra Theodoros ile “bencil/egoist hazcılığa” ve Hegesias ile “karamsar hazcılığa” dönüşerek bir ölçüde yozlaşmıştır (Cevizci, 2002: 48).

2.3.3.5. Epiküros’un niteliksel hazcılığı

Haz merkezli etik akımının önemli düşünürlerinden biri de, M.Ö. 341-270 arasında yaşayan Epiküros’tur (Cevizci, 2002: 48). Epiküros, Kirene Okulunun temsilcilerindeki gibi Sokrates’in düşüncelerinden etkilenmiş ancak onları birebir taklit etmekten kaçınarak özgün bir etik kuram geliştirmiştir. Epiküros da Kireneli Aristippos gibi, hazza erişmeyi mutluluğa giden yol olarak görür (Arslan, 2001: 22). Ona göre haz, insan varlığının ulaşmak istediği en nihai amaçtır. Düşüncelerini psikolojik temellere dayandıran Epiküros, hayvanları gözlemleyerek onların acıdan uzaklaşp hazza yaklaştığını belirtir. Bu bakımdan insanlar da acıyı azaltmaya ve haz duygusunu çoğaltmaya yönelmelidir (Cevizci, 2002: 48).

Her ne kadar Epiküros, Kireneli Aristippos’un “hazcı” tavrını benimsese de, haz anlayışı onunkinden ayrışır. Epiküros, sadece bedensel dürtülerin oluşturduğu niceliksel hazlarla sınırlı kalmayarak, hazzın niteliksel boyutunu önemsemiştir. Dolayısıyla haz türlerini tek bir eksen üzerinden değerlendirmemiştir. Niceliksel hazları toptan reddetmese de asıl değerli olanın, insana kalıcı dinginlik ve sürekli tatmin sunan niteliksel hazlar olduğunu öne sürer. Bu nedenle Epiküros’un yaklaşımı “niteliksel hazcılık” olarak anılır (Özlem, 2004: 57).

Epiküros, bedensel hazlarda aşırılığa kaçmanın doğal olmadığını, bu yolla insanın sefihliğe sürükleneceğini ve acı çekeceğini iddia eder. Bu bağlamda hazları

“kinetik” ve “statik” olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Kinetik hazlar, gelip geçici ve fiziksel boyutlu zevkleri; statik hazlar ise zihne dayalı, ruhsal huzur ve süreklilik sağlayan hazları ifade eder. Epiküros’a göre kinetik hazlar, insana doygunluk hissi vermediğinden, birey sürekli daha fazlasını arzularak memnuniyetsizlik yaşar. Bu huzursuzluğun giderilmesi aklın rehberliğinde mümkün olur. Bu çerçevede bilgelik, en önemli erdemdir. Çünkü bilge insan, bedensel hazları makul ölçüde tanıyıp, ruhsal dengeye kavuşmayı başarır. Onun ifadeleriyle, sürekli ve uzun süren huzurun adresi, o anın ihtiyaçlarıyla sınırlı kalmayan “statik hazlar”dır. Son olarak, Epiküros kalıcı hazza erişmek için kişinin eylemlerini olası sonuçlarıyla beraber değerlendirmesi gerektiğini ekler. Bu değerlendirme ise, ancak entelektüel erdemlerin geliştirilmesiyle hayata geçirilebilir (Cevizci, 2002: 52).

2.3.3.6. Kinizm: aldırılmazlık etiği

Sokrates’in fikirlerinden esinlenerek oluşturulan Kirene Okulu gibi, onun yolunda gelişen bir başka öğreti ise Kinik ekolüdür. Antisthenes, Diogenes ve Krates gibi düşünürler bu akımın belli başlı isimlerindedir (Cevizci, 2002: 52). “Kinik” veya “kinizm” ifadesi, Yunanca “kynikos” sözcüğünden türer. “Köpeğimsi” ya da “köpeğe benzer özelliklere sahip” anlamına gelen bu kavram, Kiniklerin kendilerini “köpek” sıfatıyla nitelendirme biçiminden kaynaklanır. Bunu dört gerekçeyle açıklarlar. İlk olarak, köpek gibi dış dünyaya karşı ilgisiz kalmayı seçmeleri ve umursamaz yaşam tarzları (kamuya açık alanlarda temel ihtiyaçlarını gidermeleri, çıplak ayak dolaşmaları, sokaklarda veya fiçilerde barınmaları vb.) göze çarpar. İkinci olarak, “utanmaz, aldırılmaz ve yüz­süz” bir duruşu köpek nitelikleriyle özdeşleştirirler. Üçüncü neden, köpeğin bekçilik fonksiyonu gibi, Kiniklerin de felsefi ilkeleri koruma misyonu üstlendiklerine inanmalarıdır. Son olarak, köpeklerin dostu düşmandan ayırt edebilmesiyle kendilerini özdeşleştirmişler; benimsedikleri tavra saygı göstermeyenlere havlayarak tepki vermişlerdir (Yardımcı, 2018: 388).

Kinikler, mutluluğu hazzı yaklaşımdaki gibi dış dünyaya yönelik eylemlerde değil, dünya nimetlerine aldırış etmeyen ve özerkliği önceleyen içsel bir tutumda bulurlar. Dolayısıyla mutluluk için bilgiyi olmazsa olmaz görmezler. Aldırılmazlık etiği, bireyin kendi kendine yetebilmesini, dış etkilere boyun eğmeyen tam bağımsız bir yaşam sürmesini öne çıkarır. Ayrıca insan, acıdan uzak durduğu gibi, hazzı da reddetmelidir. Bu erdem anlayışında bilgi sadece bir araçtır. Mutluluk, kişinin arzu

ve isteklerinden sıyrılarak yalın bir hayat benimsemesi; mümkünse doğaya uygun, neredeyse “hiçbir şeye ihtiyaç duymayan” bir yaşam kurgulamasıdır. Bu sebeple Kinikler, yaşadıkları toplumun yasal, geleneksel ve sosyal yapılarına sırt çevirir, tam anlamıyla “kaygısızlık” hâlini yüceltirler. Sonuç olarak temel ihtiyaçlar haricinde bütün istekler anlamsız görülmeli, kişi dünyadan uzlete çekilerek özgürleşmelidir. Böylece, mutluluk “kaygısız, hiçbir şeye aldırmayan” tavrın bir yansımasıdır (Özlem, 2004: 59). Bu bağlamda Kinikler, “doğal olan” ile “yasal olan” arasındaki ikilemde doğalı seçerek aile, evlilik, toplumsal yaşantı vb. her şeyi yapay saymışlardır (Arslan, 2001: 23). Antisthenes’in kuramsal zemini hazırladığı kinizmi, Sinoplu Diogenes bizzat yaşam biçimi hâline getirmiştir. Büyük İskender’in “benden ne dilersen dile” sözlerine karşı “gölge etme, başka ihsan istemem” çıkışı, Diogenes’in dünyevi taleplere kayıtsızlığının net bir örneğidir. Sonuç olarak, aldırmaçlık etiğinin dört ilkesi; kendi kendine yetme, utanmazlık, sözünü esirgememe ve iradeyi sınanan pratik uygulamalardır (Cevizci, 2002: 56).

2.3.3.7. Stoacılık

Stoacılık, Sokrates’in başlattığı düşünce geleneğinin uzantısı şeklinde gelişen bir başka felsefi akımdır. Kıbrıslı Zenon, Kleanthes, Krissippos, Marcus Aurelius gibi Grek stoacıları ile Seneca, Epiktetos ve Marcus Aurelius gibi Roma stoacıları bu anlayışın temel temsilcileri arasındadır. Stoacılar göre eylemlerin nihai gayesi, insana “en yüksek iyi”yi getiren mutluluktur. Bu mutluluk ise aklın rehberliğinde doğaya uygun yaşamaktan geçer (Özlem, 2004: 62). Stoacılıkta “doğa” kavramının anlaşılması mühimdir. Bitkilerin doğası, büyümek ve beslenmektir. Hayvanların doğası, bitkilerdeki özelliklere ek olarak duyumsama ve üremedir. İnsanın doğasını üstün kılan ise akıl sahibi olmasıdır. Bu sebeple insanın doğası, “aklın kılavuzluğunda yaşamak” demektir. Bir bitkinin elverişsiz ortamda gelişmemesi o bitkinin doğasına aykırı ve dolayısıyla “kötü” bir durumsa, benzer şekilde insanın aklını engelleyen tutkular da doğasına ters düştüğünden “kötü” sayılır (Arslan, 2001: 24).

Bu yaklaşımdan yola çıkarak, insanın ruhsal düzenini koruması için aklını merkeze alıp özgür iradesini bu doğrultuda kullanması gerektiği söylenir. Stoacılar, Tanrı’nın iradesiyle insan iradesinin örtüşmesini doğaya uygun hayatın temeli olarak görürler. Dolayısıyla erdem, doğa yasalarıyla uyumlu olan her şeyi içerir ve en

önemli erdem “bilgelik”tir. Buradaki bilgelik, insanın evrendeki yerini ve kozmik zorunluluğu benimseyerek, olan biteni kabul etmesi ve her olayda bir fayda olduğuna inanmasıdır. Stoacılar, akışa karşı direnmenin yararsız olduğunu savunarak, yaşanan her şeyi teslimiyetle karşılamanın mutluluğa götürdüğünü ileri sürerler. Böyle bir yaklaşım “kaderci” bir etik anlayışıyla ilgilidir. İnsanın elinde olmayan durumlarda itaat, bilgece davranmanın olmazsa olmazıdır. Bu sayede kişi, haz ve tutku gibi dürtülere kapılmadığı gibi, acı ve üzüntü karşısında da özgürleşir. Stoacıların “apathia” (duygusuzluk) adını verdiği bu hâl, bireyi dingin ve huzurlu bir ruh hâline kavuşturur. Sonuç olarak insana uygun davranmak erdemselliği; doğasına aykırı eylemlerde bulunmak ise erdemsizlik hâlini belirtir. Bunun ötesinde acı veya haz, tek başına iyi veya kötü değildir; akıl, bunlara karşı kayıtsız kalarak “apathia” mertebesini sağlar (Cevizci, 2002: 57). Kısacası, Stoacılar için “apathia” bireyin kendi kendine yettiği, zihinsel dinginliği yakaladığı ve kendini yönetebildiği bir ahlak anlayışıdır (Arslan, 2001: 18).

2.3.3.8. Yararcılık

Antik çağın çığır açan etik düşünceleri, modern dönemdeki ahlak anlayışlarını da güçlü şekilde etkilemiştir (Özlem, 2004: 63). Nitekim, antik geleneğin izini süren ve yeniçağın en etkili etik akımlarından biri olan “yararcılık” (utilitarianism), 17. yüzyıl itibarıyla Thomas Hobbes’un etik bencilliğiyle filizlenen, 18. yüzyılda “ahlak duygusu” öğretisi ve aydınlanma etiğiyle zenginleşen ve 19. yüzyılda doruğuna ulaşan, özellikle Anglo-Sakson kültürde yaygın kabul gören bir felsefi görüştür. Yararcılar, etiği rasyonel zeminde anlamlandırmaya çalışır ve bilime dayalı bir ahlak sistemi öngörür (Cevizci, 2002: 190). Bu yaklaşım, tıpkı antik filozoflar gibi insan doğasından yola çıkar. Ancak, antik çağdaki mutlulukçu öğretiler genellikle bencil temelli kaldığı hâlde, yararcı düşünürler mutluluğun sosyal boyutunu da önemser. Başka deyişle, tek bir bireyin mutluluğundan ziyade toplumsal iyilik ve toplumsal haz üzerinde dururlar (Özlem, 2004: 64). Tanım olarak “yararcılık”, bir eylemin iyi veya kötü oluşunu, onun mümkün olduğunca çok insana en fazla haz, yarar ya da mutluluk sağlamasıyla ölçer (Cevizci, 2002: 191).

Bu yaklaşımın tarihsel serüvenine bakıldığında, faydayı eylemlerin esası sayan düşünürlerden ilki Francis Bacon’dur. Bacon, metafizik kuramlardan ziyade tümevarıma ve deneysel gözlemlere dayalı araştırmalar savunarak, yararcılık anlayışına kapı aralamıştır. Bacon’a göre “iyilik” yararlılık demektir; ayrıca bireysel

çıkarların ötesinde toplumsal fayda öncelik taşınmalıdır (Macit, 2009: 85). Onun ardından Hobbes ve Locke gibi isimler de toplumsal yarar fikrini işleseler de yararcılığı tam bir sistem hâline getirenler Hutcheson, Bentham ve Mill olmuştur. 20. yüzyılda pragmatizm ve operasyonelizm gibi düşünceler de bu akımın mirasını sürdürmüştür. Yararcılara göre insanlar benlikleri gereği bencil eğilimler taşırlar, ancak toplumsal bir bağlam olmadan bireysel mutluluk hedeflenemez. Bu noktada diğerkâmlık (ötekini gözetme) unsuru girer. Kimine göre bu duygu doğuştan, kimine göreyse sonradan kazanılır. Her hâlükârda diğerkâmlık, yararcı bakışta temel bir ilkedir. J.S. Mill, bu anlayışı sistemli hâle getiren en önemli filozoftur (Özlem, 2004: 65). Mill, insanı entelektüel kapasiteleri olan bir varlık olarak niteleyerek, nitelikli hazlar sayesinde mutluluğun mümkün olduğunu savunur. Onun “tok bir domuz olmaktansa, aç bir insan olmayı yeğlerim” ifadesi, derinlikli zevkleri yüzeysel hazlara tercih ettiğini gösterir. Toplumsal yarar amacıyla bireyin kendinden feragat etmesini asil bir tutum şeklinde yorumlayan Mill, örneğin vatanı için canını veren askeri över. Önemli olan, bu fedakârlığın birey açısından da anlamlı ve diğer insanların iyiliğine gerçekten katkı sunuyor olmasıdır. Mill, mutluluk sanatını hem bireysel hem de toplumsal yönüyle bir arada kurgular. Hatta bireysel menfaat ile toplumsal menfaat çatıştığında, toplum yararının tercih edilmesi gerektiğini ifade eder (Cevizci, 2002: 206).

2.3.3.9. Kant’ın ödev etiği

Etik kuramların tarihçesine bakıldığında, antik dönemden rasyonel çağa uzanan çizgide “en yüksek iyi” arayışı üst başlığı altında mutluluk, haz, yarar vb. kavramların merkezde yer aldığı görülür. Ancak bu tanımlamalarda ortak bir uzlaşılama durumu belirgindir. Öyle ki etiğin kurucularından Aristoteles bile mutluluğun tanımının herkesçe kabullenilemeyeceğini söylemiştir. 1724-1804 yıllarında yaşayan Kant ise, henüz kesin bir fikir birliği oluşmamış bu “en yüksek iyi” anlayışını toptan reddederek etiği farklı bir temele dayandırır. Kant’a göre, evrensel ahlaki yasalar varsa, o takdirde ahlak tek bir doğrultuya oturabilir. Bireyin eylemleri hem kendi ilkeleriyle hem de genel prensiplerle ilişki kurmalıdır (Özlem, 2004: 71).

Kant’ın hedefi, yeni ahlak yargıları bulmak değildir. Aksine, bir eylemin “doğru” sayılıp sayılmadığına yönelik değerlendirmede, “yapılması gerekeni” saf biçimde ortaya koymayı amaçlar. Burada vurgulanması gereken husus, fiilin

sonuçlarının olumsuzluğundan korkarak değil, sırf görev bilinciyle yerine getirilmesidir (Duran, 2017: 58). Zira sonuç, tıpkı arzu, eğilim ve tutkular gibi, insanın doğrudan müdahale alanında bulunmaz. Bu nedenle ödevler, başka herhangi bir sebepten bağımsız olarak, tamamen ahlaki zorunluluk duygusuyla ifa edilmelidir. Kant'ın ödev etiği, bu yönüyle katı deontolojik bir anlayış sayılır; rasyonalist bir çizgide durur ve nesnel-evrensel ölçütler savunur (Cevizci, 2002: 177).

Kant'a göre bir eylemin evrensel ahlak yasası olabilmesi, "kesin buyruğa" (kategorik buyruk) bağlanır. Kant, bu ilkeyi "Öyle davran ki, eyleminin dayandığı ilke aynı zamanda evrensel bir yasa hâline gelebilecek nitelikte olsun" diyerek formüle eder. Kesin (mutlak) buyruğun nesnel ve zorunlu olduğu, belirli kişi veya grupların amaçlarına bağımlı olmadığı vurgulanır. Böylece ahlak, tüm insanlığı kapsayan bir kriter üzerinden değerlendirilebilir. Bu değerlendirme akılla gerçekleşir ve eylemler bu evrensel çerçeveye yerleştirilir. Kant, mutlak buyruğu örneklerdirken, insanın zora düşeceği anlarda yalan söylemesinin evrensel bir kural olarak kabul edilemeyeceğine işaret eder. Zira kimse tüm dünyada "her koşulda yalan söylensin" şeklinde bir yasa istemez (Duran, 2017: 78).

Kant, "en yüksek iyi" yerine "iyi irade" fikrini merkeze koymuştur. Ona göre evrensel ahlak kurallarını düzenleyen şey iyi iradedir. Şartsız ve mutlak manada iyi sayılabilecek tek öge, "iyi irade"dir. Antik çağdan beri ileri sürülen tüm iyi kavramları, iyi iradeyle bütünleşmezse anlamlı olmaz. Bu da pratik aklın yönetiminde gerçekleşir. İyi irade; ödevin mahiyetini gören, aklın buyruklarını dikkate alan ve eylemleri sırf ödev olduğu için uygulayan bir kararlılıktır (Cevizci, 2002). Kant'tan önceki dönemin etik kuramları genellikle mutluluk, haz, doğaya uygunluk veya ruh dinginliği gibi unsurları merkeze almıştır. Kant ise bu unsurların kişisel ve değişken boyutları olduğunu, bu yüzden sağlam ve nesnel bir ahlak yasası üretmekte yetersiz kalacağını dile getirir. Ona göre ahlakın görevi, tüm duyusal unsurlardan sıyrılmış evrensel ilkeleri belirlemektir. Çünkü ahlak, aklın alanında var olur ve akıl "rasyonel eylemleri" inceler (Duran, 2017: 79). Kant, rasyonel eylemleri "koşullu buyruklar" (hipotetik) ve "koşulsuz buyruklar" (kategorik) olarak ikiye ayırır. Koşullu buyruklar, ödevde değil, belli bir amaca hizmet eder ve insanın doğası, arzu ve istekleriyle ilgili yönergelerdir. Bunlar, evrensel yasa niteliğine bürünemez. Örneğin "yalan söylemeyen, insanların mutluluğunu artırsın diye" bir yaklaşım, sonuç odaklı olduğundan evrensel bir kural koyamaz. Öte yandan kategorik

(koşulsuz) buyruklar, tüm amaçlardan ve çıkar hesaplarından bağımsızdır. Akıl tarafından ortaya konan nesnel ve mutlak emirlere işaret ederler. Matematiksel bir kesinlikle çelişkisiz olmaları beklenir. Kant, eyleme geçmeden önce kişinin şu iki soruyu kendisine sormasını ister: “Eylemin temelindeki ilke nedir?” ve “Bu ilkenin evrensel bir ahlak yasası olmasını ister miyim?” Böyle bir testten geçemeyen davranış ahlaken hatalıdır. Hırsızlık örneği üzerinden, herkesin hırsızlık yapması yasalaştığında kimsenin üretecek bir şey bulamayacağını göstererek, bu eylemin evrensellik kazanamayacağını söyler. İrade özgürlüğü ve kategorik buyruk ilişkisi bağlamında, Kant özgürlüğü ahlakın zorunlu bir ön varsayımı olarak görür. Bilimsel olarak kanıtlanamasa da ahlakî düzlemde özgürlük şarttır. Kant’ın “özgür irade” diye nitelediği, dış etkenlere teslim olmayan, aklın rehberliğine tabi olan bir hâldir (Cevizci, 2002: 188).

2.3.3.10. Spinoza’nın determinist etiği

İrade özgürlüğünün ahlakî gerekliliğini benimsemeyen bazı akımlar, determinizmi esas alarak özgür iradeyi yok sayarlar. Bu görüşlere göre, insan eylemlerini zorunluluk yasaları belirlediğinden, ahlak kavramı anlamsızdır. “Bağdaşmazcılık” yahut katı determinizm adıyla anılan bu ekole göre, her karar ve edimin arkasında kaçınılmaz sebepler saklıdır. İnsan, dilediği kadar çabalasa bile bu sebepleri değiştiremeyeceğinden sorumluluk ve özgür irade de mümkün görülmez. Dolayısıyla ahlaktan söz edilmesi de yersizdir. Ancak etik sahada, determinizmi kabul edip özgürlük ve nedenselliği bağdaştırmayı deneyen “bağdaşabilircilik” anlayışı daha fazla ses getirmiştir. “Determinizme dayanan etik” olarak bilinen bu yaklaşımın önde gelen ismi, 1632-1677 yılları arasında yaşamış Baruch Spinoza’dır. O, antik çağın metafizik-etik sentezini modern dönemde yeniden yorumlar. Spinoza’ya göre Tanrı dışında “özel varlık” yoktur; evren de Tanrı’nın bir dışavurumu sayılabilir, hatta ikisi özdeştir. Düşünce, zekâ ve istenç (irade) ruhun parçalarıdır. Evren tümüyle zorunlu biçimde işler; dolayısıyla insan eylemleri de bu düzenin parçası olduğundan deterministik bir çerçevede değerlendirilir. Yine de insan, bu zorunluluğun farkına varıp, onu kavrayarak esaretten kurtulabilir. Yani özgürlük, bu kaçınılmazlığı bilmek ve gönüllü kabullenmekle ilgilidir. Ruhunu açık-seçik kavrayışla canlandıran kişi, erdemli ve özgür bir hayata yönelebilir (Özlem, 2004: 98).

Spinoza'ya göre Tanrı ve evren aynı hakikati ifade eder; panteist bir bakışla yaklaşır. Onun etik sisteminde, Tanrı'yı bilmek asıldır. İnsan, doğuştan kendini koruma ve güçlenme isteğine sahiptir; bu da erdemli bir hayat sürmeyi gerektirir. "Erdemli" olmak, tutkuların kölesi olmamak; akıl ve zekânın rehberliğinde evrensel zorunluluğun parçası olduğunu idrak edebilmektir (Cevizci, 2002: 109). İşte bu durum, insanı ahlaki bir olgunluğa erdirtir. Özetle Spinoza, insanın özgürlüğünün "Tanrı-evren" bütünlüğünü kavrayışıyla gerçekleşeceğini, bu zorunluluğun bilincine varmış bireyin determinizme uygun şekilde ahlaklı yaşam sürebileceğini savunur.

2.3.3.11. Nietzsche ve güç istenci etiği

Bir filozofun etik görüşü, yalnızca ahlak üzerine uzmanlaşmış olmasa bile, genel felsefesinin mantığıyla bütünleşir. Friedrich Nietzsche (1844-1900) de bu duruma önemli bir örnektir (Cevizci, 2002: 240). Her ne kadar Nietzsche'nin etik alanında kapsamlı bir teori geliştirmediği söylene de, düşünceleri sonraki kuşakların ahlak kuramcılarını etkilemiştir (Özlem, 2004: 109). Nietzsche, antik dönem sofistlerinin kökleştirdiği "hiççilik/nihilizm" ilkesini özümseyerek kendi felsefesini inşa eder. TDK (2010), nihilizmi felsefi açıdan varlık ve değerleri bütünüyle reddetme şeklinde tanımlar. Nietzsche, "değerler" konusundaki tartışmasını bu çerçevede ele alır. Ona göre nihilizm, insanların anlamlı addederek benimsediği tüm değerleri ve "arzulanabilirliği" esaslı biçimde geri çevirir (Dürre, 2020: 84). Böylece Nietzsche, Sokrates'ten beri Batı düşüncesine hâkim anlayışa sert eleştiriler getirir. Metafizik arayışların evreni sabit, değişmez bir öz gibi görmesini hatalı bulur. Kendisini "oluşçu filozof" olarak tanımlayan Nietzsche'ye göre, dünya devingen bir yapıdır; metafizik bir varlıktan ya da idealden söz etmek yanıltıcıdır (Cevizci, 2002: 241). O, "öte dünya" veya "duyular üstü bir âlem" kavramını tümüyle reddeder; dünyayı çocuksu bir saflıkla oyun alanı gibi görmek gerektiğini savunur. Bu oyunda "ahlakî sorumluluk" diye bir kavrama yer olmadığını söyleyerek, metafiziğe karşı oluşçu bir duruş sergiler (Dürre, 2020: 88).

Nietzsche, Sokrates öncesi düşünürlerin hayatı yüceltici tavrını benimser. Dünya, canlı bir güç kaynağı olarak kabul edilir ve bu gücü harekete geçiren unsur, "yaratma iradesi" veya "güç istenci"dir. Ona göre bütün hayat ve oluş, güç isteminin dışavurumundan ibarettir. Ancak Sokrates sonrasında gelişen ahlak öğretilerini, dinleri ve evrensel yargıları hayatın doğal akışına vurulmuş prangalar olarak

değerlendirir (Özlem, 2004: 110). Ahlakta “iyi-kötü” terimleri, Nietzsche’ye göre dünyayı olduğundan farklı bir düzene sokma çabasıdır. Oysa yaşamın kendisi, iyiyle kötünün ötesinde seyrini sürdürmekte, “yaratma ve güçlü olma” istenciyle beslenmektedir.

Nietzsche, güç istencini “Bu evren, güç isteminden ibarettir ve başka bir şey değildir; içeriden bakıldığında da onun karakteri güç isteminden başka bir şey sayılamaz; iyilik, insandaki güç duygusunu, güç istemini ve gücü artıran her şeye verilen isimdir” şeklinde açıklar (Ketenci ve Topuz, 2009: 10). İyi ve kötünün üstüne çıkabilmek, özgür bir insan olmak için Hıristiyan ahlakıyla özdeşleştirdiği “sürü öğretilerinden” kopmak gerekir. İçgüdü ve arzularına kulak vererek, bedenini sesini dinleyip kendi değerlerini yaratmak, insanı “üst insan” seviyesine taşır. Nietzsche’ye göre gelenek ve yerleşik kurallar, bir tür uyuşma hâli yaratır. Oysa oluşun doğası, var olan değerleri sarsmayı ve yeni anlamlar inşa etmeyi gerektirir. Ona göre “ahlaklılığın” yegâne ölçüsü, bireyin güç istenciyle uyumlu şekilde değerleri baştan inşa etmesidir. Bu süreçte kişi, özgürlüğüne kavuşur ve potansiyelini açığa çıkararak gerçekliğe yaklaşır (Özlem, 2004: 110).

2.3.4. Etik liderlik kavramı

Yakın dönemde; işletmecilik, siyaset, spor, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve hatta dinî alanlarda pek çok etik skandal ortaya çıkmıştır. Bu hadiselerin ertesinde kişiler ve kuruluşlar, “liderlerin hatalı yönleri nedir?” sorusuna yanıt aramaya yönelmiştir. Bu çerçevede yönetim okulları etik konusuna ağırlık verirken, hükümetler de ilgili alanlardaki yasal düzenleme ve revizyonları üstlenerek etik eğitime destek olmuştur (Brown and Trevino, 2006). Enron, WorldCom ve Parmalat gibi olaylar, iş dünyasında etik liderliğin ve etik ilkelerin önemini gün yüzüne çıkarmıştır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 46). Fortune 100 bünyesindeki şirketlerde yaşanan söz konusu etik sorunların asıl nedeninin; yöneticiler, yönetim kurulları ve devlet görevlilerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Brown and Mitchell, 2010). Özellikle Enron Skandalı sonrasında, yöneticiler etik lider seçmek ve var olan liderleri etik açıdan geliştirmek konusunda ciddi bir istek duymuştur (Brown and Trevino, 2006).

Dünya çapında ses getiren ve yönetimlerin daha şeffaf, denetlenebilir hâle gelmesini sağlayan düzenlemelere yol açan “Enron Vakası”na ilişkin kısa bir özet aşağıdadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 46).

Enron, 1985’te ABD’de faaliyette bulunan iki doğal gaz işletmesinin birleşmesiyle oluşan bir enerji ve iletişim şirketi idi. 1988 yılında, enerji piyasasının serbestleştirilmesi ve devlet müdahalesinin azaltılmasının ardından hızla büyüyen Enron, ABD genelinde 22.000’den fazla kişiye istihdam sağlıyor ve 63,4 milyar dolar değerinde aktif mal varlığı bulunduruyordu. Fortune Dergisi tarafından 1996-2001 arasında “en yenilikçi şirket” seçilen ve 2000 yılında da “çalışmak için en iyi” şirketlerden biri olarak gösterilen Enron, kamuoyunda hayırsever ve saygın bir kurum izlenimi yaratmıştı. Oysa ilerleyen süreçte, gerçek durumun farklı olduğu ortaya çıktı. Enron, kamuoyunu yanıltmış ve yapay bir imaj çizmişti. 1990’ların sonu ve 2000 yılında enerji piyasasındaki fiyat oynaklığı, rekabetin yükselmesi ve yatırım yapılan ülkelerdeki siyasi risklerin artmasıyla şirketin kârı ve piyasadaki gücü azalırken, yöneticiler bu çöküşü hile ve aldatmayla perdelemeye çalıştı. Muhasebe uzmanları ile avukatların da yardımıyla vergi kaçırıp varlıkları abarttılar; zararları gizlemek amacıyla tali şirketler kurarak yanıltıcı kazançlar elde ettiler. Ardından üst düzey isimler, bu manipülasyonlardan kişisel fayda sağladı. Böylece Enron’un borsadaki hisseleri rekor seviyeye ulaşırken, yöneticiler hisseleri ellerinden çıkardı. Bu süreçte etik dışı uygulamalar yalnızca finansal usulsüzlükle sınırlı kalmadı; örneğin planlı elektrik kesintileri yoluyla gelir artışı sağlandı ve çalışanlar da bu etik dışı davranışlara zorlandı. Karşı çıkanlar ya kovuldu ya da terfileri engellendi. Yöneticiler, yatırımcılara hisselerini satmamaları ve kendilerine güvenmeleri gerektiğini söylerken, kendileri hisseleri elden çıkarmaya devam etti. 15 Ağustos 2001’de CEO “özel nedenlerle” istifa edip, Aralık 2001’de Enron iflas başvurusu yaptığında bu süreç “Enron Skandalı” adıyla tarihe geçti. Şirketin finansal denetimini üstlenen büyük bir ABD muhasebe şirketi de olup bitenleri görmezden geldiği için tasfiye edildi. 64 milyar dolarlık maliyetiyle ABD tarihinin en büyük iflası kabul edilen skandal, dünya çapında 85.000 kişinin işsiz kalmasına yol açtı (Yukl, 2018: 358; Sağlar ve Kandemir, 2007,: 22).

Bu ve benzeri gelişmeler üzerine uygulamacılar, akademisyenler ve örgütler, etik liderliğin kökleri ve sonuçlarını anlamaya çaba harcamaya başlamıştır. “Liderlerin etik açıdan nasıl davranmaları gerekir?” sorusuna dair felsefi ve normatif

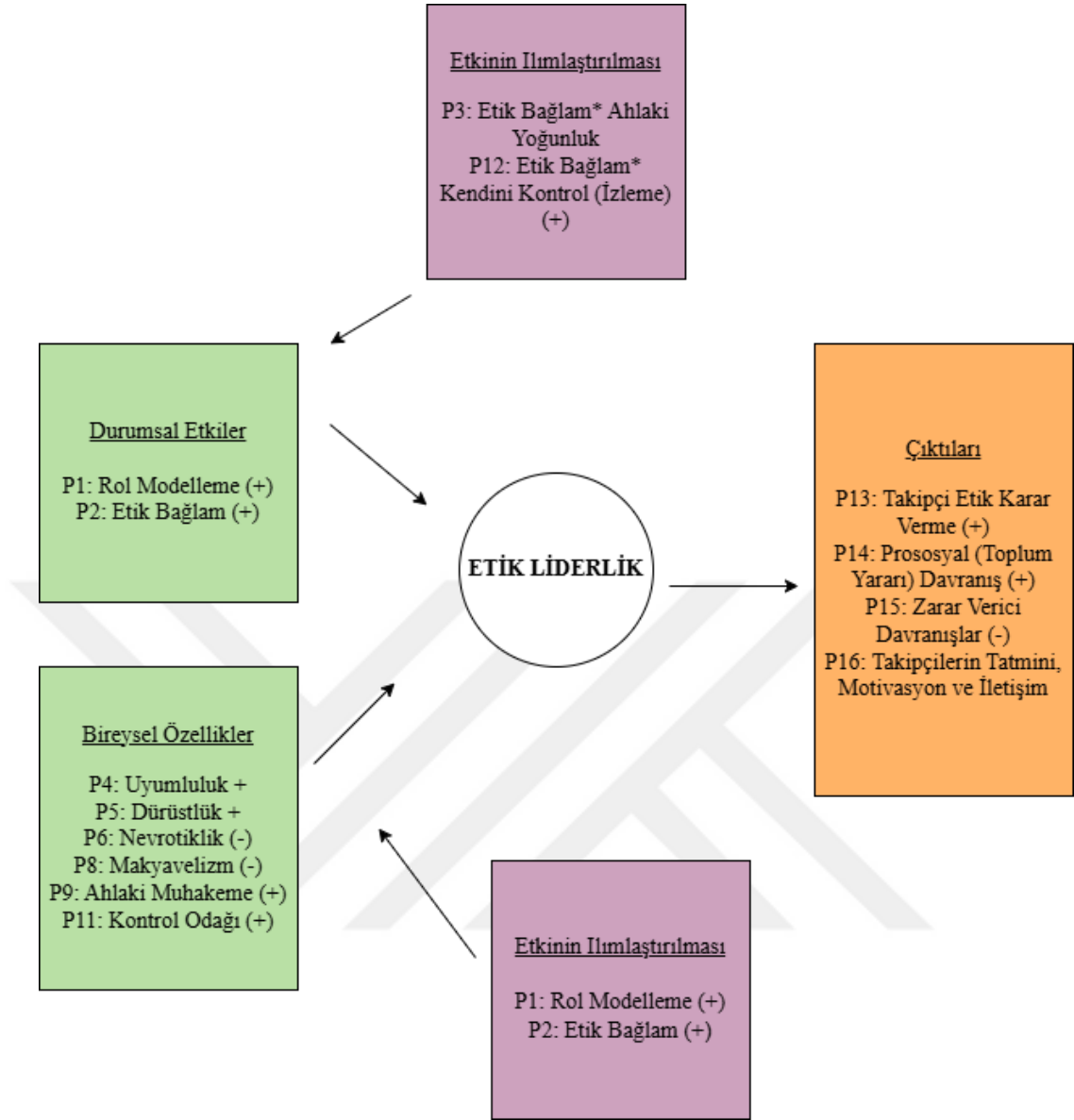
yaklaşımlar üretilse de, etik liderliğe dair kapsayıcı ve açıklayıcı bir sosyal bilim tabanı inşa edilememiş, hatta “etik liderlik nedir?” sorusu uzun süre yanıtız kalmıştır (Brown and Trevino, 2006). Mevcut kaynaklarda liderlerin doğruluk, dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve özgeci davranışları sıkça vurgulanmakla birlikte, bu meziyetleri sergileyen her lideri “etik lider” saymak mümkün değildir. Bu nitelikler etik liderliği güçlendirse de, etik lider olmak bunların ötesinde bir kavramdır. Çünkü etik lider, kendisi gibi takipçilerini de etik davranış konusunda sorumlu kılar ve ödül-ceza mekanizmasını buna göre işletir (Brown, Trevino and Harrison 2005). Hizmetkâr liderlik (Güney, 2020: 356), dönüşümcü liderlik, manevi liderlik ve otantik liderlik yaklaşımlarında da (Brown and Trevino, 2006) liderin ahlaki yönüne dair belirgin vurgu bulunmakla beraber, bu nitelikler tamamen “etik liderlik” kapsamına denk düşmemektedir (Brown vd., 2005).

Liderlerin ahlaki boyutu, doğu-batı kaynaklarında yüzyıllardır birtakım özelliklerle dile getirilmiş olsa da, söz konusu tespitler kuramsal açıdan yeterli bir bilimsel tabana oturmamıştır. Bu eksikliği gidermek için Brown vd. (2005) kapsamlı bir araştırma yapmış; sistematik şekilde irdelenen bu liderlik biçimini net bir şekilde kavramsallaştırarak, etik liderliğin temel tanımını ortaya koymuştur. Onlara göre etik liderlik; “liderin, kişisel eylemlerinde ve kişiler arası ilişkilerinde normatif açıdan uygun davranışlar sergilemesi ve bu tutumları çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma süreçleriyle takipçilerine benimsetmesi” şeklinde tariflenir. Tanımda geçen “kişisel eylemleriyle normatif biçimde doğru davranış sergilemek” ifadesi, lideri takipçiler nezdinde meşru ve güvenilir rol modele dönüştüren adalet, özgecilik, dürüstlük, güvenilirlik vb. özelliklere işaret eder. “Normatif olarak uygun” ifadesi bilinçli olarak muğlak bırakılmış, zira kültürler arasındaki algı farklılıklarına dikkat çekilmiştir. İkinci kısımda değinilen “çift yönlü iletişim” ise liderin, yalnızca ahlaki davranışlara vurgu yapmakla kalmayıp, örgütte etiği belirginleştirmesi, çalışanlarla bu konuda açık diyalog geliştirmesi ve meşru zemin hazırlamasına odaklanır. “Güçlendirme”, bu etik standartları uygulayanları ödüllendirip uymayanları cezalandırarak disipline etmek anlamına gelir. Son olarak “karar verme” süreci, liderin eylemlerinin etik sonuçlarını tartması ve takipçilerinin gözünde adil, ilkelere dayalı seçimler yapması gerektiğini ifade etmektedir (Brown vd, 2005).

Başka kaynaklarda etik liderlik, farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Güney’e (2020,: 350) göre etik liderlik, ahlaki değerleri benimseyen ve çalışanlarını da bu

değerler doğrultusunda yönelten bir liderlik tipidir. Esmer ve Özdaşlı (2018), literatürdeki diğer yaklaşımlardan da söz etmiştir. Buna göre etik liderlik (EL), diğerkâmlık, doğruluk, dürüstlük gibi ilkeleri baz alarak takipçileri etkilemek için ahlaki otoritesini kullanan tutum; karar alma sürecine çalışanların kaygı ve beklentilerini dâhil eden model; ayrıca uygun davranışları artırmak ve çift yönlü iletişimi temel almak suretiyle takipçilerini yönlendiren stil şeklinde ele alınır. EL, yüksek ahlaki farkındalığı olan kişilerin rol model olarak takipçilerine bu hasletleri aktardığı bir yapı olarak da değerlendirilir (Esmer ve Özdaşlı, 2018,: 49). Başka bir açıklamayla EL, hem başkalarına yarar sağlayan davranışlarda bulunmayı hem de zararlı tutumlardan uzaklaşmayı içerir. Aynı zamanda liderin, değerlerini, ilkelerini ve inançlarını somut eylemlerine yansıtmasıdır (Yukl, 2013: 38).

Bu tanımlar ışığında, etik liderliğin geniş bir zemin kapsadığı ve diğerkâmlık, merhamet, adalet, dürüstlük, doğruluk vb. pek çok değeri bünyesinde barındırdığı anlaşılır. Etik liderler ise bu değerleri tutarlı biçimde uygulamaya dönebilen bireylerdir. Örnekleme gerekirse, etik liderler astlarının sorunlarına çözüm bulmaya uğraşır, onlara destek olur, ödülleri adil dağıtır, çalışanlarıyla şeffaf ve açık bir iletişim yürütür, gerekirse kendi çıkarlarından feragat eder, kuruluş içinde etik yönergeler belirler ve bunların önemine dair mesajlar verir, takipçileri de etik davranışlardan sorumlu tutar, sözleriyle eylemleri arasında çelişkiye düşmez, etik dışı hareketlerden de uzak durur (Yukl, Hassan and Prussia, 2013: 39). Etik liderlik, takipçileri erdemli davranışlara yöneltme çabası taşıyıp, bu mesajları bilinçli biçimde iletir ve rol model olarak onları ödül-ceza mekanizmasıyla destekler. Sürekli ahlaki paylaşımlarda bulunarak etiği öne çıkan bir liderlik mesajına dönüştürür. Böylece örgüt içinde adalet temelli bir etik kültür tesis etmeye gayret eder (Brown and Trevino, 2006). Tarih boyunca liderliğin ahlaki boyutu önemsenmiş olsa da, etik liderliği kuramsal çerçevede ele alıp ampirik verilerle destekleyen ilk çalışmalardan biri Brown vd. (2005) tarafından yapılmış ve konuya dair kapsamlı bir yaklaşım getirilmiştir. Bu teori aşağıda özetlenmiştir.



Şekil 2.5: Brown Etik Liderlik Teorisi

Kaynak: Michael E., Brown Linda K. (2006)

Brown vd. (2005), etik liderliğin sebeplerini ve sonuçlarını açıklamak amacıyla Bandura'nın sosyal öğrenme yaklaşımından (SÖT) yararlanmıştır. Yazarlar, bu teoriyi dayanak alarak etik liderlik kuramını geliştirmiştir. SÖT'ye göre, bir liderin "etik lider" şeklinde algılanması için çekici ve güvenilir niteliklere sahip olması gerekir. Etik ve liderlik yazınından anlaşıldığı kadarıyla, liderin kişisel özellikleri, takipçileri nezdinde çekicilik ve güvenilirlik sağlayarak onu rol model hâline getirmektedir. Ayrıca SÖT, etik liderin takipçilerini nasıl etkilediğini de açıklar. Bu görüş, takipçilerin liderlerinin davranış, tutum ve değerlerini gözlemleyerek, örnek alıp taklit ederek benimsediklerini vurgular. Çünkü birçok

insan, başka birinin tutumlarını etik pusula olarak benimsemektedir (Brown and Trevino, 2006).

SÖT'ye göre, davranışların önemli bir kısmı, insanlarda gözlem ve modelleme yoluyla gelişir. Örneğin kitap okuyan ebeveynleri olan çocuklar, bu alışkanlığı genellikle kendilerine uyarlayabilir. Çok sayıda davranış, gözlemle kazanılan taklit süreçleri sayesinde öğrenilir. Yapılan araştırmalar, çocukların saldırgan ve kaba bireyleri izlemeleri sonucunda şiddet eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Benzer biçimde etik ve ahlaki davranışlar da gözlem ve modelleme aracılığıyla edinilir. Bu doğrultuda, bir bireyin olumlu ya da olumsuz ahlaki değerleri, büyük ölçüde özdeşim kurduğu rol modellerinin etkisiyle oluşmaktadır (Bayrakçı, 2007: 203).

Buna bağlı olarak liderler, muhtemelen etik rehber rolündedir; zira onların çekici ve güvenilir nitelikleri, takipçileri için birer örnek oluşturur. Her ne kadar liderin sahip olduğu güç ve statü çekiciliğini artıran etkenlerden olsa da, çekicilik yalnızca otorite ve unvandan ibaret değildir. Takipçileriyle dayanışma içinde olan (fedakâr), onlara karşı özenli davranan ve adil kararlar alan liderler daha fazla ilgi toplar ve olumlu yönde öne çıkar. Bunun yanı sıra güvenilirlik, insanların model alma isteğini güçlendirir. Etik liderler, söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık bulunduğundan güvenilir kabul edilir. Bandura'nın ifadesine göre; "Eğer rol modeller söylediklerini kendileri uygulamıyorsa, başka insanlar neden uygulasin?" (Brown and Trevino, 2006). SÖT, örgütlerde dolaylı öğrenmenin epey yaygın olduğuna dikkat çeker. Bu dolaylı öğrenme, etik veya etik dışı davranışların nasıl ödüllendirildiği veya cezalandırıldığına ilişkin gözlemler yoluyla gerçekleşir; böylece çalışanlar neyin kabul edilir olup olmadığına dair fikir edinerek davranışlarını düzenler (Brown and Trevino, 2006).

Etik liderliğin en kritik yanlarından biri, liderin bir ahlaki yönetici olarak çalışması ve takipçilerin erdemli davranışlar sergilemesi için daha fazla çaba harcamasıdır (Esmer ve Özdaşlı, 2018,: 59). Etik liderler, kâr elde etme kaygısı veya iş yoğunluğu gibi sebeplerle etik mesajların geri planda kalmasına müsamaha göstermez. Gündelik işlerin aciliyetine karşın, sıklıkla etik ilkeler üzerinde durur ve bu değerleri örgüt gündeminde canlı tutar. Örgüt içinde açık, yüksek standartlar belirleyen etik liderler, bu kuralların uygulanışını da doğrudan denetler. Nihayetinde etik liderler, örgütsel düzlemde erdemli bir senaryo yazmakla kalmaz, eylemleriyle

de tam anlamıyla yaşama geçirerek söyledikleriyle örtüşen örnek bir duruş sergilemek zorundadır (Brown and Trevino, 2006). Çünkü etik, liderliğin merkezinde bulunur ve örgüt için yaşamsal önem taşır. Liderliğin “kalbi”, liderin değerlerini, inançlarını, duygu durumunu ve içsel süreçlerini yansıtırken; liderliğin “beyni” liderin bilgi, beceri, zekâ ve yönetim kapasitesini ifade eder. Etik liderlikte, liderin bilişsel tarafını kalbiyle bütünleştirmesi şarttır. Örgütsel meselelerde alınan kararların ve yürütülen eylemlerin bu yaklaşım çerçevesinde şekillenmesi gerekir. Eğer beyin ve kalp birlikte çalışmazsa, liderin etik tavrının anlaşılabilirliği zarar görebilir (Esmer ve Özdaşlı, 2018,: 52).

Liderlik yazınında, etik boyutu vurgulayan başka liderlik kuramları da bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, manevi (ruhani) liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik türlerinin her biri, etik yönü güçlü bir biçimde öne çıkarmıştır. Brown and Trevino (2006) bu dört liderlik tarzı ile etik liderlik arasındaki benzer noktaların; diğerkâmlık, dürüstlük, erdemli kararlar alabilme ve rol model olma özelliklerinden kaynaklandığını öne sürmüştür. Tüm bu benzerliklere rağmen, vurgulanan öncelikli mesajlar bakımından farklılaşırlar. Etik liderlik, ahlaki yönetim ve etik farkındalığı daha eylem odaklı ele alırken; dönüşümcü liderlik vizyon, değerler ve zihinsel kıvılcımı; manevi liderlik ise inanç, umut ve vizyonu; otantik liderlik özgünlük ve özbilinci; hizmetkâr liderlik ise çalışanlara hizmet etmeyi ve onların refahını artırmayı merkeze koyar (Yukl, 2018: 348).

Son yıllarda etik liderlik kadar, etik dışı liderlik de araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Önceleri “etik dışı liderlik” terimi doğrudan tanımlanmamış olsa da, bunu dolaylı olarak ele alan çalışmalar mevcuttur. Liderliğin “karanlık yönü” üzerinde duran araştırmalar, liderlerin bireysel ve sosyal açılardan uygunsuz davranışlarını gün yüzüne çıkarmıştır. Bu doğrultuda “zorba liderlik”, “toksik liderlik” ve “baltalayıcı liderlik” gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu tür liderler, etik ilkelere uymayan liderler olarak sınıflandırılır. Bu kapsamda etik dışı liderlik, liderin faaliyet ve kararlarıyla yasa dışı veya ahlak dışı uygulamaları örgüte dayatması ve çalışanlarını bu tür eylemlere teşvik etmesi şeklinde açıklanır. Çalışmalar, bu liderlerin baskıcı, küfürbaz, manipülatif ve “sabote edici” yönlerinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Eylemler yasal temele sahip olsa dahi, kasıtlı ve zararlı oldukları takdirde etik dışı görülür. Etik dışı liderliğin etkisi, örgütü bütünüyle yozlaşma sarmalına sürükleyebilir. Zira bu liderler, takipçilerine de etik dışı davranışlar için

yol verir ve hatta cesaretlendirir. Kısa vadeli avantajlar elde etme, Makyavelist tutum sergileme veya ahlak dışı davranışları görmezden gelme gibi eylemler, örgütte etik dışı bir kültürün oluşumuna zemin hazırlar (Brown and Mitchell, 2010).

2.3.5. Etik liderliğin öncül teorileri

Etik liderliğin arkasındaki temelleri anlamak için geliştirilen kuramlar, liderlerin nasıl oluştuğu ve onları hangi faktörlerin etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu çerçevede iki temel kuramın (sosyal öğrenme teorisi ve sosyal mübadele teorisi) etik liderliği beslediği düşünülmektedir. Aşağıda, bu iki kuramın ayrıntıları ele alınmakta, etik liderlik teorisyenlerinin buradan nasıl esinlendiği üzerinde durulmaktadır.

2.3.5.1. Sosyal öğrenme teorisi

Sosyal öğrenme teorisinin tarihsel temelleri, 19. yüzyılda Gabriel Tarde'nin öne sürdüğü "taklit" varsayımına uzanmaktadır. Şiddet fenomenine dayanarak geliştirilen taklit kuramına göre şiddete başvuran insanlar, tıpkı olumlu davranışlarda olduğu gibi, çevrelerindeki bireylerden bu davranışı öğrenmektedir. Şiddetle ilgili öğrenme sürecinin en temel aracı ise aile içindeki olumsuz örneklerdir. Çocukken şiddete tanık olan ya da maruz kalan bir birey, ilerleyen yaşlarında güçlü hissedebilmek adına aynı şiddeti eşine veya çocuklarına yöneltebilir. Bu doğrultuda, kişinin toplumsal yaşama katılması, taklit edilerek öğrenilen davranışların etkisiyle şekillenmektedir (Altıparmak, 2017,: 236). Sosyal öğrenme terimini ilk kez 1947'de psikolog Julian Rotter kullanmıştır. Rotter, bu kuramın ilk öncüsü olarak kabul edilir. Bu yaklaşıma göre insan, bilinçli bir varlıktır ve deneyimlerini değiştirme kabiliyeti vardır. Öte yandan, insan davranışını etkileyen pekiştiriciler ve dış uyarıcılar da bulunmaktadır. Bu etkenlerin katkısıyla biçimlenen kişilik, birey ile çevresi arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Dolayısıyla Rotter, insan davranışını veya karakterini anlayabilmek için kişinin geçmiş öğrenme deneyimlerini ve çevresel uyarınları birlikte değerlendirmek gerektiğine vurgu yapmıştır. Rotter'in sosyal öğrenme bakışını geliştiren ve akla ilk gelen isim ise Albert Bandura'dır (Bayrakçı, 2007: 200). Rotter ve Bandura'nın etkisiyle olgunlaşan SÖT, davranışların beklentiler ve teşvikler doğrultusunda meydana geldiğini öne süren sosyal bilişsel bir çerçevedir (Rosenstock, Strecher ve Becker, 1988: 177).

Sosyal öğrenme; kişisel ve toplumsal süreçlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda toplumsal bağlamda gelişen bir öğrenme türüdür. Buradaki “karşılıklı etkileşim”, insanların modelleme veya gözlem yoluyla birbirlerinden yeni davranışlar kazandığı süreci ifade eder (Tatlıoğlu, 2021: 21). Bandura, her bilginin kişinin kendi deneyimleriyle oluşturulmak zorunda olmadığını, gözlem yoluyla da yeni bilgilerin edinilebileceğini ifade eder. Böyle bir öğrenme, tepki sonuçları veya model alma süreçleri üzerinden gerçekleşir. Tepki sonuçları ikiye ayrılır: Dolaylı pekiştirme ve dolaylı ceza. Dolaylı pekiştirmede, bir davranış rol modeli tarafından ödüllendirildiğinde o davranışın tekrar edilme olasılığı yükselir. Dolaylı cezada ise model, olumsuz davranışı cezalandırır ve bu da davranışın yinelenmesi ihtimalini düşürür. Model alma yoluyla öğrenme de iki kısma ayrılır: Dolaylı güdülenme ve dolaylı duygusallık. Dolaylı güdülenmede, modelin davranışları olumlu sonuç veriyorsa gözlemcide aynı eylemleri yapma eğilimi artar. Dolaylı duygusallık faktöründe, gözlemci duygusal yakınlık kurduğu modelin sevip benimsediği ya da sakındığı davranışları kendisiyle bağdaşmasa bile üstlenir (Bahar, 2019: 239). SÖT’de “rol model” olgusunun üç biçimi tanımlanır. İlki “canlı model”dir; bu, davranışları doğrudan izlenen gerçek bir kişiye işaret eder. İkincisi “sembolik model” adını alır ve hayalî veya tasarlanmış bir aktörün davranışlarına karşılık gelir. Sonuncu tür rol modellikte ise doğrudan kişi yoktur; ancak sözlü yönergeler aracılığıyla davranışlar şekillendirilir (Tatlıoğlu, 2021: 23).

Sosyal öğrenme süreci ya da gözlem aracılığıyla öğrenme, Bandura’ya göre dört aşamadan geçer:

- **Dikkat Süreci:** Rol modelin, takipçilerin dikkatini çekmesi gerekir. Model, takipçilerin gözünde kabul görmez veya ilgi uyandırmazsa, taklit süreci başlamadan engellenir.
- **Hafızaya Alma Süreci:** Modelin belirleyici yönlerini fark eden izleyiciler, bu bilgiyi zihinsel olarak depolar. Bu bilgiyi sonraki zamanda hatırlama ve eyleme dönüştürme kapasitesi, modelle olan sosyal yakınlıkla doğrudan ilişkilidir.
- **Motor Öğrenme (Davranışa Dönüştürme) Süreci:** Gözlemle edinilen bilişsel kodlar davranışa geçirilir. Birey, bu düzeyde öğrendiklerini

performansa yansıtarak modele uyumlu eylemler sergiler (Rosenstock vd., 1988: 177).

- **Motivasyonel Süreç:** Burada, rol modelden öğrenilen davranışların içselleştirilmesi ve tekrarlanması söz konusudur. Birey, sık tekrarladığı davranışları zamanla doğal bir alışkanlığa dönüştürür.

Sosyal öğrenme sürecinde bireysel, çevresel ve biyolojik öğelerin birbirini etkilediğini Bandura vurgulamıştır. Bu üç unsur arasında süreklilik gösteren karşılıklı bir etkileşim olup, sosyal öğrenmenin boyutu da hangi faktörün baskın olduğuna göre belirlenir (Tatlıoğlu, 2021: 23).

Teorinin temel varsayımında, bireylerin rol modeller aracılığıyla öğrenme döngüsüne dahil olduğu belirtilir. Etik liderlik araştırmacıları da benzer şekilde, SÖT yaklaşımını kullanarak etik liderlik kuramını kurgulamıştır. Lider, takipçileri nazarında bir rol modeldir ve liderin tavırları, örgütte etik algıyı şekillendirir. İnsanların gözlem yoluyla öğrenme potansiyeli dikkate alındığında, liderin ahlaki eylemleri örgütlerde etik değerlerin yayılması bakımından kritik önemdedir. Bu çerçevede etik liderlik kuramcıları, lideri, takipçiler için etik rehber konumunda görür. Lider, kendi erdemli davranışlarıyla yetinmeyip, çeşitli mekanizmalar (ödülleri, cezalar, mesajlar vb.) aracılığıyla çalışanları da ahlaki davranmaya teşvik eder. Böylece lider, sosyal öğrenme süreçlerinde takipçiler için güvenilir ve etkili bir bilgi kaynağı haline gelir (Bahar, 2019: 240).

2.3.5.2. Sosyal mübadele teorisi

Sosyal mübadele teorisinin düşünsel temelleri, ilk kez 1759'da Adam Smith tarafından atılmıştır. Smith, sosyal mübadeleyi sosyolojik bir süreç şeklinde ele almıştır. Ancak bu yaklaşım, 1960'larda Peter Blau'nun yükümlülükler ve ahlaki ilkeler ekseninde ele aldığı çalışmalarıyla birlikte sistemli bir teoriye dönüşmüştür. Daha sonraki yıllarda farklı araştırmacıların katkılarıyla, sosyal mübadele teorisi (SMT) akademik sahada kalıcı yer edinmiştir. Bu kuram, insanların birbirleriyle kaynak takası sonucunda etkileşim kurduğunu savunur. Kaynak, somut ya da soyut olabileceği gibi, ödül ya da ceza biçimini de alabilir. SMT, insan ilişkilerini ve etkileşim doğasını detaylıca açıklamayı amaçlar. Mübadele sürecinde etkileşime giren aktörler; birey, grup ya da kurum gibi farklı düzeylerde olabilir (Aydın, 2017: 548).

Bu teoriye göre taraflar, bir çeşit “iyilik değişimi” içine girer. Başka bir deyişle, her iki taraf da sosyal bağdan çıkar elde edebileceğine inanır ve bu beklentiyle ilişki kurar. Taraflardan biri iyilik yaptığında, diğeri de bir ödüllendirme beklentisine girer. Karşılıklı ödüllendirme arzusu sürdükçe, sosyal mübadele süreci devam eder. SMT'nin dayandığı üç temel varsayım mevcuttur. İlk olarak, bireylerin davranışlarının mantık çerçevesinde gerçekleştiği, yani akılcı olduklarıdır. İkinci varsayım, doyumluluk ilkesine dayanır. Bazı durumlarda, bir ödül tekrar tekrar elde edildiğinde, kişinin bundan aldığı tatmin duygusu azalır. İktisattaki “son birim yararı” kavramı, burada benzer bir mantıkla işler. Üçüncü varsayım ise “denge”dir. Bireyler, aldıkları ve verdikleri arasında eşitlik olduğunda doyum yaşar. Bu denge sürdükçe sosyal mübadelenin devamı sağlanır (Alada, 2020: 428).

Bu kuram, fayda ve zarar olgularıyla birlikte, doğan yükümlülüklerin belirli bir garantiye dayanmadığını da belirtir. Yani yapılan iyiliğin karşılığını kesin olarak alıp alamayacağı veya ne zaman elde edileceği net değildir. Bundan dolayı süreç, güven unsuruna dayanmaktadır. Sosyal yaşamı ve insan ilişkilerini kavramak açısından SMT değerli bir bakış açısı sunar (Aydın, 2017: 551).

Örgütler ve lider-üye etkileşimi bağlamında da sosyal mübadelenin önemi büyüktür. Liderin etik davranışları, çalışanların örgütsel tutumları, bağlılıkları, iş doyumları ve performansları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. SMT, gönüllü karşılıklılık esasını içerir. Bu çerçevede, liderin ahlaki davranması takipçide de benzer davranışları benimseme isteğini güçlendirir. Ancak bu süreç tersine de işleyebilir. Yani liderin adaletsiz veya etik dışı davranışlar sergilemesi, çalışanlarda misilleme eğilimini doğurabilir. Kısacası birey, liderin başarısını ödüllendireceğine inandığında ve ona güvendiğinde, kendi payına düşeni yerine getirmeye yönelir (Bahar, 2019: 241).

2.3.6. Etik lider özellikleri

Etik liderlik, sadece soyut ilkelerden ibaret değildir; aynı zamanda belirli kişilik nitelikleri, güdüler ve tutumlarla şekillenir. Aşağıda, etik liderlerde bulunması beklenen önemli faktörler ve bu faktörlerin teoriye yansımaları ele alınmaktadır.

2.3.6.1. Kişilik özellikleri

Brown and Trevino (2006), etik liderin karakteristik yönlerini “beş faktör kişilik” modelinin kavramlarıyla açıklamıştır. Bu modelde “uyumluluk”, “deneyime açıklık”, “nevrotizm”, “dışa dönüklük” ve “sorumluluk” olmak üzere beş boyut vardır. Yazarlar, deneyime açıklık ve dışa dönüklük boyutlarını etik liderlikle ilişkilendirmemiştir. Onlara göre “uyumluluk” ve “sorumluluk” etik liderlikle olumlu yönde, “nevrotizm” ise olumsuz yönde ilişkilidir. Deneyime açıklık; yeni fikirlere, yaşam biçimlerine, değerlere esnek olma ve buna ayak uydurabilme olarak tarif edilir. Dışa dönüklük; maceracı, arkadaş canlısı, enerjik, sosyal hayattan keyif alan bireylerin kişilik özelliğidir (Çiçek ve Aslan, 2020: 143). Brown ve Trevino (2006), bu iki boyutun karizmayla alakalı olduğunu ve “etik liderliğin” zorunlu bir parçası sayılmadığını belirtir. Çünkü aşırı dışa dönüklük ve deneyime açıklık, liderin etiğe yeterince odaklanmasının önünde engel oluşturabilir.

Uyumluluk, daha insancıl bir eğilimle ilgilidir. Bu özelliğe sahip bireyler, fedakâr, alçak gönüllü, yardımsever, güvenilir, merhametli, hoşgörülü ve empati yapabilen insanlardır. Sorumluluk (vicdanlılık) ise kendi kendini kontrol etme, düzenli ve iradeli olma gibi davranışları içerir (Çiçek ve Aslan, 2020: 140). Uyumluluk ve sorumluluk etik liderliğe güçlü biçimde bağlıdır. Uyumluluk, özgeci yaklaşımı pekiştirir ve insanlar için rehberlik eden liderlerin daha çok dikkat çekip rol model hâline gelmesini sağlar (Brown vd, 2005). Sorumluluk barındıran bireyler ise planlı, özenli, disiplinli ve güvenilirdir. Bu da onları örgüt ahlâkını denetleyebilen, söylemleriyle eylemlerini tutarlı yürütebilen bir konuma taşır. Nevrotiklik (nevrotizm) boyutu, kaygılı, depresif, güven sorunları yaşayan ve umutsuzluk hisseden insanlarda görülür (Çiçek ve Aslan, 2020: 141). Böyle kişiler diğerlerine karşı düşmanca tavırlar sergileyebildiğinden, takipçiler tarafından çekici ya da güvenilir addedilmeleri zordur. Etik liderlik ise genel olarak yapıcı ilişkiler ve olumlu mesajlar etrafında döndüğünden, nevrotiklik boyutunun etik liderlikle ters düştüğü söylenebilir (Brown and Trevino, 2006).

2.3.6.2. Motivasyon

“Motivasyon”, Latince “movere” (harekete geçirmek) kelimesinden kök alır ve insanları eyleme yönelten, isteklendiren, bilişsel ya da duygusal öğeleri anlatır. Motivasyon sürecini belirleyen üç öge vardır: Birincisi, kişiyi belli bir davranışa

yönelten güç; ikincisi, davranışın yolunu çizen güç ve üçüncüsü, davranışın devam etmesini sağlayan güç. Literatürde motivasyon kuramları, “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” diye ayrılmaktadır. Etik liderlik kuramcıları Brown and Trevino (2006), David McClelland’ın “başarma ihtiyacı” teorisi (bir kapsam teorisi) çerçevesinde etik liderlik ve motivasyonu ilişkilendirmiştir (Yeşil, 2016: 166).

McClelland’a göre insanların davranışlarını üç güdü yönetir: güç (başkalarını etkileme ihtiyacı), başarı (kendi hedeflerine ulaşma ya da daha iyisini gerçekleştirme isteği) ve üyelik/bağlılık (diğer insanlarla olumlu etkileşim kurma arzusu). Bazı araştırmalar, yüksek güç güdüsünün, orta düzey başarı güdüsünün ve düşük üyelik güdüsünün lider etkinliğiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, güç güdüsünde önemli bir ayırım bulunur: Gücü kişisel menfaat için arzulayanlar ve başkalarının yararı adına isteyenler. Yüksek gücü kısıtlama veya kontrol edebilme becerisi, kurumsal saygı, diğerkâmlık, özdenetim ve adil ödüllendirme gibi davranışlarla ilişkili görülmüştür. SÖT bağlamında, takipçiler fedakâr liderlere daha çok ilgi duyar. Dolayısıyla etik liderlik için güç kontrolünün varlığı oldukça önemlidir (Brown and Trevino, 2006).

2.3.6.3. Anti-makyavelizm

Makyavelizm veya makyavelcilik, hedefine ulaşmak için ahlak dışı yöntemlerin kullanımını mazur gören siyasi düşüncedir (TDK, 2010). Kökeni, İtalyan devlet adamı ve yazar Nicolla Machiavelli’nin (1469-1527) “Prens” adlı eserine dayanır. Makyavelizmin bilimsel analizi ise 1970’lerde başlamıştır. Yazarlar, Machiavelli’nin fikirlerini model olarak “makyavelizm ölçeği” geliştirmiş, ancak kavram başlangıçta çok ilgi görmemiştir. Makyavelci anlayış, amaç için her yolun geçerli olduğunu, bu nedenle yalan ve hileye başvurmanın doğal olduğunu savunur. Makyavelist bireyler, yarar sağlayacakları kişilere dalkavukluk eder, bilgiyi menfaatleri için saklar ve insanlara karşı kuşkucu yaklaşır (Özsoy ve Ardiç, 2017: 395).

Günümüzdeki bazı liderlerin de hâlâ Makyavelci yaklaşımlar benimsediği görülür. Makyavelist liderler, etik liderlerin aksine, kendi amaçları uğruna başkalarını manipüle etmeye eğilimlidir. İnsanlara pek güven duymayan bu liderler, güdülerini benmerkezci biçimde tatmin etme peşindedir. Bazı araştırmalar, makyavelizmin karizma algısıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu gösterse de, genel

olarak negatif çıktılarla bağlantılı olduğu saptanmıştır. SÖT ve etik liderlik bakımından, baskı ve manipülasyonla insanların rol model almasını beklemek mantığa ters düşer. Çünkü takipçiler, rol modellerini özgürce seçer ve manipülatif davranışları olan liderleri taklit etmeye yatkın olmaz. Ayrıca makyavelist liderler, ahlaki sınır tanımadan eylem sergilemekten çekinmedikleri için etik liderlikle uyumsuzlar. Bu nedenle makyavelizm ile etik liderlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu öngörülmektedir (Brown and Trevino, 2006).

2.3.6.4. Ahlaki muhakeme düzeyi

Ahlaki muhakeme, bir kişinin hangi davranışın doğru veya yanlış olduğunu belirlerken gösterdiği düşünce sürecidir. Bu kapsamda literatürde Kohlberg'in (1969) bilişsel ahlaki gelişim teorisi kullanılarak bireylerin farklı ahlaki düzeylerinin nasıl evrildiği açıklanmaktadır. Kohlberg, orta çocukluktan yetişkinliğe geçerken ahlaki akıl yürütmenin daha karmaşıklaştığına dikkat çeker. Zira insanlar büyüdükçe daha üst seviye etik problemlerle karşılaşır ve bunları çözmek için gelişmiş bir zihinsel mekanizmaya gereksinim duyar. Dolayısıyla ahlaki akıl yürütme veya yargı, bilişsel ahlaki gelişimdeki üst basamaklara çıkmayla ilişkili kabul edilir (Brown and Trevino, 2006).

Kohlberg'in modeli, "gelenek öncesi", "geleneksel" ve "gelenek sonrası" olmak üzere üç ana düzey ve altı evre içerir. Gelenek öncesi düzeyde, etik yargı kişisel çıkarlara, ceza veya ödüle dayalı basit normlara bağlıdır. Birinci evrede davranışlar cezalandırma-itaat açısından değerlendirilir, ikinci evrede ise davranış, ödül beklentisiyle şekillenir. Geleneksel düzeydeki ilk evrede davranış, çevrenin beklentileriyle uyumlu olmayı amaçlarken, ikinci evrede yasalar ve kurallar esastır. Son olarak gelenek sonrası düzeyde, hak, adalet ve vicdan gibi soyut ilkeler öne çıkar. Bu düzeyin ilk evresinde insanlar çoğunluğun kabul ettiği etik normları dikkate alır, ikinci evredeyse evrensel ahlak kurallarıyla akıl yürütür (Koç vd., 2009: 760).

Ahlaki muhakeme düzeyi (AMD) yüksek olanlar, karmaşık durumlarda ilkesel ve dürüst kararlar verme eğilimindedir. SÖT açısından, adil ve özgeci bir tavır, takipçilerin dikkatini çeker ve model alımını kolaylaştırır. Bu özellikler de etik liderliğin temel bileşenlerini oluşturduğundan, yüksek AMD'ye sahip olanların etik lider olma ihtimali yüksektir. Literatürde, ahlaki eylemler ve AMD arasında pozitif

korelasyonun bulunduğu, etik liderlerin ise sözleriyle eylemleri arasında tutarlılık sergilediği saptanmıştır. AMD düşük olan bir lider, tutarsız tutumlar benimseyebileceğinden, etkili bir etik rol model olmayı başaramayabilir (Brown and Trevino, 2006).

2.3.6.5. Ahlaki kullanımı

Liderler, örgüt içinde karar ve uygulamaları yönlendirme konumunda olduğundan, takipçilerinin ahlaki tutumlarını da etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle liderin değerleri ve ahlaki bakış açısı, örgüt politikaları ya da değerleri kadar önemli bir faktördür. Liderler her zaman kesin çizgilerle ayrılmış sorunlarla karşılaşmaz; pek çok mesele “gri alan” niteliğindedir. Bu noktalarda liderin etik yaklaşımı ve ahlaki kullanımı büyük önem taşır. Lider mükemmel eylemler gerçekleştiremese bile, diğerlerine kıyasla daha ahlaki bir yol gösterici rolü üstlenmelidir (Özdemir, 2003: 157). Ahlaki muhakeme düzeyi, liderin “doğru-yanlış” algısını yansıtır. Bu algıyı somut karar ve davranış düzeyine taşıyan ise liderin ahlak kullanım biçimidir.

Ahlaki akıl yürütme ile etik liderlik arasındaki bağlantının, yüksek “ahlak kullanımı” sergileyen bireylerde daha da güçlü olduğu belirtilir. Ahlaki kullanım fikri, ahlakilik derecesinin yalnızca zihinsel yargı kapasitesiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda pratik karar alırken etik ilkelere bağlı kalma düzeyini de içerdiğini anlatır. Çalışmalar, yöneticilerin bilişsel ahlakî gelişimi ile örgüt içindeki etik iklim arasında güçlü bir pozitif korelasyon bulunduğunu göstermiştir. Tek başına gelişmiş bir ahlaki yargı kapasitesi bireyi çekici bir rol model yapmaz; takipçiler, bunun pratik uygulamasını görmek ister. Sonuç olarak, yüksek ahlaki gelişim ve tutarlı etik eylemler gösteren liderler, takipçiler tarafından etik lider olarak tanımlanır (Brown and Trevino, 2006).

2.3.6.6. Kontrol odağı

Kontrol odağı, bireyin yaşadığı olayların hangi faktörler tarafından yönetildiğine dair inancıdır. Bu kavram, 1960’larda Julian Rotter tarafından SÖT çerçevesinde ortaya atılmış, iç ve dış kontrol odağı olarak ikiye ayrılmıştır. Dış kontrol odağı, kişinin hayatında meydana gelen sonuçların şans, kader ya da otorite sahibi başkalarının etkisiyle ortaya çıktığı kanaatini ifade eder. İç kontrol odağı ise olayların bireyin kendi davranış ve kişisel özelliklerine bağlı olduğu inancını yansıtır (Şeşen, 2010: 199).

Genel anlamıyla kontrol odağı, kişinin eylemler üzerindeki kontrol algısını gösterir. İçsel kontrol odağı (İKO) taşıyanlar, daha yüksek derecede sorumluluk duygusuna sahiptir; çünkü davranışlarının sonuçlarını kendi ellerinde görürler. Bu yaklaşım, etik davranış eğilimini güçlendirir. Araştırmalar, İKO'na sahip bireylerin daha ahlaki tutumlar benimsediğini göstermiştir. Dolayısıyla bu bireyler, etik liderlik potansiyeline daha yatkındır. Çünkü kendilerinin başkalarını nasıl etkilediğini kavrar ve kararlarında sorumluluk bilincine sahiptirler. Böyle insanlar, dikkat çekici ve taklit edilebilen bir model hâline gelme fırsatı bulur. Böylece iç kontrol odağı, etik liderlik eğilimini destekleyen bir faktör olarak öne çıkar (Brown and Trevino, 2006).

2.3.6.7. Öz-izleme

Öz-izleme (kendini izleme ya da kendini düzenleme), kişinin toplumsal etkileşimlerdeki davranışlarını ve sözlü-sözsüz ifadelerini ne derece kontrol edebildiğini ölçen bir kavramdır. 1970'lerde literatüre giren bu terim, bireyin sosyal etkileşimler esnasında kendi sunumunu ve başkalarının tepkilerini fark ederek davranışlarını değiştirme yetisini ifade eder. Öz-izleme becerisi yüksek olan insanlar, çevrenin tepkilerine duyarlı olup kendi davranışlarını ayarlar. Dolayısıyla öz-izleme, bireyin toplum içinde sergilediği davranışlardaki kontrol mekanizmasıdır (Taş, 2021: 56).

Öz-izleme düzeyi yüksek kimseler bukalemuna benzetilir; kendilerini ortama uydurmada ustadırlar. Düşük öz-izleme düzeyine sahip kişiler ise toplumsal geri bildirimlere çok da aldırış etmeden tutarlı davranırlar. Çeşitli araştırmalar, öz-izleme seviyesinin liderliğe soyunma ve liderlik davranışının ortaya çıkmasıyla pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Öte yandan, öz-izlemi yüksek olanların zaman zaman temel değerlerinden ödün verebilecekleri de ifade edilir. Örneğin, toplumun beklentilerine uyum sağlamak adına, etik ilkelerinden taviz verebilirler. Bu bulgu, ilkesel davranmanın her daim olumlu sonuç vermeyeceğini de gösterir (örneğin Makyavelist yaklaşımlar). Ancak, örgüt içinde yerleşik etik bir iklim hâkimse, öz-izleme becerisi yüksek kişilerin etik lider olarak davranma olasılığı da artabilir. Bu nedenle, öz-izleme ile etik liderlik arasındaki ilişki sosyal bağlam tarafından belirlenir. Kısacası öz-izleme seviyesi yüksek olanlar, düşük olanlara göre etik ya da etik dışı davranış eğiliminde toplumsal ortama daha çok bağımlı kalır (Brown and Trevino, 2006).

2.3.7. Etik liderlik çıktıları

Etik liderliğin örgüt bağlamındaki sonuçları, liderin takipçileri üzerinde yarattığı etkiyi açıklığa kavuşturur. Etik davranış gösteren liderlerin örgütte meydana getirdiği olumlu dönüşümler, farklı açılardan değerlendirilebilir. Aşağıda, etik liderliğin belirgin çıktıları ele alınmıştır.

2.3.7.1. Takipçi etik kararları

Etik liderlik; takipçilerin, özellikle lider fiziksel olarak ortalıkta yokken bile, ne kadar etik kararlar alabildiği bakımından önem taşır. Bu olguda, etik liderin çekici bir rol model olması ve takipçilere ahlaki rehberlik sunması ilk sırada gelir. Lider, örgüt üyelerine uygulanacak ahlaki standartları netleştirir ve tüm paydaşların yararını gözetecek adil, ilkeli kararlar almaya özen gösterir. Böylece takipçiler, rol modelin ahlaki muhakeme süreçlerini gözlemleyerek öğrendikleri çıkarımları kendi karar verme aşamalarına uyarlama fırsatı bulur. Bu imkân, takipçilerin düşünce sistemini etkiler ve onların etik seçimler yapmasına zemin hazırlar (Brown ve Trevino, 2006).

Buna ek olarak, liderin etik temelli akıl yürütmesi örgütün genel akıl yürütmesini de şekillendirebilir. Yüksek ahlaki muhakeme düzeyine sahip bir liderin varlığı, takipçileri arasında etik değerlere bağlılık duygusunu güçlendirir. Son olarak, etik liderler standartların uyulmasından sorumlu tutacak ödül-ceza düzeneklerini işlettiğinde, takipçilerin kararlarında bu ilkelere daha fazla yer verme olasılığı artar (Brown ve Trevino, 2006).

2.3.7.2. Takipçilerin prososyal davranışları

Etik liderliğin ikinci önemli çıktısı, örgüt üyelerinde prososyal davranış eğilimini artırmasıdır. Prososyal terimi, özgeci davranışlarla ilintilidir. TDK (2010), özgeciliği, kişinin kişisel çıkar gözetmeksizin başkalarına faydalı olmaya çalışması şeklinde tanımlar. Prososyal davranışlar ise hiçbir baskı olmaksızın, tamamen gönüllülükle bir başkasına veya topluluğa yardım etme niyeti taşıyan tüm girişimleri ifade eder (Esmer ve Özdaşlı, 2018,: 74). Etik liderler, sosyal öğrenme yollarıyla prososyal veya örgütsel vatandaşlık davranışlarını da benimsetmelidir. Çekici ve meşru bir rol model olan etik lider, örgüt normlarına uygun biçimde hareket ederek takipçilere örnek olur. Takipçiler de benimsedikleri lidere özdeşim duygusuyla yaklaşır ve onun davranışlarını taklit eder. Etik liderlik, sadece SÖT bakış açısıyla

kalmaz; lider-takipçi ilişkisi sosyal mübadele ilkeleriyle de desteklenebilir. Sosyal mübadele, doğrudan maddi çıkar alışverişi yerine, güven ve minnet temelli bir paylaşım atıfta bulunur. Eşit, adil ve diğerkâm davranan bir lider, takipçilerinde bir sosyal mübadele ihtiyacı doğurur (Brown ve Trevino, 2006).

2.3.7.3. Takipçilerin üretkenlik yanlısı davranışı

Üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD), örgüte ya da diğer insanlara bilinçli zarar verme niyeti taşıyan tutum ve eylemleri kapsar. Açık biçimde saldırganlık, hırsızlık gibi fiillerin yanı sıra, kural ihlali veya işin kasıtlı olarak yanlış yapılması gibi örtük eylemler de buna dâhildir. Bu davranışlar iki nedenden kaynaklanabilir: Kişilikle ilgili agresif veya öfkeli eğilimler ve örgüt içinde karşılaşılan adaletsizliklere tepki olarak geliştirilen olumsuz tepkiler (Doğan ve Kılıç, 2014: 273).

Çalışmalar, liderlerin bu tür davranışlar üzerindeki etkisini göstermeye odaklanmıştır. Örneğin kötü niyetli denetim mekanizmalarının örgütsel vatandaşlık tutumunu azalttığı, üretkenlik karşıtı davranışları ise yükselttiği saptanmıştır. Buna karşılık, liderin adil yaklaşımının ÜKD eğilimini düşürdüğü görülmüştür. Etik liderlik anlayışının, ÜKD'yi azaltabileceği öngörülmektedir. Çünkü etik liderler, ahlaki ilkelere bağlı kalmanın yanı sıra, bu ilkelerin çiğnenmesi durumunda nasıl bir sonuç doğacağını da takipçilere açıkça yansıtır. Meşru bir rol model olmalarından ötürü, takipçilerin liderin beklentilerine uyma eğilimi artar. Sosyal mübadele yönüyle de bakıldığında, adil ve şefkatli bir lidere karşı takipçilerin saldırgan veya zarar verici bir tutum sergilemesi beklenmez. Bu nedenle, lider ve takipçiler arasındaki iyi kalitede sosyal mübadele bağı ÜKD'nin düşük olmasına katkı sağlar (Brown ve Trevino, 2006).

2.3.7.4. Takipçilerin çalışma tutumları

Örgütsel davranış literatüründe “çalışma tutumları” kavramı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, yaratıcılık gibi olumlu yönlerin yanı sıra, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, yabancılaşma gibi olumsuz boyutları da kapsar (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 129). Çalışanların tutumları, örgütlerin verimliliğinde önemli bir rol üstlenir. Olumlu tutumlar örgütün performansını yükseltirken, olumsuz tutumlar zarar verebilir. Etik liderlik ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi irdeleyen pek çok çalışma, etik liderliğin bağlılık, iş tatmini, yaratıcılık, öz yeterlilik, ahlaki eylem ve

örgütsel vatandaşlık gibi faktörleri olumlu yönde etkilediğini; bunun yanı sıra tükenmişlik, ayrımcılık algısı ve yabancılaşma gibi olumsuzlukları azalttığını göstermektedir (Alioğulları, 2019: 118).

Üretkenliğe ters davranışları tanımlamak adına sapma, antisosyal tutum, sabotaj, örgütsel yanlış davranış gibi kavramlar kullanılır. Çalışmalar, etik liderliğin bu tip davranışları geriletmediğini doğrular. Sonuçta etik liderlik, takipçilerin çalışma tutumları ile pozitif ilişkili olmalıdır. Dönüşümcü liderlik gibi yaklaşımlar üzerinden elde edilen benzer sonuçlar, etik liderliğin de bağlılık, tatmin ve motivasyonla ilgili değişkenlerde iyileşmeye yol açtığını ortaya koyar. Etik liderin dürüstlüğü, özgeciliği, adalet anlayışı ve güvenilir tutumu, çalışanların tutumlarını yüksek seviyede olumlu etkiler (Brown ve Trevino, 2006; Brown ve Mitchell, 2010).

Liderlik literatüründe “yönetimin karanlık yönü” adıyla incelenen bulgular, etik dışı liderliğin takipçileri olumsuz yönde etkilediğini vurgular. Bu, düşük performans veya fazladan çaba göstermeme, direniş davranışları, kişisel yaşamda zorluklar gibi sonuçlar şeklinde ortaya çıkar. Ayrıca etik dışı liderliğin, işyeri sapkınılığını artırıp iş ahlakını zayıflattığı da saptanmıştır. Etik veya etik dışı davranışlar, genelde SÖT ve sosyal bilgi işleme gibi kuramlar doğrultusunda açıklanır. Takipçiler, sosyal rol model olarak gördükleri liderin davranışlarını izleyip onlardan etkilenir. Uygun yaptırım gücüne sahip liderin etik dışı tutumları teşvik etmesi, çalışanların kararlarını da olumsuz etkileyebilir. Yine de etik olmayan davranışların baskısı altında kalan takipçiler, psikolojik kaynaklarının tükenmesi nedeniyle sapkın davranışlarda bulunabilir. EOL (etik olmayan liderlik), tutarsız takipçi davranışlarıyla birleştiğinde, örgütte sapma davranışlarının tırmanışa geçmesinde daha da belirleyici olur. Aynı zamanda EOL, iş-aile dengesi gibi alanlarda da çalışanlara sıkıntı yaşatır (Brown ve Mitchell, 2010).

2.3.8. Etik liderliği etkileyen durumsal faktörler

Etik liderlik, sadece liderin kişilik özellikleri veya değerleriyle açıklanamaz; örgütsel ve toplumsal koşullar da önemlidir. Aşağıdaki alt başlıklar, etik liderliğin durumsal belirleyicilerine ışık tutmaktadır.

2.3.8.1. Etik rol modelleme

İnsan doğası gereği, yaşamının ilk evrelerinden itibaren aile, arkadaş, okul ve iş gibi farklı sosyal ortamlarda başka bireylerle etkileşim içinde şekillenir. Bu toplumsallaşma sürecinde bireyler, doğrudan ya da dolaylı öğrenme metotlarıyla çeşitli değerleri içselleştirir (Altıparmak, 2018: 235).

Sosyal öğrenme teorisi, bazı liderlerin neden etik lider olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu anlamamıza yardımcı olur. Modele bakılırsa, sadece takipçiler değil, liderler de kendi rol modellerinden etik bakış açısı edinirler. Bir etik lider, çevresindeki kişilere net bir örnek oluşturmalıdır (Brown ve Trevino, 2006). Etik rol modellere sahip olmak, bireylerin de etik liderliğe yatkınlığını tetikler.

Trevino vd. (2000), üst düzey yöneticilere “etik liderlik” dendiğinde akıllarına nelerin geldiğini sorduğunda; güvenilirlik, fedakârlık, dürüstlük, adalet, açık etik standartlar, ilkeli kararlar, ödül-ceza uygulamaları ve örgütte etiği yayma gibi unsurlar öne çıkmıştır (Jordan vd., 2013: 3). Brown vd. (2005) tarafından ortaya konan bir başka önemli keşif, insanların “etik rol modeli” deyince genellikle uzaklardaki üst düzey yöneticilerden ziyade günlük hayatta sıkça etkileşim kurdukları liderleri kastetmesidir. Yakın çevredeki bu liderler, davranışları izlenebildiği için daha etkili birer model konumundadır (Brown ve Trevino, 2006; Jordan vd., 2013: 3).

Brown ve Trevino (2006), etik liderliğin gelişiminde üç faktöre dikkat çeker: çocukluk çağı rol modellemeleri, kariyer danışmanları ve örgüt içindeki üst yöneticiler. Çocukluk dönemindeki rol modellerin katkısı sınırlı kalırken, kişinin kariyeri süresince yanında bulunan etik örneklerin, etik liderliğin ortaya çıkışında belirgin bir payı olduğu vurgulanır.

2.3.8.2. Örgütün etik anlayışı

Bir diğer faktör ise örgütlerin etik bağlamı, yani örgütteki etik iklim ve etik kodlarla ilgilidir. Organizasyonun kültürü, etik uygulamaları destekler nitelikteyse, etik liderlik de gelişmeye daha açıktır (Brown ve Trevino, 2006). TDK (2010), kültürü bir toplum veya halka has sanatsal ve düşünsel ürünlerin toplamı olarak tarif eder. Örgüt üyeleri, mensubu oldukları toplumun ahlak normlarını örgüt bünyesine taşırlar. Yönetim bilimi çerçevesinde iklim, örgüt üyelerinin iç ve dış çevreye ilişkin

tutumlarını yansıtan algılarıdır. Etik iklim, örgüt içindeki insan ilişkilerinin etik sorunlara nasıl tepki verdiğini tanımlar (Büte, 2011: 173).

Etik kültür, çalışanların yanlıcı davranışlardan uzak durmasını teşvik eder. Trevino vd. (1998), etik iklimin ve etik kültürün, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu tesirleri olduğunu göstermiştir. Ödül-ceza mekanizmalarının da dâhil olduğu güçlü bir etik bağlam, etik liderliğe zemin hazırlar. Böylesi ortamlarda liderler, örgüt içinde daha rahat biçimde ahlaki tutumlarını ortaya koyabilir. Buna karşılık etik dışı işleyişe sahip yapılar, tam tersi olarak liderleri de aksi yönde şekillendirebilir ya da bu liderlerin görevden ayrılmasına neden olabilir (Brown ve Trevino, 2006).

2.3.8.3. Karşılaşılan ahlaki sorunlar

Ahlaki farkındalık, etik karar verme sürecinin başlangıç aşamasıdır. Bir olayda veya kararda ahlaki boyut göz ardı ediliyorsa, o sürecin adil ve ahlaki bir süzgeçten geçmesi beklenemez (Brown ve Trevino, 2006). Farkındalık, hem kişinin hem de çevrenin durumuna zihinsel açıdan dikkat kesilme kapasitesidir. Ahlaki farkındalık, alınan kararların muhtemel sonuçları hakkında bilinçli olmayı ima eder. Liderler, büyük bir topluluğu ilgilendiren konularda iyi veya kötü sonuçlar doğurabileceğinin bilincindeyse, takipçilere zarar vermeden adil biçimde karar verme yollarını arar. Bu husus, özgeci yaklaşım (diğerkâmlık) ile de bağlantılıdır. Yardım etmek için önce karşı tarafın yardıma muhtaç olduğunu fark etmek gerekir. Farkındalık yoksa özgeci davranışları içselleştirmek de mümkün değildir (Arslantürk ve Şamyanlı, 2021,: 116).

İş ahlakına dair çalışmalar, “ahlaki yoğunluk” olgusuna dikkat çeker. Ahlaki yoğunluğun iki boyutunun, yani sonuçların ciddiyeti ve toplumsal mutabakatın, ahlaki farkındalığı etkilediğini gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Büyük risk ya da zarar doğabilecek meseleler, sosyal açıdan dikkat çekici hâle gelir. Etik liderler, potansiyel zarar seviyesi yüksek olan durumlarda daha bir hassas davranarak, toplumsal vicdanı gözetmeye çalışır. Tersine, liderin kararları üyelere önemli bir zarar verdiğinde etik model olma rolü zayıflar. Dolayısıyla ahlaki yoğunluk ve etik liderlik arasında koşullara göre farklılaşan bir bağ vardır. Lider, böyle kritik durumlardan adil ve ilkeli kararlarla çıkabilirse, takipçilerinin gözünde ahlaki açıdan onaylanmış olur (Brown ve Trevino, 2006). Bununla birlikte, örgütteki etik bağlam

güçlü olduğunda, böylesi durumlarda liderin etik seçim yapması daha kolaydır. Aksi takdirde lider, etik ilkelere uygun davranmakta zorluk çeker.

2.3.9. Etik liderlik ilkeleri

Etik yönetimin sağlanabilmesi için, liderin ahlaki standartlar oluşturması ve sadakat göstermesi beklenir. Mihelic vd. (2010) bu standartları yüksek tutmanın tek başına yeterli olmadığını; onları uygulayıp takipçilerin de benimsemesine önyak olmak gerektiğini ifade eder. Bunu sağlaması için liderin zihninin etik ilkelerle bütünleşmesi gerekir. Etik davranmak, kişiler arası ilişkilerde doğruluk ve adaleti temel alan eylemlerde bulunmaktır. Yönetim etiği ise yöneticinin davranışlarının ve ahlaki hassasiyetinin ölçütüdür (Özdemir, 2003,: 156). Literatürde çeşitli yazarlar farklı etik liderlik ilkeleri öne sürmüş olsa da, temelinde olgun, olumlu liderlik eylemleriyle kesişir. Bu ilkelere dair başlıklar Güney (2020), Yukl (2018), Mihelic vd. (2010), Gül (2006), Demirtaş (2013) ve Arıkök (2017) kaynaklarından derlenerek aşağıda sunulmuştur:

- Açıklık ve Şeffaflık
- Adalet
- Adaletsizliğe Direnme
- Ahlaki Farkındalık
- Alçakgönüllülük
- Bağlılık
- Birliktelik Sağlamak
- Cesaretlendirici/Teşvik Etme
- Cesurluk
- Daha İyi Olmak İçin Çalışma
- Demokratiklik
- Diğerkâmlık
- Doğruluk İçin Alemdarlık Yapma
- Doğruluk/Dürüstlük

- Emeğın Hakkını Vermek
- Empati
- Eşitlik
- Etik Konularda Rehberlik/Koçluk Yapma
- Gücünü Takipçileri ve Örgüt Yararına Kullanma
- Güçlendirme
- Güvenilirlik
- Hak ve Özgürlükler
- Hizmetkâr
- Hukukun Üstünlüğü/Hukuka Bağlılık
- İhtiyatlılık
- İletişim
- İnsan Hakları
- İnsancılık
- İyileştirici
- Kişisel Gelişim
- Muhalif Söylemlere Saygı
- Ödüllendirme ve Cezalandırma
- Ölçülülük
- Özel Hayata Saygı/Mahremiyet
- Pozitif İnsan İlişkileri
- Rol Model Olma
- Saygılılık
- Sevgi ve Hoşgörü
- Sorumluluk
- Sözünde Duran

- Tarafsızlık
- Tutarlılık
- Tutumluluk
- Yüksek Algı Düzeyi

Bu maddeler, etik liderin genel vasıflarını yansıtır. Kimi insanlar bu meziyetlere doğuştan sahip olabilir, kimileri ise zamanla öğrenebilir. Örgüt içinde güçlü bir etik kültür oluşturmak adına, bu özellikleri taşıyan kişilerin kuruma katılması gerekir. Bu seçimin ardından, etik liderlik potansiyeli olan bireyler desteklenerek ve teşvik edilerek örgütteki etik iklimin sürekli canlı tutulması sağlanabilir (Brown ve Trevino, 2006).

2.3.10. Etik liderliğe aykırı davranışlar

Etik liderliğe aykırı tutum ve davranışlar, örgütsel sürdürülebilirliği riske sokarak yasa, yönetmelik ve toplumsal değerlerin görmezden gelinmesiyle zarar doğuran ahlak dışı uygulamalardır (Tonus ve Oruç, 2012). Aşağıda, bu ilkelere zıt düşen davranışlar, Güney (2020), Yukl (2018), Mihelic vd. (2010) ve Esmer ve Özdaşlı (2018) çalışmalarından derlenerek listelenmiştir:

- Ayrımcılık
- Bağnazlık
- Baskıcılık ve Korkutma
- Başkalarını Küçük Düşürme
- Bencilik/Bireysel Düşünme
- Cesaretsiz/Gerçeklerle Yüzleşemeyen
- Dalkavukluk
- Dedikodu
- Dışarıya Bilgi Sızdırma
- Diğerlerini Suçlama/Sorumsuzluk
- Dogmatik Davranma
- Engelleme/Yanlıı Yönlendirme

- Görevi ve Nüfuzu Kötüye Kullanma
- Haksızlık
- Hilekâr
- İhmalkârlık
- İstismarcılık
- İş İlişkilerine Siyaseti Karıştırma
- İşkence
- Kanunları Etik Dışı Olsa Bile Uygulama
- Kayırmacılık
- Kibirli
- Manipülatif/Makyavelizm
- Mobbing/Yıldırma
- Muhalif Söylemlere Tahammülsüzlük
- Ruhsal ve Bedensel Taciz
- Rüşvet
- Salt Kâr Odaklılık
- Sözünde Durmama/Anlaşmalara Uymama
- Yardımseverlikten Kaçınma
- Yolsuzluk
- Zimmet

Son yıllarda yönetişimin yaygınlaşması, liderlerin etki alanını daha da genişletmiştir. Bu yüzden etik liderlik araştırmaları ivme kazanmıştır. Liderlerin ahlaki tutumu, yüzyıllar boyunca Doğu-Batı düşünce geleneğinde tartışılrsa da, bilimsel ölçütlerle incelenmesi ve kavramsallaştırılması, 2000'lerin başlarındaki etik skandallar sayesinde ivme kazanmıştır. Liderlerin ahlak dışı uygulamalarının sonuçlarına baktığımızda, mikro düzeyde doğrudan örgüt performansı ve verimliliği, makro düzeyde ise toplumun etik standardı, refahı ve mutluluğu etkilenmektedir. Etik veya etik dışı liderlik, SÖT ve SMT zemininde ele alınmıştır. Bu teoriler, lider

davranışlarını sosyal psikoloji ve sosyoloji bakış açısıyla değerlendirmektedir. Özellikle yönetişimin yaygınlaştığı çağımızda, liderlerin geniş etki sahası etik çalışmaların önemini artırmıştır. Liderlerin erdemli yönü asırlardır kültürel mirasımızın parçası olsa da, bunun bilimsel düzlemde irdelenmesi, 21. yüzyılda yaşanan etik skandalların katalizör rolüyle başlamış görünmektedir. Ahlaki veya ahlak dışı lider eylemlerinin sonuçları; mikro ölçekte liderin yönettiği kurumun etkililiğini, makro ölçekte ise toplumun değerler düzenini sarsmaktadır. Etik liderlik ve etik dışı liderlik (ayrıca davranış kalıpları), sosyal öğrenme ve sosyal mübadele teorileri çerçevesinde kavramsallaştırılmıştır. Her iki yaklaşım da, liderin etik veya etik dışı eylemlerini sosyopsikolojik dinamiklerle ilişkilendirmektedir.

2.3.11. Etik liderliğin önemi

İnsan, doğası gereği benmerkezci eğilimler taşıyan bir varlıktır. Dolayısıyla toplumsal yaşam, bireyler ve gruplar arasındaki çatışma ve karmaşıklıklarla şekillenir. Bu sorunları çözüme görevi ise topluluğun yönetim sorumluluğunu üstlenen liderdedir. Görevi başarıyla yerine getirebilmek için, liderlerin güçlü etik değerlere ve inanç sistemine sahip olmaları, faaliyetlerini de buna göre yürütmeleri beklenir. Doğru kararlar verebilmek ve örgütte sağlıklı bir etik ortam oluşturabilmek adına lider, çeşitli durumları ahlaki açıdan ele almalıdır. Etik yönetimin örgütleri kalıcı ve saygın kılmada belirleyici bir unsur olduğu açıktır. Zira yolsuzluk, usulsüzlük veya güven sarsıcı uygulamalar eninde sonunda kamuoyu nezdinde ortaya çıkar ve bu liderlere duyulan güveni sarsar (Günel, Civelek ve Karabulut, 2016,: 252).

Sosyal öğrenme teorisi (SÖT) merceğinden bakıldığında, takipçiler etik lideri çekici ve güvenilir bulur; bu nedenle de onun davranışlarını taklit etmeye yönelirler. Dolayısıyla lider, örgütsel değerleri somutlaştıran normatif açıdan doğru davranışlar ortaya koymalıdır. Üstelik etik liderler, performans yönetimi uygulamalarını kullanarak takipçileri etik standartlara uymaya teşvik eder. Çalışanlar, başka insanların ödül veya ceza almasına tanık olduğunda, bu uygulamaların sonuçlarına dair dolaylı bilgi edinir ve kendilerini benzer biçimde düzenler. Böylece etik değerlerin modelleme veya “vekil öğrenme” yoluyla yayılması hızlanır. Etik lider, takipçilerdeki olumsuz tutumları önleyerek olumlu bir lider-takipçi ilişkisi tesis edebilir (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderliğin insan kaynakları açısından değeri de oldukça fazladır. Etik tutumun sergilendiği örgütlerde iş tatmini, takipçilerin etik kararları, prososyal davranışlar ve diğer olumlu çalışma tutumları (iş doyumunu, performans, bağlılık vb.) artarken, üretkenlik karşıtı davranışlar azalır. Ayrıca etik olmayan liderliğin ekonomik sonuçları da göz ardı edilemeyecek ölçüde büyüktür. Brown ve Mitchell'e (2010) göre, etik dışı liderlik örgütlerin sağlıklı işleyişini ve sürdürülebilirliğini riske atar. Örneğin ABD'de yaşanan etik dışı yönetim uygulamaları sonucunda, devamsızlık, sağlık harcamaları ve verimsizlik nedeniyle milyarlarca dolar kaybedildiği saptanmıştır. Enron ve WorldCom gibi şirketlerin skandallarla iflasa sürüklenmesi, bu tabloyu doğrular niteliktedir.

Siyaset, spor ya da din gibi alanlarda yaşanan etik skandallar toplumun güvenini sarsarken, büyük uluslararası şirketlerdeki skandallar tüm dünya ekonomisini olumsuz etkiler. Aslında etik dışı uygulamaların varlığı çok eski çağlara kadar uzanır; ancak günümüz küreselleşme koşullarında yaşanan olaylar, hem maddi hem manevi sonuçlarıyla geniş kitlelere zarar vermektedir. Son 30-40 yılda ortaya çıkan Enron, WorldCom, Xerox ve Parmalat vakaları, etik liderliğin ne kadar yaşamsal olduğunu kanıtlar. Enron'un iflası sonucunda ABD ekonomisi 64 milyar dolarlık zararla karşılaşmış, dünya çapında 85 bin kişi işsiz kalmıştır. WorldCom ise 107 milyar dolarlık devasa bir iflasla piyasanın değeri üzerinde 4 trilyon dolarlık bir düşüşe yol açmıştır. Xerox olayında hilekârlık yüzünden şirketin borsa değeri gerilemiş, 10 milyon dolar ceza ödemek zorunda kalmıştır. "Avrupa'nın Enron'u" diye anılan Parmalat yönetiminin 14,2 milyar Euro'luk yolsuzluğuysa İtalya'da iflasla sonuçlanmıştır. Bu olaylar, iş yaptıkları denetim ve muhasebe şirketlerinin de itibarını ağır biçimde zedelemiş, hatta faaliyetlerini durdurmalarına yol açmıştır (Şenel ve Arslan, 2019,: 295). Tüm bu vakalar, yalnızca şirketlerin paydaşlarını değil, o ekonominin paydaşı olan herkesi etkilemiştir. Dolayısıyla etik liderlik, sadece belirli örgütleri değil, tüm insanlığı ilgilendiren temel bir konudur.

2.3.12. Etik liderlik ile ilgili çalışmalar

Aksoy Kuru (2020) çalışmasında, çalışanların algıladıkları etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve kişi örgüt uyumu arasındaki bağı ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, veriler 2018 yılında İstanbul'daki kurumsal firmalarda görev yapan mavi yakalı işçilere uygulanan anket aracılığıyla elde edilmiştir. SPSS

ve YEM programları kullanılarak gerçekleştirilen analizler, araştırmanın bulgularını yorumlamak için yol gösterici olmuştur. Analiz sonucunda, etik liderlik algısı ile kişi örgüt uyumu, kişi örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme ve etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca, aracılık etkisine ilişkin incelemelerde, kişi örgüt uyumunun etik liderlik algısıyla örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşimde kısmi bir aracı konumda bulunduğu tespit edilmiştir.

Işık (2020) araştırmasında, öğretmenlerin bakış açısından okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki bulunduğu incelenmiştir. İstanbul'un Beylikdüzü ilçesindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 1180 öğretmenden elde edilen veriler, tarama modeli aracılığıyla derlenmiştir. Çalışmada Etik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmış; toplanan veri seti SPSS for Windows 15.0 ile işlenerek analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin (aritmetik ortalama, yüzde, frekans, standart sapma) yanında korelasyon analizi de kullanılmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizleri, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde öngördüğünü ortaya koymaktadır.

Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar (2021) araştırmalarında, çalışanların algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgüt iklimiyle örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve kadro özellikleri temelinde örgüt iklimi, etik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme puanlarında farklılık olup olmadığı; ayrıca toplam iş deneyimi ile kurumda çalışma süresi gibi değişkenler açısından anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Veri toplama aşamasında anket tekniğinden yararlanılmış, Örgüt İklimi, Etik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ölçekleri bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, bir bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapan teknik ve idari personelden oluşmakta olup, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde elde edilen veriler istatistiksel analiz programlarıyla çözümlenmiştir. Sonuçlarda, etik liderliğin hem örgütsel özdeşleşme hem de örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Turan Torun (2023) araştırması, etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, etik liderlik kavramının duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarına yansımaları da belirlenmek istenmiştir. Söz konusu çalışma kapsamında nicel araştırma modeli

uygulanmış ve veri toplama sürecinde anket tekniği kullanılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği, Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olup Tuna ve ekibi (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış; Allen ile Meyer'in oluşturduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeği de bu araştırmada yer almıştır. Verilerin analizinde Smart-PLS programından yararlanılmış, Van ilindeki kamu kurumlarında çalışan bireylerden toplanan toplam 237 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket üç ana kısma ayrılmıştır: katılımcıların demografik özellikleri, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği. Elde edilen veriler, etik liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılığa önemli oranda etki yaptığını göstermiş; özellikle duygusal bağlılık boyutunda daha güçlü bir etki göze çarpmıştır. Etik liderlik davranışlarının artmasıyla, çalışanların örgüte kendilerini daha fazla ait hissettikleri vurgulanmaktadır. Bu, örgüt yöneticilerinin etik değerleri benimsemesinin, iş görenlerin olumlu duygular geliştirmelerini ve kuruma bağlılıklarını güçlendirmelerini sağladığı anlamına gelmektedir. Ayrıca, etik liderliğin en yüksek düzeyde duygusal bağlılığa etki ettiği; diğer taraftan devam bağlılığı üzerinde görece sınırlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Genel olarak, bu çalışma, etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı artırma potansiyeline sahip olduğunu göstererek, alanyazındaki benzer bulgularla uyum sergilemektedir.

Ali Mohammed ve Sayan (2023) çalışmalarında, sağlık sektöründe görev yapanların algıladıkları etik liderlik düzeyinin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Ankara ilindeki özel hastanelerde çalışan 300 katılımcıdan toplanan veriler, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu süreçte, demografik sorulara ek olarak Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ), Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Veri analizi, NCSS (Number Cruncher Statistical System) yazılımı yardımıyla gerçekleştirilmiş; bulgular, etik liderlik algısının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde anlamlı bir etki ortaya koyduğunu göstermiştir. Ayrıca, elde edilen istatistiksel sonuçlar, etik liderlik ile örgütsel bağlılık ($\beta=0,498$, $p<0,001$) arasındaki pozitif yönlü ilişkide, örgütsel adaletin de önemli bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır.

Öztürk ve Kalaycıoğlu (2022) araştırmalarında, akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etik liderlik algısının rolünü incelemek ve etik iklimin bu ilişki üzerindeki olası aracılık etkisini değerlendirmek istemişlerdir. Bu doğrultuda,

İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde görevli 411 akademik personelden anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen bilgilerin analizinde SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmış, korelasyon ve regresyon yöntemleriyle değişkenler arasındaki etkileşim çözümlenmiştir. Sonuçlar, etik liderlik algısının etik iklimi olumlu yönde etkilediğini ve hem duygusal, devam hem de normatif bağlılık boyutlarını anlamlı düzeyde artırdığını göstermiştir. Ayrıca, etik iklimin etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de tespit edilerek, bu bulgunun alanyazınla uyum içerisinde olduğu belirtilmiştir.

Khodashenas vd. (2020) araştırmalarında, etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki yansımalarını incelemişlerdir. İran'ın Tebriz kentindeki devlet hastanelerinde görevli 350 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen veriler, etik liderlik algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sosyo-demografik değişkenler temelinde değerlendirmeye odaklanmıştır. Sonuçlar, etik liderlik ile örgütsel bağlılığın pozitif bir bağlantı sergilediğini göstermiş ve bu ikisi arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, liderlerin etik davranış sergilemesinin, çalışanların kurumlarına duydukları bağlılığı artırdığı belirtilmektedir. Araştırmanın bulguları, etik liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki doğurduğunu vurgulayarak mevcut literatürdeki benzer çalışmaları desteklemektedir.

Topçuoğlu ve Kaygın (2023) tarafından yapılan araştırmada, etik liderlik ile örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisinde, işe adanmışlığın oynadığı aracılık rolü ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, bir kamu üniversitesinde görev yapan farklı unvan ve birimlerdeki 322 akademik personelden anket yoluyla veri elde edilmiştir. SPSS ve AMOS yazılımlarıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda, etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe adanmışlığın kısmi aracılık yaptığı görülmüştür. Aynı şekilde, örgütsel demokrasiyle örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşimde de işe adanmışlığın kısmi aracı konumunda bulunduğu saptanmıştır. Fakat etik liderlik ve örgütsel demokrasinin birlikte var olduğu koşullarda, işe adanmışlığın tam aracılık görevi üstlendiği belirtilmiştir.

Kaya vd. (2023) araştırmalarında, algılanan etik liderlik, örgütsel sinizm ve iş doyumunu arasındaki etkileşimi keşfetmek ve örgütsel sinizmin, algılanan etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkideki aracı rolünü belirlemek hedeflenmiştir. Nicel

yöntemle yürütülen bu çalışma kapsamında, İzmir'deki çeşitli okul ve düzeylerde görev yapan 1365 öğretmen ve okul yöneticisiyle anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları, algılanan etik liderliğin iş doyumunu üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğunu, bunun yanında örgütsel sinizmin iş doyumunu etkilemeye devam ettiğini göstermiştir. Elde edilen bulgularda, etik liderliğin iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisinin varlığını korurken, örgütsel sinizmin de iş doyumunu düzeyini düşürmeye devam ettiği vurgulanmaktadır. Bu veriler doğrultusunda, örgütlerde etik liderliğin teşvik edilmesinin, çalışanların sinizm eğilimlerini azaltabileceği ve iş doyumlarını yükseltebileceği söylenebilir.

Öztürk ve Demirtaş (2022) araştırmalarında, etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati üzerinden işe adanmışlık düzeyine nasıl yansıdığını incelemiştir. Bir devlet üniversitesinde görev yapan 247 akademik ve idari personelden toplanan veriler ışığında, yöneticilerin etik tutumlarının çalışan sadakati ve işe adanmışlık üzerinde oluşturabileceği etkiler değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, etik liderlik uygulamalarının hem çalışan sadakatini hem de işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini, ayrıca çalışan sadakatinin bu iki değişken arasındaki etkileşimde aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Sonuçlar, etik ilkelere dayalı yönetim anlayışının örgüt içerisindeki motivasyonu artırarak, çalışanların görevlerine daha güçlü bir şekilde bağlanmasına katkı sağladığına işaret etmektedir. Bu durum, yöneticilerin sergilediği etik davranışların, çalışan sadakati aracılığıyla örgütsel başarıya önemli bir katkı sunduğunu göstermektedir.

Ayar (2022) yürüttüğü çalışmada, etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerinde oluşturduğu etkiye örgütsel adalet algısının nasıl aracılık ettiğini araştırmayı amaçlamıştır. Öncelikle etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramlarına yer verilerek ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, Türkiye genelinde görev yapan 416 akademisyene, etik liderlik davranışları, iş tatmini ve örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. SmartPLS-3 modelinden yararlanılan veri analizleri, etik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir bağ olduğunu ortaya koymakta, ayrıca örgütsel adalet algısının bu ilişkide kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular, etik liderlik uygulamalarının artmasıyla çalışanların iş tatmin düzeyinin yükseldiğini ve örgütsel adaletin de bu sürece destek sağladığını vurgulamaktadır.

Hızarcıoğlu (2022) bu araştırmasında, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki bağı ve her iki değişkenin demografik faktörler temelinde nasıl farklılaştığını incelemeyi hedeflemiştir. Veriler, 2021-2022 eğitim-öğretim döneminde, İstanbul'un Küçükçekmece ilçesindeki ilkokullarda görev yapan 446 öğretmenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla toplanmıştır. Etik liderlik için Brown, Treviño ve Harrison (2005), iş tatmini için ise Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmış, istatistik paket programları aracılığıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analiziyle birlikte t-testi, Anova, güvenilirlik testleri ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuş; eğitim düzeyi gibi bazı demografik değişkenler açısından da anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Aktaş ve Aydın (2020) çalışmalarında, çalışanların etik liderlik algıları ve iş tatmini düzeylerini ortaya koyarak, bu iki faktör arasındaki etkileşimi değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, yöneticilerin etik liderlik tutumlarını dört ayrı boyutta (iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik) ele alan bir yaklaşım benimsenmiştir. Aynı zamanda, Dawis ve ekibinin geliştirdiği iş doyumu modeline dayanan içsel ve dışsal doyum faktörleri de incelemeye dahil edilmiştir. Bulgular, etik liderlik algısının yükselmesi halinde çalışanların iş tatmin düzeylerinde de artış kaydedildiğini, iletişimsel etik alt boyutunun içsel doyumla, davranışsal etik alt boyutunun ise dışsal doyumla anlamlı bağlantı sergilediğini göstermiştir. Bu çerçevede, her iki değişken arasındaki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin, mevcut literatürle uyumlu olduğu belirtilmiştir.

Sökmen (2020) yürüttüğü araştırmada, etik liderlik (EL), algılanan örgütsel destek (AÖD), iş tatmini (İT) ve işten ayrılma niyeti (İAN) arasında nasıl ilişkiler bulunduğunu analiz etmeyi hedeflemiştir. İlişkisel tarama modeli kapsamında, Ankara'da faaliyet gösteren bir bakanlıktaki 289 kamu personelinden anket aracılığıyla veri derlenmiştir. Verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra korelasyon ve regresyon teknikleri uygulanmıştır; aracı değişken etkisini belirleyebilmek adına Baron ve Kenny (1986) ile Hayes (2009) yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçlar, etik liderliğin algılanan örgütsel destek ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, etik liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi bir aracı konumda

bulunduğu saptanmıştır, bu da kurumlarda etik ilkelerin ve destekleyici politikaların önemini vurgulamaktadır.

Battal (2024) yaptığı çalışmada, etik liderlikle üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki bağı ele alarak, bu ilişkinin iş tatmini boyutuyla nasıl şekillendiğini incelemiştir. Bayburt ve Erzurum illerindeki özel bankalarda görev yapan personelden gönüllülük esasına göre toplanan anket verileri, SPSS 22 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin etik liderlik düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının zayıfladığını göstermektedir. Ayrıca, yüksek etik liderlik algısı, banka personelinin iş tatminini büyük ölçüde yükseltmektedir. Bu doğrultuda, iş tatmini duygusu güçlü olan çalışanların üretkenlik karşıtı davranış sergileme olasılıklarının da azaldığı gözlemlenmiş; iş tatmini, etik liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenmiştir.

2.4. İş Tatmini İle İlgili Kavramsal Çerçeve

İş tatmini olgusu, tarihsel süreçte farklı toplumsal ve endüstriyel dinamiklerden etkilenerak bugünkü niteliğine kavuşmuştur. Hem psikoloji hem yönetim hem de örgütsel davranış alanlarında üzerinde sıkça çalışılan bir kavramdır. Kökenleri, 18. ve 19. yüzyıllarda tarım ve el zanaatlarından fabrika ve seri üretim hattı işlerine geçen işgücünün şartlarında yaşanan dönüşümle ilişkilidir. O dönemde işçi refahına ve meslek doyumuna dair kaygılar ortaya çıkmıştır. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında yaşanan işgücü kıtlığı, özellikle vasıflı işçilerin değerini artırmış, bunun sonucu olarak insan kaynaklarının kurumlar adına ne kadar hayati olduğu net biçimde anlaşılmıştır (Belias ve Koustelios, 2014: 139; Wright, 2006: 263).

Bu döneme denk gelen çalışmalardan en önemlileri, Hawthorne deneyleri (1924-1933) ve Hoppock'un (1935) iş tatmini üzerine yayımladığı makaledir (Tekin ve Deniz, 2019: 72). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından modern makineleri kullanabilecek nitelikli işçilere daha fazla gereksinim duyulmuş, bu çalışanların elde tutulmasına yönelik arayışlar hız kazanmıştır. Örgütlerde artan iş gücü devri, dolaylı ve doğrudan şekilde verimliliği tehdit ettiği için, çalışan memnuniyeti konusu ayrı bir önem kazanmıştır. Savaşlar, ekonomik yapısal değişimler ve teknolojik ilerlemeler,

kuruluşların insan kaynaklarına bakışını kökten dönüştürmüştür (Keser ve Bilir, 2019: 230).

İş tatmini, bir kişinin işinden ve işle bağlantılı unsurlardan duyduğu mutluluk veya doyumunu ifade eder. Bilişsel (değerlendirici), duyuşsal (duygusal) ve davranışsal olmak üzere çok boyutlu yansımaları vardır (Borman, Ilgen ve Klimoski, 2003: 255). Locke, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerine yönelik hoş veya olumlu bir duygusal hâl” olarak tanımlar (Locke, 1976: 1297-1350). Vroom (1964) ise kavramı, bireyin çalıştığı ortamındaki rolüne ve örgüt içi konum algısına bağlar. Hackman ve Oldham (1974), iş tatmini seviyesine odaklanmış; Davis (1988), memnuniyet veya memnuniyetsizlik boyutlarıyla çift yönlü bir perspektif önermiştir. Feldman (1985) iş tatminini, kişinin işine dair geliştirdiği olumlu hisler şeklinde görmüş, Spector (1997) ise işle ilgili tutumları belirleyen duygusal tepkilere vurgu yapmıştır. Barutçugil (2004) iş tatminini, çalışanın aldığı ücretle ve işin kendisiyle kişisel ihtiyaç ile değerler arasında uyum olduğunu sezdiğinde duyduğu olumlu duygu olarak yorumlar.

Olumlu veya istenen davranışlar, iş tatmini düzeyinin yüksek olduğunu, olumsuz veya istenmeyen davranışlar ise tatmin eksikliğini yansıtır (Stephen ve Armstrong, 2023: 202-205). Kurumlar, personelin iş tatmini düzeyini eğitim, seçim veya denetim programlarının başarısını ölçmekte de kullanabilir. Zira çalışanlar, günlerinin büyük bölümünü iş yerinde geçirir; bu süre zarfında işin niteliği, terfi imkanları, ast-üst ilişkileri, çalışma ortamı ve ücret gibi faktörler tatmin düzeyini belirler. Düşük tatminin bireysel ve kurumsal yansımaları (fiziksel, sosyal, psikolojik) önemli sonuçlar doğurur (Gürdoğan ve Atabey, 2014: 18).

2.4.1. İş tatmini kavramı

“Tatmin” kelimesi, Latince “satis” (yeterli) kökünden gelir ve TDK (2022) bunu “istenen şeyin gerçekleşmesiyle mutlu ve doygun bir hâle ulaşma” şeklinde açıklar. 1920’lerde ortaya atılıp 1930’larda öne çıkan iş tatmini, birçok açıdan tanımlanmıştır. Çok yönlü etkilere maruz kaldığından, kesin bir tanım yapmak güçtür (Robbins ve Judge, 2012).

Ödemiş (2020), iş tatminini ancak ilgili kişi tarafından hissedilebilen bir nevi “iç huzur” olarak tanımlar. Adams ve Bond (akt. Aşan ve Özeyer, 2008) açısından ise bu, kişinin işine yönelik olumlu duygular dizisidir. Gilmer (1971) çalışanda işine

yönelik olumlu veya olumsuz duyguların davranışlarını şekillendirdiğini söyler. Gilmer'e göre iş tatmini, "çalışanın işe karşı beslediği tutumlarla" örtüşür. Bilgiç (2017) iş tatminini "çalışanların işle ilgili tepkilerinin bütünü" olarak açıklarken, Eren (1998) tatmini, işten ve iş arkadaşlarıyla birlikte olmaktan duyulan memnuniyet, ücret doyumunu gibi unsurlarla ilişkilendirir.

Feldman ve Arnold (1983: 192), iş tatminini, çalışanın görevine yönelik pozitif duyguları şeklinde ele alır; Spector (1997) da işin çeşitli boyutlarına karşı duygusal reaksiyonlar olduğunu belirtir. Maslow ise iş tatminini, çalışanların üst düzey davranışları olarak niteleyerek elde edilen çıktının bekleneni karşılayıp karşılamadığı şeklinde değerlendirir (Sencer, 1982). Blum ve Naylor (1968) ise iş tatminini, çalışanın elde ettiği gelir, gelişim imkanları, denetim, ilişki ağları, çalışma şartları ve çevre gibi birçok değişkenin toplam etkisine bağlar.

2.4.2. İş tatmininin önemi

Günümüzde yönetim yaklaşımı, en kritik unsurun "insan faktörü" olduğunu daha fazla vurgular. İş tatmini, çalışanların genel hayatlarına da etki eder; işinde mutlu olan birey, özel yaşamında da daha tatminkâr olur. Öte yandan, tek bir çalışanın işteki memnuniyetsizliği dahi kurumun geneline zarar verebilir (Söyük, 2018).

Toplumsal yaşama etkisi olan iş tatmini, yöneticiler açısından üç temel boyutta önem kazanır (Özkalp ve Kirel, 2016):

1. Çalışanın sağlığı,
2. Çalışanın mutluluğunun iş ortamına yansımaları,
3. Devamsızlık, hastalık, işten ayrılma niyeti gibi düşük tatmin göstergelerinin azalması.

Ayrıca, örgüt başarılarında finansal performans, müşteri memnuniyeti ve kârlılık gibi metriklerin yanında iş tatmini unsurlarının da hesaba katılması gereği, konunun önemini doğrular (Kaplan, 2011). Psikolojik ve zihinsel yönü ele alındığında iş tatmininin yükseldiği noktalarda çalışanların moralleri artarken, stres, kaygı, korku gibi unsurların düştüğü görülmüştür (Rençber, 2019). Luthans (1995), iş tatmininin üç özellik taşıdığına işaret eder:

1. İş, farklı öğelerini hem olumlu hem olumsuz yönde barındırabildiği için, çalışan aynı anda farklı duygular hissedebilir.
2. İş tatmini, zamana göre değişir; bu yüzden düzenli aralıklarla ölçüm gerektirir.
3. İş tatmini, çalışanın işe karşı verdiği duygusal tepkiyi içerir.

Yılmaz (2020), iş tatmininin yine üç temel niteliğine dikkat çeker: Birincisi, işe dair bazı boyutlarda olumlu duygular beslenirken, diğer boyutlarda olumsuz duygular hissedilebilir. İkincisi, iş tatmini zamanla dalgalanabilir; bu yüzden beklentiler oldukça önemlidir. Üçüncü nitelik, iş tatmininin çalışanların duygusal tepkisiyle şekillendiği gerçeğidir.

2.4.3. İş tatminini etkileyen faktörler

Hellman'ın (1997) çalışmasına göre, iş tatminindeki düşüşle birlikte işten ayrılma niyeti artar. Smith vd. (1969) ve Luthans (2011:141) gibi pek çok araştırmacı, iş tatminini etkileyen faktörler arasında “ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları, yönetim tutumu, kararlara katılım, rol çatışması, rol belirsizliği, örgüt yapısı” gibi unsurlar olduğunu ortaya koymuştur. Diğer araştırmacılar da benzer biçimde, işin kendisi, terfi imkanları, sosyal unsurlar, örgütsel iklim, kültürel çevre gibi değişkenleri listeye eklerler (Gruneberg, 1979; Mullins, 2005; Burrow vd., 2008; Daft ve Marcic, 2009; Spector, 2012; George ve Jones, 2012).

2.4.3.1. Bireysel faktörler

Çok sayıda araştırma, bireysel farklılıkların iş tatmininde rol oynadığını göstermiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi gibi etmenler kişinin iş doyumunu farklı şekillerde etkileyebilir. Örneğin, Herzberg “U şeklinde bir eğri”ye işaret ederek, genç yaşlarda iş doyumunun yüksek, 30’lu yaşlarda azaldığı ve emekliliğe yakın dönemde yeniden yükseldiğini öne sürer (Demir, : 127). Kişilik özellikleriyle bağlantılı olarak, uyumsuz veya sinirli karakterde olanlar, işlerini olumsuz değerlendirirken, sosyal ve olumlu bakışa sahip çalışanlar daha fazla doyum yaşar. Bununla birlikte, özel hayatında mutsuz olan kişinin işten mutluluk bekleyeceği fikrini doğrulayacak net bulgular henüz saptanmamıştır.

Cinsiyetle ilgili araştırmalarda tutarlı sonuçlar elde edilememiştir. Kimileri kadınların iş doyumunun daha yüksek olduğunu savunurken, bazı çalışmalarda erkeklerin memnuniyet seviyesinin kadınlardan istatistiksel olarak farklı olmadığı kaydedilmiştir. Weaver (1978), cinsiyet farklılığının iş tatmini dinamikleri üzerinde her zaman belirleyici olmayabileceğini, ancak ücret, prestij veya toplumsal normlar gibi koşullar farklı algılanırsa ayrışmanın mümkün olduğunu belirtir.

Medeni durum, iş tatminini etkileyen bir diğer unsurdur. Araştırmalar, evli çalışanların bekar meslektaşlarına göre daha yüksek iş tatmini yaşayabildiğini gösterir. Bu durum, evli çalışanların maddi ödüllere daha fazla önem vermesiyle açıklanır (Khaleque & Rahman, Martin, Curran & Stanworth, akt. İnce,: 24). ocuk sahibi olmak da iş doyumunda çeşitli sonuçlar doğurabilir. Örneğin, okul öncesi yaşlardaki çocuğa sahip kadınlar veya bebeği olan erkekler üzerinde olumsuz etkiler bulunduğuna dair bulgular mevcuttur (İnce, 2003: 25).

Eğitim seviyesiyle iş tatmini arasındaki bağlantı hem olumlu hem de olumsuz yönde yansıyabilir. Eğitimi bireylerin daha tatminkâr işleri tercih etmesi olumlu bir etkiyken, artan beklentilerin kolay karşılanmaması olumsuz etki yaratabilir (Demir, 2005: 131). Kimi alışmalar, cinsiyet, statü, kıdem gibi değişkenlerin iş tatmininde istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığını da öne sürer (Kırel, 1999: 133).

2.4.3.2. Örgütsel faktörler

Bir çalışanın işinden doyum elde etmesinde, örgütsel faktörlerin çok önemli bir işlevi olduğu bilinmektedir. Yöneticiler açısından bakıldığında, çalışan memnuniyetini yükseltmek amacıyla bu etkenleri dikkate almak ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmek son derece kritiktir. Çalışma ortamının genel havasına öncelik veren yöneticiler, verimlilik ve iş tatmini üzerine olumlu etkileri bulunan bir iş atmosferi yaratabilirler. Çalışma memnuniyeti; maaş, görev tanımı, yönetsel üslup, ilerleme şansı ve iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler gibi örgütsel faktörlerden büyük ölçüde etkilenir. Ücret politikaları, çalışanların maddi durumunu doğrudan etkilediği için iş doyumunun biçimlenmesinde çok belirleyici bir yere sahiptir. İşin niteliği, yani sunduğu çeşitlilik, anlam ve zorluk düzeyi, genel iş doyumunu kayda değer oranda yükseltebilir. Yönetim anlayışı, iletişim yöntemleri ve karar verme mekanizmaları gibi uygulamalar, çalışma koşullarını ve dolayısıyla memnuniyeti doğrudan şekillendiren faktörlerdir. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatları da daha

uzun vadeli bir iş doyumunu sağlamak için motive edici unsurlar arasında yer alır. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler ve kurumsal kültürün niteliği de bireylerin örgüt içindeki tatmin düzeyine etki eden kilit öğelerdendir.

Literatürde, medeni durum ile iş tatmini arasında bağlantı olduğu, evli çalışanların genellikle bekar meslektaşlarına göre daha yüksek doyum sergilediği çeşitli araştırmalarla öne sürülmüştür. Bu farkın, evli bireylerin aile yaşantısıyla iş doyumunu arasındaki etkileşim ya da evliliğin çalışanların iş beklentileri üzerindeki yansımaları gibi sebeplere dayandığı düşünülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

Öte yandan, çalışma ortamı ve iş doyumunu arasında olumlu ilişki bulunduğunu gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur. Çalışma koşullarını iyileştirme çabaları içinde iş güvenliğini artırma, çalışanları eğitme, makine ve ekipmanı gözden geçirme ile düzeltme ve koruyucu malzeme sağlama gibi önlemler vardır. Bu düzenlemeler, ağır çalışma şartlarına maruz kalan işçilerin ortamdaki memnuniyetini yükseltebilir. Örneğin, Bakotic ve Babic (2013) gemi inşa sektöründe beyaz ve mavi yakalı çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmada, fiziksel çalışma ortamında yapılan iyileştirmelerin verimlilik ve etkililiği artırabileceği sonucunu vurgulamıştır. Diğer yandan, zorlu iş koşulları iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği için, memnuniyeti korumak adına çalışma şartlarını düzeltmeye yönelik önlemler almak gerekir (Bakotic ve Babic, 2013: 208-209).

Aynı şekilde, farklı iş tercihleri, stresle başa çıkma yöntemleri ve iletişim tarzları bireylerin rollerini nasıl algıladıklarını biçimlendirebilir. Benzer şekilde, kişilik özelliklerinin iş gereksinimleri, yönetsel stiller ve ekip dinamikleriyle uyumlu olması, çalışan memnuniyetini besleyebilir. Çalışma ortamı, kişinin içsel güdülerine, değerlerine ve etkileşim kalıplarına hitap ettiğinde iş tatmininin arttığı gözlenmiştir (Furnham ve Zacherl, 1986: 453-455). Zorlayıcı sorumluluklar içeren bir işin varlığı, doyumunu artırabilen faktörler arasındadır. Çalışanlar başarılarıyla gurur duyar ve işte üstün performans sergilemek isterler; eğer bu başarı çevre tarafından fark edilip takdir edilirse, elde edilen doyum daha da yükselmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57-58).

Günümüzün yoğun rekabet şartlarında, çalışanların yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve değişime açıklığını pekiştiren uygulamalara öncelik vermek

önemlidir; zira bu tutum hem iş memnuniyetini hem de verimliliği artırır (Akkoç vd., 2012: 129). Etik ve adil bir ödüllendirme sisteminin de iş tatmini üzerinde kayda değer bir payı vardır. Çalışanların başarılarını nesnel bir şekilde ölçen ve başarıya uygun takdir veya ödül sunan bir sistem, iş doyumunu gözle görülür şekilde yükseltebilir. Performans değerlendirme sistemi hatalıysa, beklediği övgüyü alamadığını düşünen çalışanların doyum düzeyi olumsuz etkilenir. Ödüller, içsel (kurum başarısına katılım ve yönetici onayı ile pozitif his yaratma) ve dışsal (maaş, yan haklar, prim vb.) olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Çalışanlar, çabalarının karşılığında çeşitli maddi ve manevi ödüller bekler. Ücretin miktarı ve türü, işin gereklilikleri, çalışanın yetkinlikleri ve sektörün ücret politikaları dikkate alınarak adil bir biçimde belirlenmelidir (Green, 2000: 14).

2.4.3.3. Çevresel faktörler

İş doyumunu, kişisel değişkenlerin yanı sıra çevresel faktörlerden de etkilenir. Mesleğin kendisi, sosyal bağlantılar ya da örgütsel çevre gibi çok sayıda etken, çalışanın işine dönük duygularını şekillendirmede rol oynar. Bu nedenle, her çalışanın öncelikleri birbirinden farklı olabilir. Çeşitli çalışmalar, iş ve örgüte dair çeşitli unsurların, iş tatmini üzerinde farklı etkiler ortaya koyduğunu kanıtlamıştır.

Yapılan araştırmalar, işin içeriğinin iş doyumunu üzerinde kritik etkisi olduğunu işaret etmektedir. Öyle ki işin içeriği çeşitlendikçe ve monotonluktan uzaklaştıkça, çalışanlar genellikle daha yüksek bir iş memnuniyeti hisseder. Bununla birlikte, yüksek uzmanlık gerektiren işler, tekrara dayalı olabilir ve benzer görevlerin devamlı tekrarı kimileri için motivasyon kaynağıyken başkaları için sıkıcı olabilir. Sonuçta, her bireyin algılama tarzı ve emosyonel tepkisi farklılık gösterebileceğinden, tekrarın veya rutin çalışmaların memnuniyet üzerindeki etkisi değişkendir. Bir çalışanın sürekli yüksek performans sergilemesi, büyük oranda işin temel görevine yönelik olumlu içsel duygularıyla bağlantılıdır. Kişisel hayatındaki koşullar veya işyerinin fiziksel özellikleri bu tutumu etkileyebilir ama işin özünde çalışana tatmin edecek bir değer olduğunda, performansın istikrarlı biçimde artması beklenir.

İşin nitelikleri hakkında en yaygın anlatı, Hackman ve Oldham'ın "iş özellikleri modeli"dir. Model, motivasyon, performans, iş doyumunu, devamsızlık ve işten ayrılma gibi çıktıları etkileyecek şekilde beş ana unsur tanımlar:

- Beceri çeşitliliği

- İşin kimliği
- İşin önemi
- Özerklik (otonomi)
- İşle ilgili geri bildirim (feedback)

Bu beş boyut, hem örgüt hem de çalışan açısından iş doyumunu etkileme potansiyeline sahiptir. Bir çalışanın yaptığı işin değerli olduğuna, yeterli sorumluluk ve inisiyatif içerdiğine, katkısının fark edildiğine inanması memnuniyeti artıran belirleyici öğelerdir.

1980'lerin başında Brass, bu beş öğeye ek olarak “görev desteği” ve “aracılardan alınan geri bildirim” gibi iki değişken daha öne sürmüştür. Görev desteği, çalışanın görevi yerine getirirken birlikte çalışmak durumunda olduğu (iş arkadaşları, tedarikçiler, yöneticiler, müşteriler vb.) kişilerden aldığı yardım ve iş birliğini ifade eder. Aracılardan alınan geri bildirim ise performansla ilgili olarak çevresindeki kişilerden gelen değerlendirmeleri kapsar. Bulgular, iş doyumunu ve performansla pozitif şekilde etkileşimde olan bu iş özelliklerinden sadece “aracılardan alınan geri bildirim”de anlamlı bir ilişki tespit edilmediğini göstermiştir (Brass, 1981; Whittington vd., 2004; Demir, 2005).

Yönetim tarzı ve liderlik davranışları da iş memnuniyetinde önemli yer tutar. Pelz, astların liderleri hakkındaki algılarının en kritik etmen olduğunu işaret etmiştir. Bazı veriler, “karışmayan” yöneticilik yaklaşımının nitelik düzeyi düşük çalışanları memnun ettiğini, buna karşın “çok yakın ilişkiye dayalı” yönetsel tarzın, daha nitelikli beyaz yakalı çalışanlarca tercih edildiğini ortaya koymuştur. Öte yandan, görev yönelimli yöneticileri yararlı gören astlar, onlardan terfi, maaş gibi konularda destek beklerken; insana dönük yöneticiler, çalışanların bireysel problemleriyle ilgilenir, onlara insanca yaklaşır ve samimi ilişki kurar. Bu algı farklılıkları, memnuniyet düzeyini etkiler (İnce, 2000: 26).

Ücret, çalışanların emek karşılığında aldıkları maddi kazançlardır. Gerek artan hayat pahalılığı gerekse yükselen beklentiler, ücret unsurunun önemini daha da artırır. Ücret, işin niteliğine uygun ve adil olmalıdır (Şimşir & Seyhan, 2020: 28). Kariyer olanakları da iş dünyasında olumlu ve güven veren bir atmosfer yaratır; böylece çalışanlar geleceğe dair umut besler. Bu nedenle adil ve şeffaf bir yükselme sürecine duyulan ihtiyaç her geçen gün artar (Şimşir & Seyhan, 2020: 29).

Örgüt tarafından sunulan eğitim ve kişisel gelişim fırsatları iş doyumuna ayrı bir katkı sağlar. Hem mesleki hem de bireysel yönden kendini geliştirmek isteyen çalışanlar, bu fırsatları kullanarak kariyerlerinde ilerlemeyi hedefler (İnce 31-32). İş arkadaşlıklarının kalitesi de memnuniyeti etkiler. Grupta karşılıklı destek, samimiyet ve paylaşılan amaçlar söz konusu olduğunda, çalışanlar işlerini daha olumlu algılar. Sevmediği bir işi bile arkadaşlarının varlığıyla severek yapabilenlerin varlığı bu düşünceyi doğrular (Özgünay, 2002: 44).

Öte yandan, iş karşılığında sadece maaş almak değil, aynı zamanda takdir edilmek de çalışanların motivasyonunu yükseltir. Korman'a göre üç tür takdir beklentisi vardır ve bunlar, çalışanın özgüven düzeyi ve işteki yeteneğiyle bağlantılıdır:

1. Kronik takdir isteği: Kişilik yapısı gereği, sürekli ihtiyaç duyulduğunun hissettirilmesi arzusudur.
2. Belirli bir görevle ilintili takdir isteği: Çalışanın daha önceki benzer iş deneyimlerinin verdiği öz yeterlilik duygusuna dayanır.
3. Çevre kaynaklı takdir isteği: Yakın çevrenin beklentileri sebebiyle gelişen onaylanma gereksinimidir (Arnold & Feldman, 1986, akt. İnce, 2003:29).

Bu ihtiyaçlar karşılandığında iş tatmini büyür. Çalışanın örgüt hiyerarşisindeki konumu ve mesleğinin sağladığı toplumsal itibar (statü), iş ve özel yaşamını da etkileyen temel bir faktördür. Yapılan çalışmalarda, üst düzey yöneticilerin doyum seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna sıklıkla rastlanmıştır (Uyargil, 1988).

Stres, iş tatminiyle ters yönlü etkileşen unsurlardan biridir. Pek çok araştırma, yüksek stresin düşük doyumla ilişkilendiğini göstermiştir (Richardsen & Burke, 1991: 302). Sanayi işletmelerinde özellikle, işçinin katkısının bütün içindeki payı aşırı derecede küçükse, kişi yaptığı işin anlamsız olduğunu düşünebilir. Bu durum da aidiyet duygusunu zayıflatır. Diğer taraftan, günümüzde otomasyon ve Endüstri 4.0 kavramlarının hızla yayılması, rutin işlerin makineler tarafından üstlenilmesiyle bu tekdüzelik başka bir boyuta taşınır; çalışanların daha çok değişime ve yeniliğe ayak uydurma beklentisi, iş tatminine dair yeni araştırma alanları yaratabilir (İnce, 2000: 42-43).

Kırel (1999), çalışanların esnek mesai uygulamalarına yönelik bakış açılarını ve bununla cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkilerini incelerken kadın ve erkeklerin benzer şekilde esnek çalışmaya olumlu yaklaştığını, bu konuda cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık saptanmadığını ortaya koymuştur. Buna karşılık, esnek çalışma saatlerinden kimin ne amaçla faydalandığı dikkat çekicidir. Örneğin, bazı kadınlar aile ve ev işleri için, bazı erkekler ise kendilerine boş zaman yaratmak veya ek iş imkanı aramak için esnek çalışma saatlerini tercih etmektedir. Ayrıca, işin niteliği de çalışma saatleri kadar önemli görünmektedir. Kadınlar, evlilik ve annelik sorumlulukları sebebiyle işlerine devam etmekte, bu süreçte esnek saatlere daha çok ihtiyaç duyabilmektedir. Diğer taraftan, bekar çalışanların esnek çalışma uygulamalarına pek önem vermediği ya da mevcut saatlerinden memnun olduğu gözlemlenmiştir (133-134).

2.4.4. İş tatmini teorileri

Alan yazın, iş tatmini olgusunu içerik ve süreç teorileri kapsamında açıklamaya çalışır (Karagöz ve Erdoğan, 2023: 364). İçerik teorileri, motivasyonu belirleyen içsel ihtiyaçlara odaklanırken, süreç teorileri dışsal ödül-ceza mekanizmalarını ele alır. Her iki yaklaşımı da bilmek, bireylerin hangi koşullarda ne şekilde motive olduğunu anlamaya yardımcı olabilir. İçerik teorileri; psikolojik ve içsel unsurları sorgularken, süreç teorileri bireylerin elde edecekleri ödüller ve kaçınacakları cezalara bağlı olarak nasıl karar verdiklerini irdeler. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, bazı kapsam ve süreç teorilerine dair özet bilgilere değinilecektir (Borman vd., 2003: 227; Yelboğa, 2007: 2).

2.4.4.1. Kapsam teorileri

2.4.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow'un motivasyon teorisi, ilk ortaya atıldığında, deneysel kanıtların yetersizliği nedeniyle akademik çevrelerden sınırlı ilgi görmüştür. Maslow, teorisini geliştirdiği zaman iş motivasyonu bağlamında düşünmemiş, aslında teorisini işletmelerde insan motivasyonunu inceleme niyetiyle kullanılmaya başlandıktan yaklaşık 20 yıl sonra popülerlik kazanmıştır. Maslow'un fikirleri, Douglas McGregor'un "The Human Side of Enterprise" kitabı sayesinde yönetim literatüründe yaygınlaşmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi, intuitif bir çekiciliğe sahip olmuş ve iş

motivasyonu teorileriyle sıkça ilişkilendirilmiştir (Luthans, 2011: 164). Daha sonraki araştırmalar, insanların ihtiyaçları ile davranışları arasında ilişki kurularak, teorinin güvenilirliğini ve geçerliliğini destekleyici bulgular sunmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, motivasyon ve davranışları anlamak için değerli bir ereve olarak kullanılmaya devam edmektedir, ancak bazı temel varsayımları konusunda eleştiriler de bulunmaktadır (Koçel, 2020: 643).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, beş temel kategori içerir ve bunlar ihtiyaçların doyumunu ile bireyin motivasyonunu artıran bir sıralamayla dizilmiştir. Hiyerarşinin temelinde fizyolojik ihtiyaçlar yer alır; yani yeme, içme ve barınma gibi temel yaşam gereksinimleri. İkinci basamakta güvenlik ihtiyaçları gelir; burada bireyler, fiziksel ve ekonomik güvence arayışındadır. nc sırada sevgi ve ait olma ihtiyaçları yer alır ki, bu seviyede insanlar sosyal bağlantılar ve ilişkiler kurmayı hedefler. Dördüncü sıradaki değer görme ve saygınlık ihtiyaçları, bireyin toplum içinde kabul görmesi ve kendini değerli hissetmesiyle ilgilidir. En st seviye olan kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise, bireyin potansiyelini tam olarak kullanma ve kendi benliğini geliştirme arzusunu içerir (Maslow, 1943: 394-396).



Şekil 2.6: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

Kaynak: Luthans, 2011: 163; Koçel, 2020: 642

Maslow'a göre, bir ihtiyaç karşılandığında, bireyin motivasyonunu sürdüren bir sonraki üst seviyedeki ihtiyaç belirginleşir. Bir ihtiyaç doyumu sağlandığında, o ihtiyacın motivasyonel etkisi azalır ve birey için daha yüksek seviyedeki bir ihtiyaç daha önemli hale gelir. Ancak, bir seviyedeki ihtiyaçlar tamamen karşılanmadan, bir sonraki seviyeye geçiş mümkündür; yani bireyler, bir ihtiyaç seviyesinde kısmi doyum sağlayarak bir sonraki seviyede ihtiyaçlarını gidermeye çalışabilir. Maslow iş tatmini konusunda, bireyin iş ve çevresi tarafından ihtiyaçlarının karşılanması durumunda iş tatmininin ortaya çıkacağını belirtmiştir.

2.4.4.1.2. Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi

Herzberg'in geliştirdiği motivasyon-hijyen teorisi, iş tatmininin anlaşılmasında büyük bir atılım sağlamıştır. Teori, iş tatmininin asıl kaynağını işin kendisinde bulur ve bunu iki ana boyut altında ele alır: içsel ve dışsal faktörler. İçsel faktörler, aynı zamanda motivatörler olarak da adlandırılır ve işin doğası ile ilişkilidir. Bu faktörler arasında başarı hissi, takdir edilme, işin kendisi, sorumluluk alma, kariyer ilerlemesi ve kişisel gelişim fırsatları bulunur. Dışsal faktörler ise, genellikle hijyen faktörleri olarak bilinir ve işin dış koşullarıyla ilgilidir. Bu faktörler arasında şirket politikası, yönetim, maaş, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş güvenliği yer alır. Herzberg, bu iki faktör türünü ayrıntılı olarak incelemiş ve içsel faktörlerin iş tatmini yaratmada, dışsal faktörlerin ise iş tatminsizliğini önlemede etkili olduğunu belirlemiştir (Smerek ve Peterson, 2006: 230).

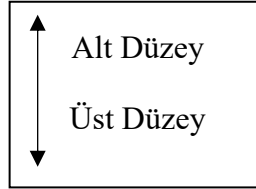
Herzberg'in bulguları, iş tatminini ve tatminsizliğini farklı faktörlerin etkilediğini göstermiştir. Ona göre, iş tatmini doğrudan işin içeriği ile ilişkilidir; örneğin, çalışanın işindeki başarılar, ona tanınan değer ve sorumluluklar. İş tatminsizliği ise işin bağlamıyla, yani iş çevresi ve koşullarıyla ilişkilidir. Hijyen faktörlerinin, sağlık alanındaki önleyici tedbirler gibi, tatminsizliği önlemeye yönelik olduğu düşünülmüştür. Herzberg'in teorisi, iş tatminsizliğinin tam tersinin iş tatmini olmadığını, daha çok tatminsizliğin yokluğu olduğunu vurgular. Bu, hijyen faktörlerinin eksikliğinin doğrudan iş tatminsizliğine yol açtığını, ancak varlıklarının mutlaka iş tatmini yaratmadığını gösterir. Motivatörlerin varlığı iş tatminini artırabilirken, yokluğunun iş tatminsizliğine yol açmadığını belirtir (Luthans, 2011: 165; Büyükbeşe vd., 2023,: 1001).

Özetle, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, iş tatmininin hem içsel hem de dışsal unsurlar tarafından etkilendiğini, bu faktörlerin iş deneyimini nasıl şekillendirdiğini ve çalışanların memnuniyetini neyin artırıp neyin azalttığını anlamada kullanılan kapsamlı bir çerçeve sunar.

2.4.4.1.3. Alderfer'in varlık-ilişki-gelişme teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin edici bir seviyeye ulaştırmadan bir sonraki seviyeye geçmelerinin zor olduğunu öne sürer. Buna karşın Alderfer, Maslow'un teorisinden ayrılarak, insanların motivasyonunun öncelikle temel varoluşsal ihtiyaçlarının giderilmesiyle başlayacağını savunur. Alderfer'in Varlık, İlişki ve Gelişim (VİG) teorisi, Maslow'un modelini basitleştirerek daha pratik bir çerçeve sunar. Alderfer'in modeli üç ana kategoriye odaklanır: varoluş ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelir; ilişki ihtiyaçları, sosyal bağ ve sevgi ihtiyaçlarını kapsar; gelişim ihtiyaçları ise saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içerir (Alderfer, 1969: 145-147).

- Varolma (Existence) ihtiyacı
- Aidiyet – İlişki Kurma (Relatedness) ihtiyacı
- Gelişme (Growth) ihtiyacı



Şekil 2.7: Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Teorisi

Alderfer'in teorisine göre, bireyler temel yaşam ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal ve ardından kişisel gelişim ihtiyaçlarına odaklanır. Alderfer'in VİG modeli, Maslow'un modelinden daha esnek ve gerçekçi bir perspektif sunar. Bu teori, bir ihtiyacın tamamen karşılanması diğer ihtiyaçların ortaya çıkması için gerekli olmadığını, insanların farklı seviyelerdeki ihtiyaçları aynı anda deneyimleyebileceğini ve ihtiyaçlar arasında geçişlerin mümkün olduğunu önerir. Bu anlayış, bireylerin ihtiyaçlarını daha dinamik ve geri dönüşlere açık bir şekilde ele alır.

2.4.4.1.4. McClelland'ın başarı güdüsü kuramı

David McClelland (1965), başarı gereksinimleri kuramını üç temel ihtiyaca dayandırarak geliştirmiştir. İlk boyut olan başarı ihtiyacı, belli kriterleri karşılayarak üstün başarı ve refah elde etme arzudur. İkinci gereksinim olan güç isteği, insanların başkalarını etkileme eğilimlerini, yani bireylerin kendi yönlendirmeleri olmaksızın farklı şekilde davranacak kişileri etkileme eğilimini ifade eder. Son olarak, başkalarıyla samimi ve yakın ilişkiler kurma ihtiyacı da aidiyet duygusunu doğuran bir ön koşul olarak tanımlanır. McClelland'ın teori çerçevesi, başarı, güç ve bağlılığı insan motivasyonunu açıklayan üç anahtar unsur olarak ortaya koyar (Royle ve Hall, 2012: 25; Robbins ve Judge, 2014: 207). Bu üç gereksinim şunlardır:

- İlişki Kurma (affiliation needs)
- Güç Kazanma (power needs)
- Başarma (achievement needs)

Başarı ihtiyacı, bir dizi standarda bağlı kalarak mükemmelliğe ulaşma motivasyonudur. Birey, kendi hedeflerine ulaşabildiğinde, bu başarı duygusu başkalarının koşullarından bağımsız olarak da tatmin yaratır. McClelland, başarısızlıktan uzak durma isteğiyle başarıya ulaşma arzusunu bağdaştırarak, başarı ihtiyacının önemini vurgular. Yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler, başarı olasılıklarının yaklaşık yarı yarıya olduğu orta zorluktaki görevleri tercih ederken, başarısızlık korkusu yüksek olan insanlar bu tür görevlerden kaçınma eğilimindedir (Borman vd., 2003: 238; Koçel, 2020,: 644).

2.4.4.2. Süreç teorileri

2.4.4.2.1. Vroom'un beklenti teorisi

Vroom (1964), beklenen sonuçları sadece ihtiyaçların değil, aynı zamanda seçeneklerin de belirlediğini öne sürer ve beklentiyle ilgili kapsamlı bir açıklama sunar. Kişinin belirsiz sonuçlarla karşılaştığında, bu sonuçlara yönelik olası alternatifleri değerlendirdiğini ve bunları elde edilebilir görmesi halinde davranışını buna göre yönlendirdiğini savunur. Beklenti bu noktada, belirli bir davranış sonrasında belirli bir sonucun gerçekleşme olasılığına dair geçici bir inançtır. Bu kurama göre, insanlar iş konusunda karar alırken, kendi yetenek algılarına ve çaba

gösterdiğinde elde edecekleri kazanca dair varsayımlarına dayanarak hareket ederler (Green, 2000: 8).

Vroom (1964) teorisini dört ana varsayımla temellendirir. İlk varsayım, bireylerin örgüte katılırken geçmiş deneyim, motivasyon ve beklentilerle geldiklerini ve örgütsel ortamla etkileşimlerinde bu faktörlerin baskın olduğunu belirtir. İkincisi, bireyin davranışının bilinçli bir seçim olduğundan ve beklenen sonuçları düşünerek davranma özgürlüğüne sahip olduğundan bahseder. Üçüncüsü, örgüt içinde çalışanların maaş, güvence, kariyer ve işte meydan okuma gibi talepleri olabileceğini kabul eder. Dördüncü varsayım, bireyin kendi sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için rasyonel tercih yaptığını öne sürer. Bu teori, beklenti, araçsallık ve değerlilik olmak üzere üç ana kavrama dayanır. Birey, gayretinin kabul edilebilir performans üreteceğine, bu performansın takdir edileceğine ve takdirin kendisi için olumlu değer taşıdığına inanırsa motive olur (Lunenburg, 2011: 1-2).

Beklenti, çalışanın belli bir çaba seviyesi gösterdiğinde hedeflenen performans düzeyine ulaşacağına dair inancının derecesidir. Araçsallık, belirli bir performansın ücret artışı veya terfi gibi sonuçlarla ödüllendirilmesindeki inancı ifade eder (Borman vd., 2003: 228). Vroom, bu karar sürecini üç boyutlu denklemlerle açıklar: beklenti, araçsallık ve değerlilik. Beklenti, görevi başarmak için gerekli yeteneğe olan güven; araçsallık, üstün performans durumunda uygun ödülleri alacağına dair inanç; değerlilik ise söz konusu ödüllerin kişi açısından önem seviyesidir (Green, 2000: 8).

2.4.4.2.2. Adams'ın eşitlik teorisi

Adams (1963), çalışanların örgütteki elde ettikleri karşılığı, başkalarının elde ettikleriyle kıyasladıklarını ve buna bağlı olarak kendilerini adil veya adaletsiz hissedebileceklerini öne sürer. Bu perspektifte, adalet ilkesi, iş tatmini veya duygusal bakış açılarından ziyade, ödüllerin ve imkânların dağıtım süreçlerine vurgu yapar. Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. Burada esas, çalışanların harcadıkları çabayla orantılı sonuçlar alıp almadıklarıdır.

Adams, söz konusu motivasyonun çoklu boyutta gösterebileceği yansımalarından bahseder. Birey, hem kendine hem de başkalarına ait girdiler (yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü vb.) ile çıktıları (ücret, pozisyon, terfi olanakları vb.) değerlendirip bu oranın adil olup olmadığını düşünür. Çalışanlar, adil bir muamele

aldıklarına inandıklarında motivasyonları yükselir; adaletsizlik duygusu ise memnuniyetsizlik ve motivasyon kaybına sebebiyet verir. İşe girdiklerinde, kişi kendi girdileri ve çıktlarıyla başkalarınınkini eşitlemeye çalışır (Luthans, 2011: 169-171).

Eğer bu denklemde bir eşitsizlik algılanırsa, çalışan iş hayatında mutsuzluk hisseder ve adil düzene kavuşmayı talep eder. Oranlardaki denge sağlandığında, kişi iş tatmini duygusu yakalar veya çıktılarla girdiler arasındaki oranı korumak ya da daha yüksek çıktı elde etmek isterse girdilerini artırma yoluna gidebilir. Çıktılar genellikle maaş, yan haklar, kıdem, yükselme fırsatları ve istikrarı içerir. Girdiler ise özel kabiliyetler, eğitim, iş bilgisi, çalışma süresi ve insanın örgüte kattığı diğer özelliklerden meydana gelir (Green, 2000: 9).

2.4.4.2.3. Locke'un amaç belirleme teorisi

Locke, amaç teorisinde, insanların bilerek belirledikleri hedeflerle davrandığını savunur. Amaç belirlemenin ardındaki mantık, davranışların bilinçli niyet ve maksatlarla yönlendirildiğine vurgu yapar (Borman vd., 2003: 231). Her organizma –bitkiler dâhil– hedefe odaklı eylemlerde bulunur, ancak amaçlı hareket ilkesi özellikle bilinçli faaliyetlerde belirgindir. Bu teori, amaçlar ile performans arasındaki güçlü bağa dikkat çeker ve bunun hem laboratuvar hem de saha çalışmalarlarıyla desteklendiğini gösterir. Özellikle zorlu ve net tanımlanmış hedefler, sürekli geribildirim sağlandığında performansı kayda değer biçimde artırır (Luthans, 2011: 185-190).

Kendi kendine belirlenen hedeflere dair çalışmalar, çalışanların hangi amaçları neden seçtiğini anlamayı hedeflemiştir. Locke (1997), amaç güçlüğü ile performans arasında doğrudan bir bağ olduğunu ve çalışanların hedeflerini sürdürmeye devam ettiği sürece yüksek performans elde edebileceğini dile getirir. Locke ve Latham (2002: 706-707) amaçların performansı dört mekanizma üzerinden etkilediğini ileri sürer: Birincisi, hedefler rehber işlevi görerek, dikkati ve gayreti hedefle ilgili faaliyetlere yöneltir. İkincisi, zorlu hedefler daha fazla efor gerektirir. Üçüncü olarak, uzun süreli çaba harcama isteği de hedeflerin zorluk derecesine bağlıdır, ancak süre ve çaba miktarı arasında bir denge bulunmaktadır. Dördüncü mekanizma olarak, hedefler görevle ilgili bilgi ve stratejilerin keşfedilmesine önayak olur.

Amaçlar çalışana yapılacak işler ve gereken gayret açısından belirgin bir çerçeveye sunar. Özgül hedeflerin, “mümkün olanın en iyisini yap” şeklindeki muğlak hedeflere nazaran daha yüksek performansa yol açtığı gözlenir. Zor hedefler, açıkça onaylandığında performans düzeyinde olumlu bir etkide bulunur; çünkü dikkat çekme, enerji katma, süreklilik sağlama ve verimli strateji araştırma gibi nitelikleri teşvik ederler. Amaç bağlılığı, hedeflerin duyurulması, bireyin kendini denetlemesi ve o hedefleri içselleştirmesi gibi unsurlardan etkilenir. Öte yandan hedef odaklılığın, kısa vadeli kazanımlar uğruna uzun vadeli başarılarından ödün verme veya adaptasyon ve yaratıcılığa engel olma riskleri de vardır. Yine de, hedeflerin davranışları yönlendirme gücü üzerinde genel bir mutabakat bulunur ve bunların örgütsel amaçlarla uyumluluğu önemsenir (Robbins ve Judge, 2014: 212-214).

2.4.5. İş tatmininin sonuçları

Bir çalışanda tatminsizlik oluştuğunda aşağıdaki sonuçların görülme ihtimali yüksektir:

- Kuruma duyulan aidiyetin zayıflaması
- Çalışan ve örgütsel performansta düşüş
- Devamsızlık, işten ayrılma ve personel sirkülasyonunun yükselmesi
- Motivasyon eksikliği
- İletişim zafiyeti
- Örgütsel sinizmin ortaya çıkması
- Sosyal yaşamda bozulma ve depresyon belirtileri

İş tatmini, örgütsel düzeyde ele alındığında kritik öneme sahiptir (Kekül, 2023 45).

2.4.5.1. Performansa etkisi

İş tatmini ile performans arasında yapılmış çeşitli araştırmalar, üç farklı bakış açısı sunar. İlki, Hawthorne çalışmalarından çıkan ve iş tatmininin verimliliği yükselteceği tezini benimser. İkinci görüş, Brayfield ve Crockett'in 1955'teki araştırmasına dayanır; bu bulgulara göre iş doyumunu ile performans arasında kuvvetli bir bağ yoktur. Üçüncü yaklaşım ise, her iki değişkeni de etkileyen başka etmenlerin mevcudiyetini ileri sürer. Ücret veya ödüllendirme sistemi gibi faktörlerin adil

bulunması, performansın olumlu sonuçlarıyla iş tatmini arasında bir döngü yaratabilir. Yüksek performansın ödüllendirilmesi çalışan tatminini beslerken, yüksek tatmin de artan çabayı teşvik eder. Tekingündüz vd.'nin 2015'teki bulguları, performansın iş tatmini ve iş stresi tarafından şekillendiğini, işten ayrılma niyetinde performansın önemli bir unsur olduğunu göstermiştir.

2.4.5.2. Devamsızlığa etkisi

Çalışanın devamsızlığı, örgüt için hem doğrudan hem de dolaylı zararları doğurur ve verimliliği azaltır. Devamsızlık, çalışanın planlı mesaisine gelmemesi anlamına gelir. Teknoloji ve otomasyonun artması, işlerde tekrarın ve tekdüzeliğin artmasına yol açabilir; bu da çalışanların bağlılığını düşürerek devamsızlığı artırır. Monotonluğun yanı sıra yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, işyeri uzaklığı, dönemsel faktörler ve ücret gibi unsurların tamamı tatminle devamsızlık arasındaki bağı etkiler. Özetle, iş tatmini tek başına devamsızlığı açıklamaya yetmez, ancak önemli bir parçadır. ABD'de günde bir milyon kişinin işe gelmemesi nedeniyle firmaların yılda 40 milyar dolar kaybettiği tahmin edilir. Bu nedenle iş tatmininin devamsızlıkla ilişkisini anlamak, devamsızlığı düşürme yollarını aramak açısından kritiktir. Pek çok çalışma, iş tatmini ile devamsızlık arasında ters yönlü bir bağ saptamıştır (Eren, 1993, George ve Jones:2005, Fournet vd; akt. N. Demir 190-191).

2.4.5.3. İşten ayrılmaya etkisi

Personel devri, diğer bir deyişle işten ayrılma, iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Çeşitli araştırmalar, doyum eksikliği yaşayanların işten ayrılma veya devamsızlık olasılığının arttığını ortaya koymuştur. Vroom'un bulgularına göre (1964), iş tatmini ile işten ayrılma ters orantılıdır. Yine de işten ayrılma tek başına tatminsizlikle açıklanamaz; tatmin sağlanamasa da çalışan, tatmin etmediği halde örgütle ilgili başka kazanımlar (örneğin yüksek maaş veya koşullar) ya da piyasada alternatiflerin az olması gibi etkenlerle işten ayrılmayabilir. Öte yandan hem bireyler hem de örgütler zamanla değiştiğinden, çalışan örgüte yönelik olumlu tutumunu da yitirebilir ve bir süre sonra ayrılık yoluna gidebilir. Dolayısıyla işten ayrılma kararı, memnuniyet durumundan daha karmaşık gerekçelere dayanabilir (İnce, 2000: 38).

2.4.5.4. Örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu belirlemiştir: vicdanlılık, özgecilik, yurttaşlık erdemi, sportmenlik ve nezaket. “Vicdanlılık,” kişinin en temel sorumlulukların ötesine geçme tutumudur. “Özgecilik” ya da fedakârlık, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi ifade eder. “Yurttaşlık erdemi,” kurum içindeki politik süreçlere katılmak ve sorumluluk üstlenmek anlamına gelir. “Sportmenlik,” şikâyet etmek yerine çözüm odaklı olmak ve olumsuz durumlarda yapıcı kalmaktır. “Nezaket” ise örgüt içinde saygı ve anlayış göstermek, potansiyel sorunları önlemeye çalışmaktır (N. Demir 196-197).

Organ ve Ryan (1995) tarafından yürütülen inceleme, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu ve bunu genellikle rol içi performansa kıyasla daha yüksek oranda etkilediğini göstermiştir. İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt alanları ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Yönetime bağlılık, adalete dair algılar ve lider desteği gibi farklı tutumsal değişkenlerin de örgütsel vatandaşlık davranışına benzer derecede etki ettiği tespit edilmiştir (775). Altaş ve Çekmecelioğlu’nun (2007) araştırması, iş tatmini ile örgüte bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmede etkili olduğunu ve özellikle iş tatmininin, biçimsel görev tanımına girmeyen gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarını olumlu yönde güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

2.4.6. İş tatmini ile ilgili çalışmalar

Uzkurt vd. (2022) yürüttükleri çalışmada, çalışanların dijitalleşme algıları ile iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, Ankara İvedik Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerde görev yapan personelden, nicel bir saha araştırması çerçevesinde anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Söz konusu çalışmada, dijitalleşme algısının iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılıkla etkileşimini bütüncül olarak ele alan bir model oluşturulmuş; model ile hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre, çalışanların dijitalleşme algısı hem iş performansını hem de iş tatminini istatistiksel bakımdan anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, dijitalleşme algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif bir eğilim gösterse de istatistiksel anlamlılık

düzeyine ulaşmadığı belirtilmiştir. Bu bulguların, tüm değişkenleri tek bir kapsamda inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmalar arasında yer alması ve literatür ile uygulamaya yönelik önemli ipuçları vermesi bakımından değerli olduğu ifade edilmektedir.

Yorulmaz ve Karabacak (2020) tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın hedefi, liman sektöründe çalışanların örgütsel güven algısı ile iş performansı arasındaki etkileşimi ortaya koymak ve bu doğrultuda iş tatmini ile örgütsel bağlılığın söz konusu etkileşimde ara değişken rolü oynayıp oynamadığını belirlemektir. Araştırma kapsamında, Marmara Bölgesindeki liman işletmelerinde çalışan 260 personelden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22 (Process makro v3.4) ve AMOS 22 yazılımları kullanılmıştır. Analiz bulguları, liman çalışanlarının örgütsel güven algısının iş performanslarını pozitif yönlü etkilediğini ve bu algının iş performansındaki varyansın yaklaşık %11'ini tek başına açıklayabildiğini göstermektedir.

Eroğlu (2020) çalışması, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde iş tatmini ile kişi-örgüt uyumunun rolünü mercek altına alan bütüncül bir model önermektedir. Ulusal düzeyde güvenlik hizmeti sunan bir kamu kuruluşunun Kayseri ve Bolu illerinde görev yapan 581 sözleşmeli personeli, anket aracılığıyla veri sağlamıştır. Aşırı İş Yükü, İş Tatmini, Kişi-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerinin geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiş; değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon yöntemleriyle irdelenmiş, aracı etki için SPSS 15 üzerinde çalışan PROCESS v3.0 kullanılmıştır. Bulgular, aşırı iş yükü algısının işten ayrılma niyetini anlamlı ve ters yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, her iki değişkende de hem iş tatmininin hem de kişi-örgüt uyumunun aracılık fonksiyonuna sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın modeline ilişkin sonuçlar genel olarak desteklenmiş ve yazına katkının yanı sıra ileri çalışmalar için öneriler de sunulmuştur.

Acar ve Karaaslan (2022) çalışmalarında, özel eğitim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş tatmini ve iş stres düzeylerini belirlemeye odaklanmışlardır. İstanbul'daki Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kurumlarda görev yapan toplam 292 öğretmen bu araştırmaya katılmıştır. Araştırma verileri, "Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MITÖ)", "Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)" ve "Örgütsel Stres Ölçeği (ÖSÖ)" ile toplanmıştır. Bulgular, MITÖ puanlarının öğretmenlerin mezun olduğu Ana Bilim Dalı (ABD), mesleki statü ve gelir algısı gibi değişkenlere göre anlamlı

farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. MTE puanlarında da cinsiyet, mesleki statü, mezuniyet alanı ve kurum türü dikkate alındığında belirgin farklılıklar olduğu saptanmıştır. ÖSÖ puanlarında ise çalışılan engel grubu, mezuniyet dalı, mesleki statü, gelir algısı ve kurum tipi değişkenleri baz alındığında anlamlı farklar bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmini ile mesleki tükenmişlik ve iş stresi arasında negatif yönlü; iş stresi ile mesleki tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki görülmüş, iş stresi ve mesleki tükenmişliğin birlikte iş tatminindeki toplam varyansın %32'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Polatçı vd. (2020) gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki yansımalarını açıklamaya yönelmişlerdir. Aynı zamanda, taşeron sisteminin iş tatminine etkisi de ele alınmıştır. Veriler, Tokat'taki devlet hastanelerinde görev yapan 112 taşeron çalışan üzerinden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerinde yükseltici bir etki yarattığını, ayrıca uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının kişi-iş uyumunu güçlendirdiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra kişiliğin uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk yönleri ile iş tatmini arasındaki etkileşimde, kişi-iş uyumunun aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Sonuçlar, çalışanların kişisel niteliklerinin iş özellikleriyle bütünleşmesinin iş tatminini artırmada kritik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Yaman vd. (2023) ise, 2020 başlarından itibaren küresel ölçekte etkili olan COVID-19 salgınının çalışma yaşamında yarattığı değişikliklere odaklanmışlar ve uzaktan çalışma uygulamalarının iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Karantina koşulları altında hızla yaygınlaşan uzaktan çalışmanın, çalışanların tutum ve davranışlarında derin değişimlere yol açtığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda, kolayda örneklem yöntemiyle 915 uzaktan çalışan katılımcının anket yanıtları toplanmış; İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri kullanılmıştır. Etik Kurul onayı alınarak yürütülen çalışma, bu üç değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve hem iş tatmini hem de iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilemeye devam ettiğini göstermiştir. Uzaktan çalışma modelinin gelecekte daha da yaygınlaşacağı öngörüsüyle, çalışanların fiziki ve ruhsal sağlığına dair önlemlerin önem kazandığına dikkat çekilmektedir.

Edis ve Keten (2022) COVID-19 sürecinde görev yapan sağlık çalışanlarının tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumu düzeylerini saptamak amacıyla

tanımlayıcı ve kesitsel bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu çalışmaya, 15 Mayıs-15 Temmuz 2021 tarihleri arasında çevrimiçi toplanan verilerle 227 sağlık personeli dâhil edilmiştir. Verileri toplamak için Maslach Tükenmişlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılmış; analizler, tanımlayıcı istatistikler ile Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis ve Korelasyon testleriyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların büyük bölümü kadın, 30-39 yaş grubunda ve üniversite mezunudur; hemşire/ebe kadrosu öne çıkmaktadır. Elde edilen sonuçlar, kadınların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının yüksek, yaşam doyumunun ise daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca hemşire/ebe olarak çalışanlar ve COVID-19'a yakalananlar arasında duygusal tükenmenin yüksek, kişisel başarının ise düşük olduğu görülmüştür. Hem gündüz hem de gece nöbeti tutanların yanı sıra kısa deneyime ve genç yaşa sahip olanların duyarsızlaşma düzeylerinin yükseldiği, bekâr olup yalnızca gündüz mesaisi yapanların ise iş tatmin puanlarının istatistiksel olarak daha yüksek bulunduğu açıklanmıştır. Genel eğilim olarak, çalışanların iş doyumunu ve yaşam doyumunu orta seviyede, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma orta, kişisel başarı ise düşük düzeydedir.

Bozer ve Yanık (2020), üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasında nasıl bir etkileşim olduğunu belirlemek üzere Kırklareli Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ve idari personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Veriler, anket formları ile toplanmış ve SPSS 22.0 for Windows yazılımıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmin düzeylerinin yüksek, iş performanslarının ise oldukça yüksek olduğunu göstermiştir. Bazı demografik faktörlere göre bu üç değişkende anlamlı farklar tespit edilmiştir. Nihayetinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif korelasyonun mevcudiyeti ortaya konulmuştur.

Korkmazer ve Ekingen (2024) söz konusu çalışmalarında, çalışanların yabancılaşma düzeylerinin iş tatmini üzerindeki yansımalarını değerlendirerek iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamışlardır. Kamuya bağlı bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarına uygulanan Mottaz'ın Yabancılaşma Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile toplanan verilerin analizi, yabancılaşmayla iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Bu durum, insan kaynakları alanında daha çağdaş ve duyarlı

uygulamalara duyulan ihtiyacı yansıtmaktadır. Sonuçlara göre, rakip koşullarda ayakta kalabilmek isteyen kurumların, çalışan beklentilerine önceden yanıt verebilecek ve böylece hizmet kalitesini yükseltebilecek düzenlemelere yönelmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bireysel ve örgütsel seviyedeki girişimlerin, yabancılaşma düzeyini en aza indirmede önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir.

Turunç ve Ögen (2022) gerçekleştirdikleri araştırmada, COVID-19 dönemi kapsamında sağlık çalışanları arasında görülen aşırı iş yükü ile tükenmişlik arasındaki bağlantıyı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının olası etkileri çerçevesinde incelemiştir. Antalya’da bulunan bir kamu ve bir özel hastanede görev yapan 402 sağlık personelinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Bulgular, tükenmişlik ile aşırı iş yükü arasında pozitif, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, aşırı iş yükü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi iş tatmininin aracı olarak etkilemediği, ancak örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rol üstlendiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının iş yükü ve motivasyon faktörlerinin daha yakından irdelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Aslan (2020) tarafından yürütülen bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin bir aracı işlevi olup olmadığı araştırılmıştır. Adana’da üretim sektöründe çalışan 442 katılımcıdan elde edilen anket verileri, öncelikle doğrulayıcı faktör analiziyle değerlendirilmiş; ardından yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla model uyumu ve regresyon ilişkileri incelenmiştir. Dolaylı etkiyi belirlemek üzere ise bootstrap yaklaşımı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenmeyi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye psikolojik sahiplenmenin kısmi aracı rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

2.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Örgütsel bağlılık kavramının ilk tohumları, 20. yüzyıl başlarında şekillenen yönetim kuramlarıyla atılmıştır. Frederick W. Taylor’ın (1911) verimliliğe odaklanan bilimsel yönetim ilkeleri, doğrudan örgütsel bağlılığı ele almamasına rağmen, yönetim uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki etkilerinin araştırılmasına önayak olmuştur. Taylor’ın görev optimizasyonu yaklaşımı, işin insani boyutlarının daha fazla sorgulanmasının zeminini hazırlamıştır. Elton

Mayo'nun Hawthorne çalışmaları (1924-1932) ise sosyal ilişkilerin ve çalışanın duygularının üretkenliği nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Mayo (1933), iletişim ve arkadaşlık duygusunun iş gücündeki bağlılığı beslediğini ileri sürerek, örgütsel bağlılık anlayışına temel teşkil edecek yaklaşımların ilk örneklerini sunmuştur. 1935'te Hoppock, çalışanların işlerine dönük tutum ve hislerinin, sadakat ve bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstererek bu alana önemli bir katkı yapmıştır (Hoppock, 1935).

1960'lardan önce, örgütsel bağlılığın temelleri İnsan İlişkileri Hareketi ve Bilimsel Yönetim dönemi gibi yönetim paradigması değişimleriyle birlikte atılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, örgütlerdeki sosyal yapılar ve liderlik biçimlerinin çalışanların bağlılığını nasıl etkilediğini araştıran çalışmalar çoğalmıştır. Örneğin, Roethlisberger ve Dickson (1939), yönetsel desteğin ve katılımcı yönetimin çalışan bağlılığını teşvik edebileceğini ileri sürerek örgüt içi sosyal ağlara vurgu yapmıştır. Abraham Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi, temel gereksinimleri karşılanan bir çalışan kitlesinde daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılığın mümkün olduğunu öne sürmüştür. Douglas McGregor (1960) da Teori X ve Teori Y konseptleriyle, destekleyici yönetim anlayışının (Teori Y) daha bağlı ve üretken çalışanlara yol açabileceğini dile getirmiştir. Herzberg (1959) tatmin ve tatminsizliği "motivasyon" ve "hijyen" başlıkları altında ayırarak çalışanların üst düzey gereksinimlerinin örgüte derin bir bağlılık duygusu yaratabileceğini göstermiştir. Becker (1960) ise, "yan bahis" yaklaşımıyla, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetleri ölçmenin çalışanların sadakati üzerindeki rolüne dikkat çekmiştir. Vroom (1964) ve Lawler beklenti teorileriyle, kişinin performans, ödüller ve tatmini algılayışının bağlılık hissiyle bağlantılı olduğu yönünde açıklamalar geliştirmiştir (Hackman ve Oldham, 1976).

1980'ler, örgütsel bağlılığın çok boyutlu doğasını açıklayan geniş kapsamlı kuramların yükselişine tanıklık etmiştir. Meyer ve Allen'in (1991) duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak üç unsuru ön plana çıkaran Üç Bileşenli Bağlılık Modeli, çalışanların kurumlarına bağlı kalma motivasyonunu (istedikleri, buna muhtaç oldukları veya yükümlülük hissettikleri için) detaylandırarak literatürde öne çıkmıştır. 1990'ların ve 2000'lerin küreselleşme ortamında, bağlılığın kültürel boyutları da gündeme gelmiştir. Örneğin, göçmen emeğinin yönetimi, farklı kültür normlarının bağlılık üzerinde nasıl etkili olabileceğini araştırarak çeşitlilik kavramını

zenginleştirmiştir. Ruigrok ve Achtenhagen (1999), Almanca konuşulan ülkelerdeki yenilikçi işletmelerin daha az hiyerarşik, daha ağ odaklı yapılara geçerek bağlılık düzeylerini artırdıklarını öne sürmüştür. Sonraki yıllarda, iş koşullarındaki değişimlere (esnek çalışma, takım merkezli yapıların yükselişi) bağlılık kavramı da uyarlanarak incelenmeye başlanmıştır. Lankford ve Mintu-Wimsatt (1999), kurumsal kültürlerin dış paydaşların gereksinimlerine nasıl cevap verdiğini ve bu yaklaşımın çalışanlar arasında sadakat ve bağlılık duygusunu ne şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Hofstede'nin (2001) kültürel farklılıkları ele aldığı araştırmalar ise bağlılık anlayışının farklı coğrafyalarda nasıl çeşitlenebildiğini göstermiştir.

Daha yakın tarihte, örgütsel bağlılık psikolojik sözleşmeler, kimlik teorileri ve çalışan sadakati gibi geniş kavramlarla birleştirilmiştir. Rousseau (2011), karşılanmayan beklentiler olduğunda bağlılığın zarar gördüğünü ve böyle bir durumun kurum içinde güvensizliği artırabileceğini belirtmiştir. Günümüzde araştırmacılar, dijitalleşmenin ve küresel salgınların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye devam etmektedir (Bal ve De Lange, 2015). Bu bağlamda Larsson vd. (2019), dijitalleşmenin kurum yapısına etkisini tartışarak, özerk çalışma modellerinin çalışan bağlılığı için ne gibi stratejiler gerektirdiğine odaklanmıştır. Covid-19 sonrasında uzaktan çalışmanın artışı, fiziksel mesafenin bağlılık ve kurumsal destek algısı üzerine yarattığı etkilere dair merakı artırmıştır (Kniffin et al., 2021). Şu sıralar, özellikle esneklik, psikolojik sağlık ve adapte olabilen liderlik yaklaşımlarının bağlılık oluşturmadaki rolü mercek altındadır. Teknolojinin ilerlemesi ve “gig” ekonomisinin yükselişi, örgütlerin karşılaştığı yeni koşullara işaret etmekte, örgütsel bağlılık çalışmaları da bu dönüşümün yarattığı zorlukları ve fırsatları ele almaktadır (Benkarim ve Imbeau, 2021). Örneğin, Alwaheeb vd. (2020), dijitalleşme ve yapay zekâ benzeri yeniliklerin örgütsel bağlılıkla ne şekilde kesiştiğini inceleme gereğine dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık araştırmaları, işgücü ile örgüt arasındaki ilişki dinamiklerini anlamaya dair kritik öngörüler sunar. Kurumlar evrilen çalışma şartlarına uyum sağlarken, örgütsel bağlılığa dair bilgi birikimi de önemini korumaktadır. Hem tarihsel süreçte hem de günümüzde yapılan çalışmalar, çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirmek için ekonomik faydalar, duygusal destek, kültürel uyum ve teknolojik adaptasyon gibi birçok unsurun bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.5.1. Örgütsel bağlılık kavramı

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında, örgütler varlıklarını koruyup sürdürebilmek için farklılaşma stratejilerine yönelmektedir. Bu kapsamda, özellikle hizmet sektöründe insan kaynağının rolü daha da kritik bir önem kazanır. Çalışanların örgütsel bağlılığı, hızlı yaygınlaşan iletişim teknolojisi ve yoğun rekabet baskısı nedeniyle gitgide daha belirleyici hâle gelmektedir (Aksoy, 2014: 4). 1980'lerden itibaren kurumsal çapta küçülme, birleşme, dış kaynak kullanımı ve departmanların farklılaşması gibi yapısal değişimler, çalışanların iş güvenliği algısını etkilemiştir. Örgüt yapılarının basitleşmesiyle kariyer fırsatlarının kısıtlanması, beyaz yakalı çalışanların sayısındaki artışla birlikte özellikle hizmet odaklı işletmelerde dikkate alınması gereken bir gelişmedir (Sarıoğlu, 2019: 4; Sönmez, 2022: 26).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi çeşitli disiplinlerin inceleme alanına girmiştir ve bu nedenle literatürde birbirinden farklı tanımları bulunur (Çöl ve Gül, 2005: 292). Mowday vd. (1979), örgütsel bağlılığı “davranışsal” ve “tutumusal” olmak üzere iki açıdan inceler: Davranışsal yaklaşım, çalışanların örgüte yönelik kabul gören ya da beklentileri aşan davranışlarını; tutumsal yaklaşım ise çalışanın kimliğini örgütle bütünleştirmesini ele alır. Balay (2014), örgütsel bağlılığı “çalışanın örgüt ilkelerine ve amaçlarına uyum sağlaması, örgüt yararına çalışması ve istekliliğini sürdürmesi” şeklinde tarif eder. O'Reilly (1989) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle kurduğu duygusal bağ, işi sahiplenmesi, bağlılığı ve örgütsel değerlere inancı olarak nitelendirir. Bu bakışla örgütsel bağlılık, örgüt hedeflerini benimseyip bunlara ulaşmak için çabalama motivasyonunu ifade eder (Gül, 2002: 2).

Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın tek boyutla açıklanamayacak kadar çok yönlü bir yapı olduğunun altını çizer. Geliştirdikleri modelde çalışanın örgütle ilişkisinin “duygusal boyut” ve “devam boyutu” adıyla iki temel ögesi bulunduğunu belirtirler. Duygusal boyut, örgütün amaç ve değerlerine içtenlikle bağlanmak iken devam boyutu ise örgütten ayrılmamanın kayıplarına odaklı kaygılarla ilgilidir. Wiener (1982), bu ikilinin yanı sıra örgütsel bağlılığı norm veya ahlaki bir bağ şeklinde de tanımlamıştır (Ateş, 2019: 110). Allen ve Meyer (1996), örgütsel bağlılığı “çalışan ve örgüt arasında, bireyin ayrılmasını engelleyen bir psikolojik bağ” şeklinde görerek, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç farklı biçimde ortaya çıktığını dile getirir. Duygusal bağlılık, kişinin

özgürce örgütte kalma arzusunu ve örgütle özdeşleşmesini; devamlılık bağlılığı, kurumu terk etmenin maliyet veya fırsat kaybıyla ilişkisini; normatif bağlılık ise örgütte kalmanın bir “görev” olarak görülmesini yansıtır (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlı bireyler daha uyumlu, sadık ve sorumluluk sahibi olup, kurumun maliyetlerini düşürürken verimliliği yükseltirler (Balcı, 2003). Bu çalışanlar, örgütün hedeflerine samimiyetle inanır ve beklentileri coşkuyla karşılar. Beklentilerin ötesine geçerek, yoğun çabalarıyla kurumun amaçlarına ulaşmasında katkı sağlarlar ve örgütte kalma kararlılığı sergilerler. İçsel motivasyonları, eylemin kendisi ve başarının geri dönüşü üzerinden bir iç ödül mekanizması oluşturur (Balay, 2000: 3; Bayram, 2005: 126). Bu tür bir örgütsel aidiyet, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuzlukları önlediği gibi, kişileri örgüt yararına gönüllü davranışlara da teşvik edebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işteki tutumları ve davranışlarında belirleyici olurken, bireyin işe olan özdeşleşmesini, örgütle uyumunu ve örgüte yönelik sorumluluk duygusunu besler. Böyle çalışanlar, kurumun değerleri ve hedefleriyle bütünleşerek örgütün yararını kişisel çıkarlarının üstünde tutar, üyeliğini istekle sürdürür (Karakulle, 2020: 95-96).

Cohen (2003), bağlılığı “bireyi belli davranış türleriyle ilişkilendiren bir güç” olarak tanımlar. Bu anlayış, çalışanın örgütle ve örgüt hedefleriyle özdeşleşmesini, o kurumun üyesi olarak kalma arzusunu ifade eder. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını samimiyetle benimsemeleri ve o kurumda kalma iradelerini göstermeleri derecesidir (Kaya, 2013: 53). Bağlılık, örgüte karşı pozitif duygusal bir yaklaşımı yansıtır; bu his, insanların kurum üyesi olmaktan, örgüt değerleriyle örtüşmekten ve görevlerini üstlenmekten mutluluk duymalarına zemin hazırlar (Çam, 2019: 16-17). Eren (2012) örgütsel bağlılığı, “bireyin istek, hedef ve değerlerini ileri taşıyan, örgütün amaçlarına sadakatle yönelmesini ve içten bir sorumluluk hissiyle çalışmasını sağlayan duygu ve tutumlar” şeklinde açıklar.

Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanlar kurum adına çaba göstermekte ve kurumun çıkarlarını sahiplenerek onu çeşitli durumlarda savunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel normların ve resmi beklentilerin ötesinde istekli davranışları da içerebilir: kurumu sahiplenme, bağlılığı güçlü tutma, sorumluluk duyma ve örgütün genel menfaatini ön planda tutma (Sancı, 2017: 67). Bu tutum, kurumlar için stratejik bir hedeftir, çünkü yüksek bağlılık düzeyi, hem bireylerin hem de tüm örgütün performansını olumlu etkiler. İşgörenlerin örgütle uyumlu, daha az denetime ihtiyaç

duyan, güvenilir ve krizlerde istikrar sağlayan kişiler olması, bağlılığın kazandırdığı avantajlardan biridir (Uygur, 2007: 73). Küresel rekabetin ve teknolojik atılımların arttığı günümüzde, nitelikli işgörenlerin elde tutulmasının zorluğu göz önüne alındığında, örgütsel bağlılığı koruma ve yükseltme gayretleri bir kurumun başarısında kilit rol oynar (Kargün, 2021: 44; Sönmez, 2022: 1). Çalışanların örgütsel bağlılığının güçlenmesi, onların örgüte dair olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine, iş hayatındaki huzurun sağlanmasına katkı yapar. Bu bağlılık, aynı zamanda devamsızlık, işten ayrılma ve benzeri istenmeyen sonuçları da minimize eder.

2.5.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar

2.5.2.1. İş tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik duygu, düşünce ve memnuniyet düzeyini yansıtır. Bu memnuniyet, bireyin psikolojik ve fiziksel hislerinin yanı sıra sosyal ortam ve maddi kazanımlarla etkileşimini içerir. İş tatmini, işi yaparken hissedilen mutluluk ve uyum duygusunun, çalışanların beklentileriyle işin sunduğu olanakların örtüşmesiyle oluşur (Varışlı, 2019: 58-60). Bu kavram, çalışanların iş veya iş şartları hakkında olumlu veya olumsuz deneyimlerine dayalı olarak geliştirdikleri duygusal tutumlar şeklinde tanımlanabilir (Kayabaşı, 2019: 53-54).

Akıncı (2002: 3), iş tatminini “işin nitelikleriyle çalışan beklentileri arasındaki uygunluktan doğan hoşnutluk” olarak ifade ederken, Locke (1976) iş tatminini “işten veya işle ilgili deneyimlerden kaynaklanan pozitif bir duygu durumu” olarak betimler. Bu bakışla iş tatmini, örgütle bütünleşmede önemli bir aşama olarak görülür ve çalışanın stres, bağımsızlık, iş güvencesi, elde edilen kazanç gibi konulardaki beklentileri karşılandığında örgütle olan ilişkisi kuvvetlenir (Demirel, 2009: 118-119). Davis ve Newstrom (1989) iş tatminini, kişinin işine yönelik duygu ve düşüncelerinin tümü olarak görürken, Dormann ve Zapf (2001) esasen iş ortamının fiziksel-ruhsal koşullarından etkilendiğini vurgular. Schermerhorn vd. (2010), iş tatminini “bireyin işine karşı hissettiği memnuniyet derecesiyle örgütün sosyal ve ekonomik yapısına bağlı duygusal tepkisi” olarak tanımlar. Alegre vd. (2016), iş tatminini üç tür ilişkiye bağlar: çalışan-örgüt, çalışan-yönetici ve çalışan-iş arkadaşı. Tüm bu ilişkiler, iş tatminini şekillendiren faktörlerdir.

2.5.2.2. İşe bağlılık

İşe bağlılık, bireyin işine odaklandığı, görevlerini ve sorumluluklarını içselleştirdiği psikolojik bir bütünleşme süreci olarak tanımlanır. Benligiray ve Sönmez (2011), bu kavramın temelinde kişinin kendini işe “kaptırması” ve psikolojik bağ kurmasının yattığını söyler. Blau (1985) ise, işe bağlılığı “bireyin görevlerini bitirme arzusu, elde ettiği başarıdan tatmin olma ve ek sorumluluk üstlenmeye hazır olma” şeklinde açıklar. Bakan (2018) işe bağlılığı, bireyin işini kişisel yaşamının önemli bir bileşeni olarak görme süreci şeklinde tarif eder; bu süreçte birey, işini içten benimsediği ölçüde daha az devamsızlık yapar, performansını yükseltir ve örgüte aidiyet duygusu artar (Yeşil, 2015: 103).

Bu kavramın belli başlı özellikleri, birey ve iş arasındaki algılama ilişkisini, kişinin benlik saygısını performansla bağdaştırma derecesini ve işin hayatındaki önemini içerir (Blau and Boal, 1987: 290; Morrow, 1983: 491). İşe bağlı insanlar, işlerine değer verir ve iş dışındaki hayata da yansıyan pozitif bir tutum geliştirir. Böylece, çabalarını işe odakladıkları için motivasyon ve iş tatmini arasında olumlu bir etkileşim ortaya çıkar (Tınaz, 2009: 30).

2.5.2.3. Mesleğe bağlılık

Greenhaus (1971: 209) ilk kez mesleğe bağlılık kavramını “bireyin kariyerine ve işine yüksek düzeyde önem atfetmesi” olarak tanımlamıştır. Bu anlayışı, üç alt boyutta açıklamıştır:

- (1) İşe yönelik tutum,
- (2) kariyer planlaması ve
- (3) işin hayat içindeki görece önemi.

Örgütlerde sıkça görülen kariyer bağlılığı, kişinin alanındaki uzmanlık ve becerilerini geliştirerek hayatında ön planda tutmak isteğini yansıtır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4). Bu yapı, meslekle özdeşleşme ve kişisel değerlerin meslekle örtüşmesi sürecine dayanır (Morrow, 1983: 487; Morrow and Wirth, 1989: 40).

Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair iki yaklaşım vardır. İlki bu iki kavramın ters orantılı olduğunu savunur (Bakan, 2018: 14); yani bireyin kariyere verdiği ağırlık arttıkça örgüte adanmışlığının düştüğü. Sheldon (1971), çalışanların mesleğine derin bir bağlılık duyması halinde, kurumla ilgili

olumlu tutumda olmamasının muhtemel olduğunu aktarır. İkinci yaklaşım ise mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında zorunlu bir çatışma olmadığını söyler. Hem mesleğe hem de örgüte bağlı olmak mümkündür (Balay, 2014: 49). Randall ve Cote (1991), bireylerin meslekleriyle ve kurumlarıyla farklı düzeylerde bağ kurabileceklerini belirtmiştir. Özellikle nitelikli çalışanlar istihdam eden kuruluşlarda, hem mesleki hem de örgütsel bağlılığın eşzamanlı gelişebildiği gözlenmektedir (Çöl, 2004: 6). Bu doğrultuda örgütler, çalışanlarına gelişim fırsatı ve ödüller sunarak hem mesleki hem de örgütsel bağlılığı besleyebilir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

2.5.2.4. Örgütsel sadakat

Sadakat, “gerçeğe uygun olma, dostluk, duygusal ve ruhsal güç” gibi anlamlara gelip, bir örgüte, kişiye ya da gruba karşı kuvvetli bağlılığı gösterir (Koç, 2002: 49). Aidiyet, herhangi bir topluluğun parçası olma, başkalarıyla uyumlu hareket etme ve örgütün ilkelerini gönülden benimseme isteğini içerir (Adler and Adler, 1988). Örgütsel sadakat, tıpkı örgütsel bağlılık gibi bireyin “kurumun menfaatlerine öncelik tanınması ve orada kalmaya gönüllü olması” olarak ifade edilebilir. Çalışan, örgütü dış tehditlerden korur, kriz durumlarında savunur ve gerektiğinde ek zaman, emek ya da kaynak ayırarak kurumu destekler (Acar, 2006).

Sadakat ve bağlılık arasında, kuruluşa aidiyet duygusu konusunda ortak bir temel bulunur. Sadakat daha “tek taraflı ve güçlü” bir tutumken, bağlılık çalışanın örgütle çıkarlarının örtüştüğü oranda sürdürdüğü bir yönelimdir (Uygur ve Koç, 2010: 80-81). Başka bir ifadeyle, bağlılık bir “karşılıklı faydaya dayanan” yapıyken, sadakat her koşulda kurumu terk etmeme ve onun değerlerini sürdürme arzusuna vurgu yapar.

2.5.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “kurumun verimli ve etkili çalışmasını destekleyen, ancak resmi ödül mekanizmalarının doğrudan takdir etmediği, gönüllü bireysel eylemler” olarak tanımlar (Çekmecilioğlu, 2011: 33). Rekabetin giderek keskinleştiği iş dünyasında çalışanların yalnızca tanımlı görevlerini değil, bunun ötesinde gönüllü katkılar sunması kritik önem taşır (Gürbüz, 2006: 49; Lo ve Ramayah, 2009: 48). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD), özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi boyutlarda

değerlendirilebilir (Gupta and Tamhankar, 2023: 80). Örneğin, özgecilik iş arkadaşı zorlandığında yardım eli uzatmak demekken, vicdanlılık kişinin asgari sorumluluğunu aşan katkılar yapması, sportmenlik ufak problemlerde çözüm odaklı davranması, nezaket olası sıkıntıları önlemeye çalışması, sivil erdem ise örgüt faaliyetlerine gönüllü katılım anlamını taşır (Köse vd., 2003).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki oldukça yakındır. Çalışanın örgütüyle güçlü bağı, onun rol tanımını aşan davranışlarıyla kurumun başarısına katkıda bulunmasını sağlar. Bu davranışlar, yalnızca örgütsel beklentileri yerine getirmeyi değil, aynı zamanda gönüllü bir emek ve içsel motivasyon desteğini de yansıtır (Bolat ve Bolat, 2008: 80).

2.5.2.6. İş arkadaşlarına bağlılık

Bireyler sosyal varlıklar olarak, çalışma ortamlarında farklı ilişki biçimleri geliştirir ve çeşitli duygular besler. Bu kapsamda, sevgi, saygı, bağlılık ve kolektivizm (örneğin meslektaşlara duyulan aidiyet) gibi tutumlar önem kazanır (Yeşil, 2015: 102). Dostluk, karşılıklı güven, bağlılık ve bilgi paylaşımına dayalıdır (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018: 29). Meslektaşlarına bağlılık, örgüt üyeleri arasında daha güçlü örgütsel ve mesleki bağlılık oluşumuna katkı sağlar (Çöl, 2004: 6; Wallace, 1995: 236). İş arkadaşlarına duyulan sorumluluk, çalışma hayatındaki güçlükleri birlikte aşmayı kolaylaştırır. Kolektif destek ve işbirliği, çalışanların motivasyonu ve performansını yukarı çeker, iletişimi güçlendirir ve stres faktörlerini azaltır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 86).

Örgütsel bağlılık alanında yürütülen bir araştırma, çalışanların ekip içerisindeki belirli üyelerle diğerlerine oranla daha yoğun ve sık iletişim kurmaya gönüllü olduğunu göstermektedir (Tsui et al., 1992: 551-556). Bu tutum, kişiler arasında yakın işbirliği ve dayanışma ruhu doğmasını kolaylaştırır. Böylece meslektaş bağı, çalışanı hem örgüte hem de mesleğine karşı daha derin bir ilgiye yöneltebilir (Wallace, 1995: 236). Meslektaşlara bağlılık, insanın sosyal boyutuna dayanır; sıkı arkadaşlık kurmaya büyük önem veren birey, örgütü terk etmeyi, aynı zamanda arkadaşlığını da terk etmek şeklinde algılayabilir. Bu hâlde işten ayrılma düşüncesi daha güç hâle gelir.

2.5.3.2.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütsel bağlılık anlayışında bahsedilen üç bağlılık tipinin farklı değişkenlere göre eş zamanlı olarak görülebileceğini ileri sürer. Etik bağlılık; iş odaklı davranışlar, örneğin normal mesai saatleri haricinde çalışma, hafta sonu iş yapmak veya eve iş götürmek gibi eylemleri kapsar. Kişisel çıkar bağlılığında çalışanlar, örgütten yarar sağlama hedefiyle daha fazla sorumluluk alır, üstleriyle iletişimlerini güçlendirmek için görevlerini yerine getirir. Yabancılaşma bağlılığı ise, bireyin kariyer ve örgütsel şartlar üzerinde kontrolü olmadığı ve alternatif iş imkanlarının bulunmadığı durumlarda ortaya çıkar. Bu bakımdan Penley ve Gould, üç bağlılık türünün de bir kurumsal yapıda aynı anda var olabileceğini vurgulamış, Etzioni'nin tek-tip yaklaşımından farklı bir bakış açısı sunmuştur (Penley and Gould, 1988: 52).

Etik bağlılık, örgüt değer ve hedefleriyle bütünleşmeyi ifade eder. Çalışanlar örgütle özdeşleşme ve içtenlikle destekleme eğilimi gösterir, örgüt adına çalışmaktan manevi tatmin duyar (Gül, 2002: 44; Bakan, 2018: 89). Kurumun kurumsal amaçlarına ulaşması açısından en kıymetli bağlılık formu kabul edilir (Şahin, 2014: 59). Kişisel çıkar bağlılığı ise örgütü, belli ödüllere ulaşmanın yolu olarak gören araçsal nitelikte bir eğilimdir (Penley and Gould, 1988: 43). Bu kişiler maddi veya sosyal kazanç beklentisiyle örgütle iş birliği yapar (Saldamlı, 2009: 18). Öte yandan, yabancılaşma bağlılığında, birey örgüte dahil olsa da üzerinde söz sahibi olmadığı bir ortamda bulunur ve başka iş fırsatı olmadığı için mevcut konumunu kabul eder (Penley and Gould, 1988: 48-49; Gül, 2002: 44). Kişisel çıkar ve yabancılaşma bağlılığı, örgütsel sonuçlar açısından farklı yansımalar doğurur. Kişisel çıkar bağlılığı olanlar, bekledikleri avantajları elde ettikleri sürece kurumda kalır; yabancılaşan çalışanlar ise ödül alamasa bile iş seçenekleri kısıtlı olduğu için örgütte kalmayı sürdürür (Bakan, 2018: 90).

2.5.3.2.5. Kanter'in yaklaşımı

Kanter (1968), bir örgüt mensubunun davranışsal yükümlülükler sonucu geliştirdiği bağlılığı üçe ayırır: devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Adanalı, 2007: 5; Güney, 2011: 285). Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine yaratacağı kaybın yüksek olacağı inancına dayanır (Bakan, 2018: 83). Bu biçimdeki bağlılık, fedakârlık (bireyin örgüt üyesi olmak adına değerli

bir şeyinden vazgeçmesi) ve yatırım (organizasyona katmış olduğu kaynaklar) unsurlarıyla güçlenir (Kanter, 1968: 501).

Uyum bağlılığı, işyerindeki sosyal ilişkilerle pekişir; çalışan, ekip üyeleriyle kurduğu sağlam bağ nedeniyle örgüte sadık kalır. Bu sosyal ağ, dışlanma veya yabancılaşma riskini en aza indirir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Kontrol bağlılığı ise örgütsel normlara bağlılıkla ilgilidir. Kurumun standartlarının içselleştirilmesi, çalışanların normatif açıdan örgüte uygun davranışlar sergilemesini sağlar (İnce ve Gül, 2005: 31). Kanter, bu üç bağlılık türünün örgüt genelinde aynı anda var olabileceğini, kurumların bağlılığı artırmak için her birini hesaba katması gerektiğini savunur (Adanalı, 2007: 5).

2.5.3.2.6. Mowday, Steers ve Porter'ın yaklaşımı

Mowday vd. (1979), örgütsel bağlılığı, çalışanlarla kurum arasındaki duygusal bağ olarak yorumlar. Onlara göre bu bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve kuruma katılım düzeyinin bir göstergesidir (Yüceler, 2009: 447). Kurdukları modelde, örgütsel bağlılık üç boyuttan meydana gelir: kurumun değer ve hedeflerini içtenlikle benimseme, bu hedeflere ulaşmak adına önemli çaba gösterme ve kurumda kalma arzudur (Yağcı, 2007: 118). Davranışsal bağlılık, bireyin daha önceki davranışlarına ve örgütte kazandığı ayrıcalıklara dayanarak kurumda kalmaya eğilim göstermesini açıklar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 221). Tutumsal bağlılık ise örgütün amaçlarını benimseyip kişisel çıkarlarını bu yönde uyarlama şeklinde tezahür eder (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54). Literatür, bu iki bağlılık türünün döngüsel bir etkileşimde olduğunu ve birbirlerini güçlendirdiğini gösterir (Bayram, 2005: 132).

2.5.3.2.7. Allen ve Meyer'ın yaklaşımı

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir modelle açıklar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duyduğu içten duygusal bağ ve örgütle özdeşleşmesidir. Bu bağlılık biçimi, çalışanların örgüt ortamında iş birliği ve yüksek performans sergileme isteğini güçlendirir (Mercurio, 2015). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyet algısını öne çıkaran; kişinin mevcut konumundan kopmanın zararlarını dikkate alarak kurumda kalmayı seçmesi hâlidir (Mayer ve Schoorman, 1998). Son olarak, normatif bağlılık da bir ahlaki yükümlülük veya minnet duygusuna dayanır. Birey, örgütün

destek ve katkılarına karşılık vermesi gerektiğine inandığı için kurumdan ayrılmayı düşünmez (Wiener, 1982). Üç bağlılık formu zaman içinde birbirleriyle etkileşebilir, ancak motivasyon kaynakları farklıdır. Duygusal bağ, kişinin örgütsel değerlerle uyumunu; devam bağlılığı, eldeki imtiyazları yitirme endişesini; normatif bağlılık ise “kuruma borçlu olma” hissini yansıtır.

2.5.3.3. Çoklu bağlılık

Bu perspektifte örgütsel bağlılık, kurum içi ve dışındaki farklı gruplara duyulan taahhütlerin toplamı olarak görülür (Balay, 2014: 30). Örneğin, çalışanların iş arkadaşları, yöneticiler, sendikalar, müşteriler veya meslek toplulukları gibi çeşitli referans grupları mevcuttur. Her grup, çalışanlar için farklı anlam ve öneme sahip olduğundan, bir çalışanın her bir gruba farklı oranda bağlılık göstermesi mümkündür (Gül, 2002: 50). Reichers (1985), çoklu bağlılık konseptinde, sadece kuruma genel olarak değil, içinde barındırdığı departman veya takımlara karşı da ayrı bağlılıklar oluşabileceğini savunur. Böylece çalışanların kurumdan bekledikleri ve kurumun kendi beklentileri, birbirine paralel yahut çelişkili düzeylerde şekillenebilir.

2.5.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Araştırmalar, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların üç ana kategoride toplandığına işaret eder: bireysel, örgütsel ve dışsal faktörler (Weiss et al., 1967). Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, meslek, kıdem ve içsel motivasyon gibi kişiye özgü değişkenlerden oluşur (Kalleberg and Dunn, 2016). Örgütsel faktörler; işin niteliği, liderlik yaklaşımı, kurum politikaları ve örgüt kültürü gibi içsel yapılanmalardır (Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1991). Dışsal faktörler ise kurum dışındaki piyasa koşulları, yasal çerçeveler ve kültürel unsurları kapsar (Hofstede, 2001). Tsui vd. (1997) bazı araştırmalarda bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin oldukça sınırlı kalabileceğini belirtmiş, diğer yandan Podsakoff vd. (2003) bu çerçevede örgütsel faktörlerin ve dışsal etkenlerin de hesaba katılması gerektiğine vurgu yapmıştır.

2.5.4.1. Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde pek çok etmen rol oynar. Bireysel düzeyde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem ve hatta kişinin örgütle yaptığı psikolojik sözleşme gibi değişkenler etkili olabilir. Bu faktörler, bireyin kuruma duyduğu

aidiyeti ve motivasyonu şekillendirdiği için örgütsel bağlılıkta belirgin bir paya sahiptir.

2.5.4.1.1. Yaş

Çeşitli araştırmalar, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Angle ve Perry (1983), yaşı ilerleyen bireylerin iş piyasasında daha kısıtlı fırsata sahip olduklarını ve örgüt değiştirmeyi daha riskli gördüklerini, bu yüzden kurumda kalmaya yatkın olduklarını öne sürer. Balay (2014) de benzer şekilde, daha yaşlı ve daha az eğitilmiş çalışanların örgütle güçlü bir bağ kurabildiklerini tespit etmiştir. Öte yandan bazı araştırmacılar, yaşla örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan belirgin bir bağ olmadığını savunur (Türkoğlu, 2011). Dolayısıyla yaş etmeninin bağlılık üstündeki etkisi, kişinin kariyer ve koşullarına göre değişebilir.

2.5.4.1.2. Cinsiyet

Kadınların iş dünyasındaki konumlarının güçlenmesiyle birlikte, cinsiyetin örgütsel bağlılık üstündeki rolü de mercek altına alınmıştır. Farklı çalışmalar, kadınların veya erkeklerin daha bağlı olabileceğini savunan birbirinden farklı sonuçlar ortaya koymaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Bazıları, kadınların iş istikrarı, gecikmiş kariyer başlangıcı ve statü peşinde daha çok çaba göstermeleri nedeniyle kuruma daha fazla bağlandıklarını öne sürer (Bülbül, 2007: 28). Diğerleri ise kadının aile sorumluluklarının önceliği sebebiyle örgüte daha az bağlandığını iddia eder (Bülbül, 2007: 27). Çelişkili bulgular, cinsiyet-bağlılık korelasyonunun işin niteliği, kültürel koşullar ve bireysel tercihlere göre farklılaştığını gösterir (Cohen, 1992).

2.5.4.1.3. Medeni durum

Evli veya bekar olma durumu, örgütsel bağlılığı etkileyen başka bir kişisel değişkendir. Kimi araştırmalara göre, evliler aile sorumlulukları nedeniyle örgütten ayrılmayı daha riskli gördükleri için işyerlerine daha fazla bağlanır (Hrebiniak and Alutto, 1972). Ayrıca Türkiye gibi toplumlardaki geleneksel roller, evli erkek çalışanların sadakatini artırabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012). Öte yandan, bekarların daha esnek veya daha iyi fırsatlara geçme konusunda istekliliği, örgüte duyulan

bağlılığı azaltabilir. Literatürde medeni durumun genel olarak zorunlu (devamlılık) bağlılıkla ilişkili olabileceği öne sürülür (Gürkan, 2006).

2.5.4.1.4. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyinin artmasıyla, kişinin kariyer değiştirme olasılığının ve yeni iş seçeneklerinin yükseldiği sıklıkla bulunmuştur (Joiner ve Bakalis, 2006: 441). Dolayısıyla eğitim ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir bağlantıdan söz edilir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar, daha çok fırsat görebilecekleri ortamlara geçme eğilimindedir (Uygur, 2015: 45). Eğitimde ilerleyen kişiler, örgüt içinde tam tatmin bulamazlarsa dış piyasaya yönelmeleri daha muhtemel hale gelir. Bazı çalışmalara göre, eğitimle örgütsel bağlılık arasındaki zıt yöndeki korelasyon her zaman çok güçlü değildir ama kurumlar, eğitilmiş personelin yüksek beklentilerini karşılayamadığında bağlılık düşebilmektedir (Güner, 2007).

2.5.4.1.5. Kıdem

Kıdem ya da hizmet yılı, örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bağlantılıdır. Bulgular, kıdem artmasıyla birlikte örgüte duyulan aidiyetin de yükseldiğini ortaya koymaktadır (Uygur, 2015: 45; Gümüş ve Sezgin, 2012: 111; Bakan, 2018: 124). Kurumda uzun süre çalışmak, elde edilen gelir ve deneyimlerin aşamalı olarak çoğalmasını sağlamakta, aynı zamanda örgüte karşı sorumluluk duygusu geliştirmektedir. Kurum içindeki süreklilik ve çaba sayesinde çalışanlar, belirli bir statü elde eder ve yükselme imkânlarından yararlanır. Ayrıca, bireyin kurum içinde kazandığı nitelik ve beceriler çoğunlukla yalnızca o ortama uyumlu hâle geldiğinden, alternatif çalışma sahalarında kullanımı güçleşebilir. Bu durum, iş değiştirme şansını kısmen daraltarak, uzun süreli emek ve yatırımdan vazgeçmeyi zorlaştırır. Dolayısıyla, örgütte deneyim kazandıkça, bireylerin kuruma bağlılıkları artış gösterir. Daha genç ve deneyimsiz çalışanlar ise işten ayrılma eğilimine daha çok sahip olabilmektedir. Kıdem, örgütte geçirilen zaman dilimini tanımlar. Bu süreç boyunca maddi ve manevi kazançlar elde etmek, çalışanları kuruma daha sıkı bağlama eğilimindedir (Cohen and Lowenberg, 1990: 1023). Kıdemi yüksek olan bireylerin bağlılıklarının artışı beklenir (Dağdeviren, 2007). Çalışanlar, kurumda geçirdikleri zamana ve elde ettikleri kazanımlara duydukları minnet hissiyle örgütte kalmayı yeğlerler (Türkoğlu, 2011). Meyer ve Allen (1991) de uzun süreli hizmetin, çalışana

belirli bir statü ve tatmin sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine dikkat çekmiştir.

2.5.4.1.6. Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşmeler, bir bireyin iş yaşamına adım attığı ilk andan itibaren gelişir; karşılıklı yükümlülük ve beklentiler belirleyerek örgütsel bağlılık süreçlerine yön verir. Bu sözleşmelerin sağlıklı biçimde şekillenmesi, kişilerin kurumu nasıl algıladığı ve kuruma dair aktarılan bilgilerin doğru sunulması ile yakından ilişkilidir (Atay, 2006: 77). Çalışanların duygusal özellikleri ile düşünce ve tutumları birbirinden farklı olduğundan, psikolojik sözleşme algısı da kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Kurum, gerçekçi iş görüşmeleri yoluyla değer ve amaçlarıyla uyumlu bireyleri seçtiğinde, sonraki süreçlerin olumlu geçeceği kabul edilir (Atay, 2006: 78-80). Bu durum örgütsel bağlılığı, memnuniyeti ve verimliliği ileri seviyeye taşır (Gündoğan, 2009).

2.5.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların kuruma aidiyetini belirlemede etkin rol üstlenen unsurlardır. İşin niteliği ve değeri, yönetim üslubu ve liderlik, rol belirsizliği ve çatışması, örgüt kültürü, örgütsel adalet, mobbing ile maaş ve ödül-terfi politikaları bu kapsamda yer alır. Bu değişkenlerin her biri, personelin bağlılık düzeyini farklı açılardan etkileyerek kurumun performansında kritik sonuçlar doğurabilir.

2.5.4.2.1. İşin niteliği ve önemi

İşin içeriği, çalışanın hem organizasyon hem de çevredeki kişilere etkisini belirler. Yüksek motivasyon potansiyeli, zorluk, geri bildirim, sorumluluk ve işin sağladığı güç, bağlılık açısından önemlidir. Örneğin, üst kademedeki bir çalışanın yetki ve sorumluluğu artar; işine yüklediği anlam da derinleşir ve böylelikle kuruma daha sıkı bağlanma olasılığı yüksektir (Bülbül, 2007: 32; Gümüş ve Sezgin, 2012: 112). Keza, kendi kararlarını alabilme ve özerk çalışma olanağı sunan kurumlar, çalışanlarda olumlu tutumlar oluşturur.

Yapılan işe dair özellikler çekici geldiğinde, sorumluluk gerektirip farklı beceriler talep ettiğinde ve iş genel kabul gördüğünde, örgütsel bağlılık güçlenir (Deniz, 2005: 37). Özerklik seviyesi, ekip çalışması ve net iş tanımları, iş bitiminde

alınan geribildirimler, işin diğer faaliyetlerle etkileşimi, çalışanların işlerinden keyif almasını ve kuruma aidiyet duymasını kolaylaştırır (Wiener, 1982: 419). Bu da iş tatminini yükseltir, örgüt ve çalışan arasındaki bağları sağlamlaştırır. Sıradan veya sosyal etki değeri düşük görülense, çalışanlar üzerinde yeterli çekicilik oluşturamaz (Güven, 2006: 15).

2.5.4.2.2. Yönetim biçimi ve liderlik

Araştırmalar, emredici ve katılımı önemsemeyen yönetim tarzının örgütsel bağlılığı zayıflatabildiğini; buna karşın çalışanın fikrini alan ve özgürlük tanıyan yönetimlerin bağlılık duygusunu artırdığını söylemektedir (Bakan, 2018: 147). Örgütsel katılımcılık ve liderin sağladığı güven, örgütsel başarının artmasında belirleyicidir. Yönetimin neyi nasıl yapacağını bilmemesi, çalışanlarda aidiyet eksikliği doğurur (Bakan, 2018: 149-151). Liderlik tarzı da çalışanlar arasındaki kurumsal bağlılık seviyesini etkiler. Williams ve Hazer (1986), bu ikisi arasında önemli bir ilişki tespit etmiştir. Denetim ve baskı yöntemiyle yönetilen personelin inovasyon ve fikir katkısı düşerken, karar sürecine katılarak kendi alanında inisiyatif kullanabilenler kuruma daha çok bağlanır (İnce ve Gül, 2005: 73). Çetin (2011: 66), yöneticilerin tutum ve davranışlarının, çalışanların performans ve kurumsal bağlılık hisleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgular. Demokratik ve açık yönetim politikalarının bağlılığı güçlendirdiği, katı hiyerarşik yapıların bu bağı zayıflattığı gözlemlenmiştir (Zorlu, 2017: 63; Varlı, 2014; Gaertner, 1999).

2.5.4.2.3. Rol belirsizliği ve rol çatışması

Kamu veya özel sektörde, çalışanların üstlendikleri görev, yetki ve sorumluluklar net açıklanmadığında, departmanlar veya kişiler arasında uyuşmazlıklar doğabilir. Rol belirsizliği, “ne yapması gerektiğini”, “kime karşı sorumlu olduğunu” veya “performans standartlarının nasıl değerlendirileceğini” bilemeyen bir çalışanda kafa karışıklığı yaratır (Ülbeği vd., 2017: 340). Bu durum, başarısız iş sonuçlarına ve beceri yetersizliği algısına sebep olabilir (Atay ve Gerçek, 2017: 322; Basım vd., 2010: 151).

Rol çatışması, bireyin üstlendiği görevle ondan beklenen eylemler arasında tutarsızlık görülmesidir (İnce ve Gül, 2005: 80-85). Bu çatışma, kişinin içsel gerilimini artırarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığını düşürür (Ülbeği vd., 2017: 340-341). Kimi zaman birey, hangi göreve öncelik vereceğini dahi bilmez hâle gelir.

Ayrıca, rol belirsizliği daha çok organizasyon merkezliken, rol çatışması bireye özeldir. Her iki durumda da çalışanların kuruma duydukları güven ve aidiyet sarsılabilir (Çırpan, 1999: 63; İnce ve Gül, 2005: 82).

2.5.4.2.4. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içindeki paylaşılan inanç, değer ve normların bütünü olarak kabul edilir (Erdem, 2007: 63). Kurumları birbirinden ayıran özellikler, esasında örgüt kültürünün yansımalarıdır (Demir ve Öztürk, 2011: 18). Güçlü bir kültürde ortak duygular ve kabuller, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgüt içindeki koordinasyonu sağlamlaştırır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 31). Groysberg vd. (2018), örgüt kültürünü kurum genelinde yazılı olmayan bir düzen olarak tanımlar; çalışanın bireysel değerleriyle kurumun çerçevesi uyum sağladığında yüksek enerji ve kolektif başarı ortaya çıkar. Bir örgüt kültürü, değerlerin içselleştirilmesiyle çalışanların bağlılığını kuvvetlendirir; çünkü onlar bu kültüre ait olmaktan memnunluk duyar (İnce ve Gül, 2005: 76). Yoğun bir kültür, bireylerin kurumu terketme niyetlerini azaltır (Torun, 2012: 41-43). Ayrıca, farklı köken ve eğitim seviyelerinden gelen bireylerin ortak bir paydada buluşması, örgütsel bütünleşmeyi ve bağlılığı yükseltir (Ağyüz, 2013).

2.5.4.2.5. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ve iş arkadaşlarına yönelik uygulamalarda adaletli davranılıp davranılmadığını nasıl algıladıklarını yansıtır (Demir, 2008: 195). Bu çerçevede, karar süreçleri, ödül mekanizmaları ve görev dağılımı gibi konularda adil davranılıp davranılmadığı değerlendirilir. Araştırmalar, örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel kimlik ve güven gibi faktörleri olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Meydan vd., 2011: 176-177). Çalışanların çok sık karşılaştığı eşitsizlik ve haksız değerlendirmeler, kuruma olan bağlılığın zayıflamasına yol açabilir. Adil davranışların varlığı, çalışanlar arasında dayanışma ruhu yaratır; haksızlık ise güvensizlik ortamı doğurur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199).

Adalet algısı, gerek ücret dağılımında gerekse karar mekanizmalarında tarafsızlık ve şeffaflık beklentisiyle şekillenir. Örneğin, iki benzer pozisyondaki çalışanın farklı maaş alması, çalışanlarda adaletsizlik düşüncesi yaratabilir (İnce ve Gül, 2005: 76-77). Güncel yaklaşımlarda örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedürel

adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınır (Çakar ve Yıldız, 2009: 69; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5; Yüksekbilgili vd., 2015: 46). Çalışanlar, bu boyutlardaki adalet uygulamalarını gönüllü kabul edip içselleştirdiklerinde kurumla olan bağları da kuvvetlenir (Albayrak, 2007).

2.5.4.2.6. Mobbing

Mobbing, işyerindeki bir veya birkaç kişinin sistematik biçimde psikolojik saldırı, tehdit, aşağılama veya şiddet eylemlerine maruz kalması şeklinde tanımlanır. Leymann (1990), bu davranışı “psikolojik terör” olarak adlandırır ve süreklilik arz eden, hedef odaklı, etik dışı hamlelerin belirli aralıklarla tekrarlanmasıyla gerçekleştiğini belirtir (Tınaz vd., 2008: 5). Bu tür eylemler haftada en az bir kez yaşanıyor ve altı aydan uzun sürüyorsa, kurbanın başa çıkma olanakları ciddi ölçüde kısıtlanmış hâle gelir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 61). Aşırı iş yükü, yetki belirsizliği, örgüt içi ahlaki yoksunluk ve zayıf kurum kültürü mobbingin başlıca sebeplerindendir (Aygün, 2012: 101).

Mobbinge maruz kalan veya tanık olan çalışanlarda, örgüte yönelik güven duygusu zayıflar, duygusal bağlılık olumsuz etkilenir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 64). Uyum ve işbirliği eksilince, tam bir güvensizlik doğar. Bu durum, örgüt içi iletişimi ve çalışan motivasyonunu bozarak genel bağlılık düzeyini aşağı çekebilir (Tınaz, 2006: 157).

2.5.4.2.7. Ücret düzeyi, ödül ve terfi

Ücret, kişinin çalışma nedenlerinin başında gelir; ekonomik, psikolojik ve gelişimsel yönleriyle herkes açısından önemlidir (Şahin vd, 2015). Maddi açıdan güç, çalışana kendini ve ailesini geçindirme imkânı tanır. Psikolojik olarak ise maaş, toplumsal statü ve bireysel başarının simgesi olabilir (Bülbül, 2007: 38). Kişi, ücretinin artmasıyla harcadığı çabanın takdir gördüğüne inanır ve kendine güveni yükselir (Bülbül, 2007: 39). Aynı şekilde, adil ve doyurucu ücret politikaları, örgüt içi huzuru destekler. Maaşlar kadar ikramiye, prim, terfi gibi farklı ödüller de bağlılık oluşumunda rol oynar (Keleş, 2007). Ayrıca, adil bir ödül dağıtımı, çalışanların kuruma duyduğu saygı ve sadakati artırır (Gürkan, 2006). Bireyin çabasıyla elde ettiği kazanımlar, kurumsal hedeflerin başarısı için bir motivasyon kaynağına dönüşebilir. Buna karşın, kurumun ödeme veya ödül düzeylerini dengesiz

uyguladığını düşünen çalışanlarda örgütsel aidiyet duygusu zayıflayabilir (Loscocco, 1990).

2.5.4.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı şekillendiren dış etkenler de söz konusudur. Yeni iş fırsatları, mesleki uzmanlık, piyasadaki rekabet koşulları, ekonomik konjonktür, işsizlik oranları ve toplumsal düzen bu unsurlar arasında sayılabilir. İşgücü piyasasının durumu belirleyici bir rol oynar: mevcut iş seçenekleri sınırlı ise, çalışan, iş doyumunu düşük de olsa kurumda kalmaya yönelebilir (Balay, 2014: 75). Öte yandan, birey örgütüyle bütünleşmemiş, fakat cazip bir dış teklif alıyorsa işten ayrılma eğilimi güçlenir (Bakan, 2018: 209-210). Ücret ve ödül düzeyleriyle beraber, çalışan deneyimi de önemlidir. Kurum içindeki ödül sistemi veya görev dağılımı adil kabul edilmiyorsa, personel dışarıdaki fırsatlara yönelebilir. Oliver (1990) ise farklı değerlerin (bağlılık değerleri veya araçsal değerler) örgütsel bağlılığın seviyesini değiştirdiğini ortaya koymuştur. Etkili bir bağlılık değeri, kuruma adanmayı teşvik ederken, araçsal değerler öncelikli olan çalışanların bağlılığı düşük kalır (Balay, 2000: 51-52).

2.5.5. İş tatmininin sonuçları

2.5.5.1. Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, çalışan ve kurum açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiler barındırır. Duygusal bir bağın eksikliği, çalışanların örgüt hedeflerine gönüllü katkı sağlamamasına neden olur. Devamlılık bağlılığının düşük olması, bireylerin kurumdan ayrılmalarını kolaylaştırabilir; çünkü örgütte kalmaya dair motivasyonları zayıftır (Demir ve Öztürk, 2011: 24).

Bu tür çalışanları “duygusuz personel” olarak niteleyen yaklaşım, onların temel sorumluluklarını bile istek duymadan yerine getirdiğini öne sürer. Paradoksal olarak, bu durum, o kişilerin başka işlere geçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir; alternatif iş fırsatlarına yönelerek yetkinliklerini daha iyi değerlendirebilirler. Kurumun bakış açısından bakıldığında ise personel değişimi belirli avantajlar getirebilir: yetersiz performansa sahip olanlar elenebilir, yeni işe alımlar daha donanımlı olabilir. Böylece devamsızlık kaynaklı zararlar kısmen azalabilir (Balay, 2014: 93; Demir ve Öztürk, 2011: 24).

Düşük bağlılık, çalışanların kariyer gelişimini olumsuz etkiler; yöneticiler, örgüt içinde çaba ve duygusal yatırım gösterenleri destekleme eğilimindedir. Zayıf bağlılığa sahip personel, bu nedenle işten çıkarılma riski taşır ve böylece yükselme imkanları kısıtlanır (Randall, 1987: 463). Aynı zamanda, bağlılığı düşük olanlar gelir, iş güvencesi ve karakter aşınması gibi konularda sıkıntı yaşayabilir; bu durum, iş motivasyonunu düşürerek devamsızlık ve kuruma sadakatsizlik gibi sonuçlara yol açar. Kurumsal açıdan bakıldığında da, işe geç kalma ve yokluk problemleri düzeni bozup ek maliyet yaratır. Özellikle yönetici konumundaki çalışanların düşük bağlılığı, kurumdaki diğer bireylerin moralini sarsabilir, müşteri ilişkilerine zarar verip kurumsal yapıyı tehdit edebilir (Balay, 2014: 95; Uygur, 2015: 41-43).

Düşük bağlılık, örgüt değer ve amaçlarının benimsenmemesi ve kurumda kalma arzusunun düşüklüğüyle kendini gösterir (Reichers, 1985). Bu durumda çalışan, yalnızca kurumsal mecburiyetlere sırtını yaslayarak (örneğin devam zorunluluğu) kurumda bulunabilir (Meyer ve Allen, 1997). Sık fırsat çıktığında da, derhal ayrılmayı tercih edebilir (Balay, 2014: 83). Sonuçta düşük bağlılık, iş gücü devrinin artması, devamsızlık ve işe geç kalma gibi olumsuzlukları tetikleyebilir (Gözen, 2007: 80).

2.5.5.2. İlimli örgütsel bağlılık

Orta düzeyde örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda, çalışanlar örgütün hedef ve faaliyetlerini genellikle kabul etmekle birlikte, örgüte tam anlamıyla aidiyet hissetmezler. Bu düzeydeki bağlılık, “resmî bağlılık” yahut “normatif bağlılık” olarak anılmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 25). Normatif bağlılık duygusu taşıyan kişiler, kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görürler (Meyer ve Allen, 1991: 67). İlimli bağlılığın hem olumlu hem olumsuz yansımaları olduğu ifade edilmektedir.

Olumlu tarafına bakıldığında, bu bağlılık formuna sahip çalışanlar örgüte sınırsız sadakat göstermemekle beraber, kurumun kendilerini aşırı biçimde biçimlendirmesine karşı çıkarak kimliklerini koruma olanağı bulabilmektedir. Bu durum, çalışma süresini uzatarak örgütten ayrılma niyetini azaltır ve yüksek iş doyumunu destekler. Aynı zamanda çalışanlara kişisel tercih alanı tanıyarak dengeli bir bağlılık ortamı yaratır (Randall, 1987: 463-464; Wiener, 1982: 423).

Olumsuz taraftaysa, bu bağıllık düzeyindeki çalışanlar üst yönetime yoğun ilgi göstermediklerinde problemler yaşanabilir. Böyle bir ortamda, personelden özveride bulunmaları, yenilikçi çözümler üretmeleri ve kuruma öneriler getirmeleri istenir. Ancak, orta seviyede bağıllık hisseden çalışanlar zaman zaman sosyal sorumlulukla sadakat arasında çelişki yaşayabilir ve bu tereddüt verimsizliğe dönüşebilir (Balay, 2014: 97; Randall, 1987: 464).

Orta derecede örgütsel bağıllık, örgütün değer ve hedeflerini belirli bir ölçüde benimsemeyi ve kurumda kalma arzusunu içeren bir bakış açısıdır (Reichers, 1985). Bu seviye, kısmen bir taahhüt örneği olup normatif bağıllığın bir parçası sayılır (Meyer ve Allen, 1997). Bireylerin örgütte kalma nedeni zorunluluk kaynaklı olmakla birlikte, örgüte tam ölçüde bütünleşmeyebilirler. Bu konumda çalışanlar, kurumun bütün değerlerini değil, yalnızca uygun gördükleri kısımlarını benimseyip görevlerini yerine getirirken kendi değerlerini de koruyabilir. Ancak bu seviyedeki bağıllık her zaman avantajlı sonuçlar üretmez; sosyal sorumluluk ve örgütsel yükümlülükler arasında yaşanan sürtüşmeler örgütsel kararsızlığa ve performans düşüklüğüne sebebiyet verebilir (Bayram, 2005: 136).

2.5.5.3. Yüksek örgütsel bağıllık

Yüksek düzeyde örgütsel bağıllık, çalışanların kurumla kişisel özdeşleşmelerini ve kuruma güçlü bir bağıllık sergilemelerini ifade eder. Bu, duygusal bağıllık adı altında tanımlanır. Duygusal bağıllıkta, kişiler kurumun gaye ve hedeflerini benimser, bu hedeflere ulaşmaya çalışır ve kurumla bütünleşir (Demir ve Öztürk, 2011: 26). Burada çalışanlar, kurumda kalmayı zorunluluktan ziyade kendi istekleriyle tercih eder (Allen ve Meyer, 1991: 67).

Bu yüksek bağıllık düzeyinin hem kurum hem de birey açısından önemli yansımaları vardır. Olumlu taraflarından biri, bu kadar bağlı çalışanlar aynı zamanda işlerine de yoğun şekilde bağlanır ve kimi zaman “kurumun yıldızları” diye anılır. Burada “kuruma ve kuruma duyulan sadakat” anlayışı baskındır (Randall, 1987: 464). Özellikle, bireyleri maddiyattan öte pek çok motivasyon unsuru (örneğin başarılı insanlarla beraber olma, uzmanlık geliştirme, prestij, güven hissi ve tatmin edici iç ödüller) yönlendirir (Uygur, 2015: 36). Kurum perspektifinden bakıldığında, örgütsel bağıllığın yüksekliği örgüt hedeflerini hayata geçirmede, yaratıcılık-yenilik

eylemlerinde, yüksek verimlilik ve kalite yakalamada, düşük eleman devrinde ve üstün iş performansında belirleyici olur (Uygur, 2015: 38).

Öte yandan, aşırı örgütsel bağlılık bazı olumsuz yansımalar da doğurabilir. Örneğin, personel hareketliliğini kısıtlayarak yaratıcılığı veya gelişimi yavaşlatabilir, değişime direnç oluşmasına neden olabilir, aile ve sosyal yaşam alanında gerginlikler yaratabilir (Randall, 1987: 466). Ayrıca örgüte fazla uyum sağlayan ya da değişime kapalı çalışanların yönetime ağırlık vermesi, kurumun esneklik kazanmasını engelleyebilir (Balay, 2014: 99-100). Bu açıdan aşırı bağlılığın, kurum hedefleri rasyonel değilse örgütü parçalayıcı etkiye dahi neden olabildiği savunulmaktadır (Randall, 1987: 466).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen kişiler, tatminkâr maaş veya kariyer başarısına sahip olurken örgüte de kuvvetli duygusal bir yakınlık gösterirler. İş tatminini yansıtan üst düzey motivasyon ve terfi fırsatlarından yararlanırlar (Bayram, 2005: 136). Çalışma isteği kuvvetli olduğundan işe geç kalma veya devamsızlık gibi alışkanlıkları yok denecek kadar azdır (Demir ve Öztürk, 2011: 26). Bununla birlikte, örgüt amaçları irrasyonelse, yüksek bağlılık örgütsel yapıyı istikrarsızlaştırabilir; ancak makul hedefler söz konusu olduğunda kuruma katkı sağlayan davranışları teşvik eder (Oral, 2015: 40).

2.5.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgüte yoğun bağlılık geliştiren personelin, kurumun amaçlarına inandığı ve gönüllü katılımda bulunduğu rahatça söylenebilir. Bu inanç ve itici güç, yenilikçi yaklaşımların kurumun resmi direktifleriyle uyumlu biçimde uygulanmasına zemin hazırlar (Angel ve Perry, 1981: 2). Sonnentag ve Frese (2003), stresli iş koşulları nedeniyle devamsızlık gibi istenmeyen davranışların örgütsel bağlılığa göre farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Düşük bağlılıktaki çalışanların iş stresine bağlı olarak devamsızlık oranlarının artması beklenirken, aynı zorlu ortamda yüksek bağlılık düzeyine sahip bireylerin işte kalmaya devam etme ihtimali daha fazladır. Çeşitli çalışmalar, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu tesirlere sahip olduğunu öne sürmüştür (Conway ve Briner, 2012: 480). Bununla beraber, devamsızlık, işten ayrılma, rol çelişkisi, görev özgürlüğü, sorumluluk, iş sahiplenme ve iş doyumu gibi pek çok tutumsal ve davranışsal değişkenle de örgütsel bağlılığın etkileşimi gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık bu kadar çok unsurla irtibat hâlinde

olduğundan, uzun vadede iş doyumuna göre daha kararlı bir tutum olabilir (Bateman ve Strasser, 1984: 95-96).

2.5.6.1. Stres

Örgütsel bağlılığın belirgin tutumsal çıktılarında biri iş stresiyle ilişkilidir. Bağlılığı yüksek çalışanlar, strese daha duyarlı bir profil çizebilir. Yüksek bağlılık duygusu, çalışanların örgütsel risk ve zorluklara karşı aşırı hassas davranmasına sebep olur, bu da onları savunmasız kılabilir (Gürkan, 2006: 53). İş stresi; fiziksel-zihinsel problemler, düşük doyum, işten ayrılma ve devamsızlık gibi sonuçlarla bağlantılıdır. Bağlılığın, stresin etkilerini doğrudan veya dolaylı olarak hafifletebileceği öne sürülürken, örgüte güvenden kaynaklanan aidiyet hissi, stresin zararlarını minimuma indirebilir (Gündoğan, 2009: 64).

2.5.6.2. Devamsızlık

Örgütsel bağlılıkla ilintili bir diğer konu devamsızlıktır; çalışanların resmi mesai saatlerinde işte bulunmamasıdır. Hastalık veya kaza gibi zorunlu sebepler dışında, keyfi devamsızlık çalışan inisiyatifiyle gelişir ve örgüte yönelik bağın zayıflığıyla ilişkilendirilir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 12). Hanisch ve Hulin (1990), tatminsizlik ve düşük bağlılığın devamsızlıkla sonuçlanabileceğini vurgular. 70 aylık verilerden oluşan bir çalışmada, örgütsel bağlılığı yükselen çalışanların devamsızlıklarının azaldığı gözlemlenmiştir (Steel ve Rentsch, 1995). Ayrıca, Çelik vd. (2014) duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile devamsızlık arasındaki bağlantıyı doğrulayan bulgular elde etmiştir.

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma davranışı arasında da olumsuz yönlü bir ilişki vardır. Bağlılığı güçlü olanların geç kalması daha az görülür. İnsanın kontrolünü aşan unsurlar bulursa da bağlılık düzeyi işe geç kalma eğilimini azaltır (Bayraktaroğlu, 2012: 58; Gündoğan, 2009: 62; Gürkan, 2006: 52).

2.5.7. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi

Örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişkiye dair üç farklı bakıştan söz edilir. İlk bakış, örgütsel bağlılığın iş tatminini doğrudan şekillendirdiğini savunur; ikinci bakış, tam tersine iş tatmininin örgütsel bağlılığı biçimlendirdiğini ileri sürer. Üçüncü bakışa göreyse, aralarında karşılıklı bir etkileşim ve döngüsel süreç vardır.

Birinci yaklaşım, örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu öne sürer. Meyer ve Allen (1991) çerçevesinde duygusal, devamlılık ve normatif niteliklerle tanımlanan örgütsel bağlılık, iş tatmininin nasıl şekillendiği konusunda farklı işlevlere sahiptir. Duygusal bağlılık, bir çalışanın kuruma hissedebileceği coşkulu bağla ilgilidir ve Meyer ile Allen (1991), bu boyutun iş tatminiyle en fazla örtüşen faktör olduğunu savunur. Mowday vd. (1982) de örgüt amaçlarını içten benimseyen çalışanların işlerinde daha yüksek tatmin elde ettiklerini göstermiştir. Devam bağlılığı ise çalışanın işini bırakmanın getireceği kayıplarla ilgilidir. Bu, iş tatminini doğrudan güçlendirmese de, kurumu terk etmenin maliyetli görüldüğü durumlarda kişilerin tatmin hissini artırmaya çalışabileceklerini öngörür (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık, ahlaki veya yükümlülük temelli bir içerik barındırır; Wiener (1982), yükümlülük duygusunun iş tatminiyle olumlu bir ilişki kurabileceğini ileri sürmektedir.

İkinci yaklaşımda, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirilir. Locke (1976) iş tatminini “bir işin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda hissedilen olumlu duygular” şeklinde tanımlar. Bu duygusal tablo, kurumla olan bağın niteliğini güçlü biçimde etkiler. İş tatmini örgütsel bağlılığın özellikle duygusal boyutunu destekler. Kurum içi roller veya maaş gibi işin farklı yönlerinden memnuniyet, duygusal bağlılığın yükselmesini sağlayabilir (Porter vd., 1974). Ayrıca tatmin duygusu, devam bağlılığını da kısmen etkileyebilir; tatmin edici koşullara sahip çalışanlar alternatif işlere karşı daha az eğilimli olabilir (Tett ve Meyer, 1993). İş tatmini, normatif bağlılıkla da bağlantılıdır. Çalışanlar, memnuniyet duydukları iş ortamına minnettarlık hissedebilir ve bu moral borcu, çalışanın örgütte kalma isteğini güçlendirebilir (Wiener, 1982).

Üçüncü yaklaşım, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin karşılıklı bir etkileşim içinde olduğunu savunur. Yani iş tatmininin örgütsel bağlılığı teşvik etmesi, bağlılığın da iş tatminini desteklemesi mümkündür. Vandenberg ve Lance (1992) bu çift yönlü süreci deneysel delillerle ortaya koyar. Ayrıca, Bateman ve Strasser (1984) da iş tatmini ile örgütsel bağlılığın zamana yayılmış karşılıklı bir döngü oluşturduğunu ileri sürer. Bu etki, kurum içi politika, liderlik biçimi, algılanan destek gibi birçok unsurla yönlendirilebilir (Rhoades vd., 2001). Yüksek düzeyde örgütsel destek hisseden çalışan, işinden daha fazla doyum alır, yüksek tatmin de bağlılığı pekiştirir. Mathieu ve Zajac (1990), bu iki kavramın zaman içinde karşılıklı

değişkenlik gösterdiğine işaret ederek, birindeki gelişmelerin diğerinde de pozitif dalgalanmalar yaratabileceğini belirtirler. Bu nedenle kurumlar hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı artıran önlemlere önem vermelidir.

2.5.8. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar

Altaş (2021) çalışmasında, sağlık kurumlarında görev yapan personelin örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki etkileşimleri ortaya koymayı amaçlamıştır. İlişkisel tarama deseninde planlanan bu araştırma, Kocaeli ilindeki sağlık çalışanlarından oluşan bir örnekleme yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek boyutlarını ölçen ölçekler anket formunda kullanılmış, öncelikle söz konusu ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi ve hipotezlerin sınanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bağlantılar bulunmuştur. Regresyon analizleri ise örgütsel desteğin, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel güven algısının örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği, örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel bağlılığı artırdığı vurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmaları doğrular nitelikte değerlendirilmektedir. Çalışmada, örgütlerin başarısında insan kaynağının güçlendirilmesi ve yönetime duyulan güven duygusunun sağlanmasının kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Gelecekte, farklı kültürel ortamlarda ve çeşitli sektörlerde aynı değişkenlerin analiz edilmesi ve ayrıca kamu ile özel sağlık çalışanlarının karşılaştırılması önerilmektedir.

Boz vd. (2021) araştırmaları, örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini tespit etmeyi hedeflemiştir. Bu kapsamda, Adana şehir merkezinde 112 Acil Servis'te görevli 208 gönüllü personelden veri toplanmıştır. Korelasyon analizinde örgütsel bağlılık ($r= 0,253$) ve alt faktörleri (Duygusal $r=0.298$, Devam $r=0.057$, Normatif $r=0.276$) ile iş performansı arasında zayıf ve çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Regresyon analizine göre örgütsel bağlılığın ($\beta=0.278$; $p>0.05$) iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Uslu ve Baydaş (2021) araştırmalarında, zincir market çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığını incelemişlerdir. TRB1 bölgesindeki ulusal zincir marketlerde çalışan 502 katılımcıdan kolayda örneklem yöntemiyle anket formu aracılığıyla veri derlenmiştir. Çalışmada, rgtsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarda; örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif boyutlarda; örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda; iş tatmini ise içsel ve dışsal boyutlarda değerlendirilmiştir. Analizlere göre dağıtımsal adalet algısı, duygusal-bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif ve anlamlı etkilerken, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. İşlemsel adaletin duygusal bağlılık, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerinde pozitif ve anlamlı; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmde ise negatif ve anlamlı bir tesire sahip olduğu gösterilmiştir. Etkileşimsel adaletin duygusal, devam ve normatif bağlılık ile içsel ve dışsal tatmini pozitif etkilediği; duyuşsal sinizmi ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

Aslan ve Terzi (2023) eğitim kurumları ile diğer kurumlarda “rgtsel bağlılık ve örgütsel sinizm” ilişkisini ele alan Türkçe çalışmaların meta-analizini yapmışlardır. Bu süreçte, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ilişkisini etkileyebilecek olası moderatör değişkenler de irdelenmiştir. YK tez katalogu, Web of Science, ERIC veri tabanları ve Google Scholar üzerinden yürütülen kapsamlı arama neticesinde, dâhil etme ölçütlerine uyan ve Pearson Korelasyon katsayısı (r) değerini raporlayan 36 çalışma meta-analize dahil edilmiştir. Yayın yanlılığı, heterojenlik ve etki büyüklüğü değerleri hesaplandıktan sonra, random etkiler modeliyle elde edilen ortalama etki büyüklüğünün ters yönde ve orta düzeyde ($\bar{r} = -0,391$) olduğu görülmüştür. Heterojenlik testi ($Q = 848,36$; $p < 0,005$) alışmalar arasında heterojenlik olduğunu göstermiştir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm etkileşimine ilişkin bulgular, ilgili literatüre yeni perspektifler katmaktadır.

Özgül vd. (2020) hizmet sektörü özeline, özellikle havacılık sektöründe görev yapan çalışanların algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık (duygusal, normatif ve devam) arasındaki ilişkisinde iş-yaşam dengesi ve alt boyutlarının (iş-aile, aile-iş dengesi) aracılık rolleri olup olmadığını araştırmışlardır. Kabin memurlarının işin doğası gereği, iş-yaşam dengesi konusunun önem taşıdığı

varsayılarak, 258 katılımcıdan anket aracılığıyla veri elde edilmiştir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin kısmi aracı rol oynadığını göstermektedir.

Pabuçcu ve İşcan (2024) çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi araştırmayı hedeflemişlerdir. Erzurum il merkezindeki bir çağrı merkezinde çalışan personele anket uygulanmış; örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık faktörleri üzerinde durulmuştur. Kuramsal çerçevede, örgütsel destek ile örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği açıklanmış ve geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Sonuç olarak, algılanan örgütsel destek boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı ve örgütsel güven boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki yansımaları tespit edilmiş; her iki değişkenin de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu gösterilmiştir.

Cica ve Karabulut (2024) bu çalışmalarında, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yeşil örgütsel davranışa etkisinde, çevre tutkusunun aracı rolünü değerlendirmişlerdir. Örneklem, İstanbul'da Çevre Yönetim Belgesi (ISO 14001) bulunan üç kamu kurumunda görev yapan 780 kişiden oluşmaktadır. Veriler, demografik sorularla birlikte örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, çevre tutkusu ve yeşil örgütsel davranış ölçeklerini içeren anketlerden elde edilmiştir. SPSS 24, AMOS 24 ve PROCESS kullanılarak yapılan analizlerde, örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranışı olumlu yönde etkilediği; örgütsel özdeşleşmenin de benzer etkilere sahip olduğu görülmüştür. Çevre tutkusunun, bu değişkenler arasındaki ilişkilere kısmi veya tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Yeşil örgütsel davranış kavramının örgütsel davranış alanında yeni olmasına karşın, bu bulguların çevresel sürdürülebilirlik ve yeşil örgüt araştırmalarına özgün katkı sunacağı öngörülmektedir.

Özdemir ve Gündüz (2022) yürüttükleri araştırmada, öğretmenlerin algıladığı okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkla bağlantısını incelemişlerdir. 2016–2017 eğitim öğretim döneminde Sinop Merkez ilçedeki devlet okullarında görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini, tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenen 500 öğretmen ise örneklemini oluşturmuştur. “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak toplanan veriler, öğretmenlerin kayırmacılık algılarının “planlama” alt boyutunda en yüksek düzeyde gerçekleştiğini göstermiştir. Örgütsel

güvenin “meslektaşlara ve yöneticiye güven” alt boyutlarında katılımcıların güven düzeylerinin görece yüksek, paydaşlara güven düzeyinin ise ortalama olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık da orta düzeyde bulunmuş ve katılımcıların en fazla “uyum” boyutunda, sonrasında “içselleştirme” ve daha sonra “özdeşleşme” boyutunda bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarında, kayırmacılık algılarının artmasıyla örgütsel bağlılık ile örgütsel güven düzeylerinde azalma yaşandığı vurgulanmıştır. Ayrıca, okul yönetiminde kayırmacılık algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur.

Tunalı ve Peker (2020) çalışmalarında, örgütsel verimlilik açısından önemli değişkenler olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı ele alarak çalışanlar ve kurumlar bakımından bu kavramların birbirleriyle ilişkisini incelemiştir. Bu amaçla 44 maddelik 5’li likert tipi anket formu geliştirilip Sivas’taki 7 kamu ve 4 özel banka şubesinde görev yapan çalışanlara gönüllülük esasında uygulanmıştır. Geçerli sayılan toplam 130 form, yapısal eşitlik modellemesi (LISREL 8.72) ile analiz edilmiştir. Bulgular, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, örgütsel güvenin ise normatif, duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarıyla anlamlı etkileşimlere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Güney ve Turan (2021) çalışmaları, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini ve örgüte duydukları güveni nasıl şekillendirdiğini anlamaya odaklanmıştır. Ayrıca güven kaybının, bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olup olmadığı da araştırılmıştır. Sağlık sektöründe görev yapan 261 katılımcıdan elde edilen verilerle oluşturulan modelde, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçekleri uygulanmıştır. Bulgular, psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık görevi üstlendiğini göstermiştir. Bu sonuçlar, psikolojik sözleşme, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık alanındaki kuramsal çerçeveyi genişletmektedir.

Koçoğlu ve Terzi (2020) yaptıkları araştırmada, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etki yarattığını incelemiştir. İstanbul’da kamu ve özel hastanelerde çalışan 436 doktorun katılımıyla yürütülen analizler sonucunda, hekimlerin örgütsel sinizm düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının azaldığı, yani negatif bir yönelim olduğu saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, örgütsel

sinizmin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık boyutları üzerinde de olumsuz yansımaları olduğu belirlenmiştir.

Dinçer ve Kart (2021) otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültürünün örgütsel bağıllık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünü irdelemeye odaklanmışlardır. Kolayda örneklem yöntemiyle Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinden toplanan 715 veride, örgüt kültürü eksojen değişken, yetenek yönetimi aracı değişken, örgütsel bağıllık endojen değişken olarak ele alınmıştır. Demografik veriler SPSS ile, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri ile hipotezlerin sınanması ise SmartPLS3 kullanılarak Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, örgüt kültürünün örgütsel bağıllığı artırdığını ve bu ilişkide yetenek yönetiminin aracı bir faktör olduğunu göstermiştir.

Bektaşoğlu ve Şengün (2020) Özel Şişli Memorial Hastanesi'ndeki sağlık personelinin (doktor, hemşire, sağlık memuru ve diğer) örgütsel iletişim algıları ile örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Demografik sorulardan, örgütsel iletişim ve örgütsel bağıllık ölçeklerinden oluşan anket formu üzerinden 118 çalışanla veri toplanmış; analizler SPSS 21.0 ile yapılmıştır. Çalışma, örgüt içi iletişimin olumlu işleminin bağıllık algısına etki ettiğini öne sürmektedir. İstatistiksel analiz sonuçları, çalışanların örgütsel iletişim ve örgütsel bağıllık düzeylerinin farklılaştığını ve örgütsel iletişimin yükselmesiyle örgütsel bağıllıkta da artış yaşandığını göstermiştir.

Özdemir ve İpek (2020) araştırmalarında, üniversite idari personelinin örgütsel kültür ve örgütsel bağıllık algılarını, bu algıların demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve iki algı arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamışlardır. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinde görev yapan 343 idari personelden 213 kişi gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Ekim-Kasım 2019 arasında örgütsel kültür ve örgütsel bağıllık ölçekleriyle veri toplanmış, ilişkiel tarama modeline dayanan çalışmada veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Cinsiyet faktörüne göre örgütsel kültür algılarında anlamlı bir fark görülmezken, örgütsel bağıllıkta duygusal bağıllık boyutunun erkek personel lehine farklılaştığı kaydedilmiştir. Eğitim düzeyi dikkate alındığında örgütsel kültürün güç, başarı ve destek boyutlarında; örgütsel bağıllığın ise duygusal boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dört boyutlu örgütsel kültür algılarının örgütsel bağıllık

boyutlarındaki varyans açıklama oranının duygusal bağlılıkta %8, devam bağlılığında %20, normatif bağlılıkta ise %34 olduğu belirtilmiştir. Bu çalışma ile önceki literatürde raporlanan bulgular arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar gözlenmiştir.

Doğan ve Demirtaş (2020) araştırmalarında, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeyi hedeflemişlerdir. Bunun için 230 sağlık çalışanıyla yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Alt boyutlarda ise bilgisel adaletin duygusal bağlılık, işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Salha ve Ulema (2020) personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi araştırmak amacıyla öncelikle bu iki kavrama ilişkin kapsamlı bir literatür taraması yaparak kuramsal çerçeveyi oluşturmuşlardır. Ardından, İstanbul'da Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı turizm işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek kuruluşlarında görevli 400 işgörene anket uygulanmıştır. Anket ölçeklerinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yanı sıra güvenilirlik incelemeleri yapılmıştır. Faktör analiziyle belirlenen boyutlar arasında öngörülen modelleri ve hipotezleri test etmek adına korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Aksakal ve Kahveci (2021) araştırmalarında, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel maneviyat algılarının örgütsel bağlılık düzeyini ne ölçüde etkilediğini incelemişlerdir. Rize ilinde devlet okullarında görev yapan 417 öğretmen bu çalışmada veri kaynağı olarak kullanılmış, ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ve örgütsel maneviyat birlikte ele alındığında, örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin %55'inin açıklandığı görülmüştür. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette negatif, örgütsel maneviyat ile örgütsel bağlılık arasında ise orta şiddette pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Filiz (2020) gerçekleştirdiği sistematik derleme, sağlık kurumlarında algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen 2009-2018 arasındaki yerli araştırmaları kapsamaktadır. Google Akademik, EBSCO, ULAKBİM ve Ulusal Tez Merkezi veri tabanlarında yapılan taramada, belirlenen kriterlere uygun 13 çalışma analize dâhil edilmiştir. PRISMA yönteminin

benimsendiği sistematik derleme sonucunda, sağlık sektöründe örgütsel bağlılığı en çok dönüştürücü liderlik tarzının olumlu yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki yarattığı görülmüştür. Lider-üye etkileşimi arttıkça bağlılığın yükseldiği vurgulanmıştır.

Battal (2020) çalışmasında, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bir devlet üniversitesindeki 206 personelden yüz yüze anket aracılığıyla veri toplanmış, elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 25.0 programlarıyla değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Alt boyut analizinde, örgütsel adalet ile süreklilik bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmadığı, aynı şekilde duygusal bağlılık ile süreklilik bağlılığı arasında da benzer bir sonuç görüldüğü ifade edilmektedir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, Türkiye'deki kültürel değerlerin dışı özelliklere sahip olduğu ve duyguların karar süreçlerinde ağırlık taşıdığı vurgulanarak, sonuçların ulusal kültürle uyumlu olduğu söylenmiştir.

Öztürk ve Çuhadar (2021) seyahat acentelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık algıları ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide örgütsel sinizm algılarının aracılık rolünü sorgulamıştır. Antalya merkezinde faaliyet gösteren A grubu acentelerde görevli çalışanlara e-posta yoluyla gönderilen anketlerden 417 yanıt alınmış, 21 formun uygun olmaması nedeniyle 396 anket analizlere dâhil edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi esas alınarak yürütülen incelemede, örgütsel bağlılık algılarının sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği, örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz, sanal kaytarma davranışında ise olumlu bir tesire sahip olduğu gösterilmiştir. Ana hipoteze ilişkin bulgular, örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide aracılık görevini üstlendiğini ortaya koymuştur.

2.6. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Kavramsal Çerçeve

2.6.1. İşten ayrılma niyeti kavramı

Rekabetin örgütler arası boyutta sürekli biçimde yükselmesi, kurumsal kaynakların en değerli unsurlarından biri kabul edilen insan kaynağının elde

tutulmasını ve etkin biçimde yönetilmesini gün geçtikçe daha kritik hale getirmektedir. Örgütte insan kaynağının varlığını koruması, çalışanın kuruma ilişkin ilişkilerine ve beklentilerine olduğu kadar, insan kaynağının da örgüt gereksinimlerini karşılmasına bağlıdır. Çalışanların örgütten duydukları beklentiler de hem zamansal hem de mekânsal bağlamda değişkenlik gösterebilmektedir (Balık ve Şengül, 2016: 117). Son yirmi yılda örgüt yapılarında yaşanan değişim ve ilerlemeler, insan kaynağını örgüt bazında stratejik bir konuma taşımıştır. Kurumların uzun vadede rekabet gücü elde edebilmeleri, çalışan ilişkilerinin bu doğrultuda organize edilmesi ile mümkün görünmektedir. Bu bağlamda, örgüt stratejisiyle örtüşen insan kaynağının kuruluş içinde tutulması oldukça önemlidir (Başaran, 2017: 241). Böylece, nitelikli personel barındırmak kurumlar açısından hayati değere sahiptir. Kaliteli çalışanların işe alımı kadar, onların kurumda uzun süre kalmasını sağlamak da yetkin insan kaynağına sahip olmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Proaktif uygulamalarla çalışanların ayrılma niyetini düşük seviyede tutabilen örgütler, başarıya ulaşma yolunda erkenden avantaj sağlayacaklardır. Bu sebeple işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmaların sayısında giderek artış gözlenmektedir (Dawley vd., 2010: 238-239).

İngilizce yazında işten ayrılma niyeti birden çok biçimde dile getirilmektedir (Mxenge vd., 2014). “Intention to Quit (Krishnan ve Sing, 2010)”, “Turnover intention (Tett ve Meyer, 1993)”, “Intention to Leave (Hong ve Kaur, 2008)”, “Turnover Propensiyet (Chakrabarti ve Guha, 2016)” gibi çeşitli kavramlarla anılan bu olgu, farklı adlandırmalar nedeniyle değişen tanımlara da yol açmıştır (Yeni, 2020: 42). İşten ayrılma niyetinin yarattığı olumsuz algı sonucunda, alanyazında aynı durumu ifade etmek amacıyla “kalma niyeti”, “örgütte kalma niyeti” veya “örgütte kalma isteği” gibi daha olumlu kavramlar kullanılmıştır (Martin, 1979; Price ve Muller, 1981; Tak ve Çiftçioğlu, 2008). “Örgütte kalma niyeti” ise bir çalışanın mevcut pozisyonunda uzun süre görev yapma arzusunu tanımlamak için tercih edilmektedir (Larkin, 2015: 13). Öte yandan, çalışanların yakın vadede istifa etmeyi düşünmeleri, işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2011: 277).

İnsanların işten ayrılma konusuna ilişkin araştırmalar, 1958’de March ve Simon’un öncülük ettiği çalışmalara kadar dayanmaktadır. Bu incelemelerde, bireylerin işten ayrılma niyetini öngören faktörler tartışılmış ve kişisel bazdaki ayrılık kararlarının, mevcut işinden uzaklaşma isteğiyle çalışanın farklı görevlere

geçmesinin ne derece kolay olduğundan etkilendiği öne sürülmüştür (Martin, 2011: 5). Çağdaş örgüt yapılarında, yetkin personelin elde tutulması stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır (Van Dyk ve Coetze, 2012: 4). Piyasa koşullarında az bulunur uzmanlık ve gizli bilgiyle donanmış çalışanların örgütten ayrılması, kuruma rekabetçi üstünlük bakımından ciddi bir kayba sebep olmaktadır (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 276). Yetkin personelin işten ayrılması, örgütlerin beşeri ve ilişkisel sermayelerinde kayba neden olmasının yanı sıra, o çalışan rakip kuruma geçerse entelektüel sermaye de yitirilmiş olur (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların işten ayrılma niyetlerine yönelik veri toplaması ve rekabet avantajı sağlama amacıyla personelin kurumda kalmasını teşvik eden politika ve stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Ongori, 2007: 51). Falkenburg ve Schyns (2007: 710), işten ayrılma davranışının irdelenmesinden ziyade, işten ayrılma niyetine odaklanmanın önemini vurgulayarak, ayrılma davranışına geçmiş kişilerin zaten kurumda olmadığını, ancak niyeti olanların halen kurum bünyesinde bulunduğunu, dolayısıyla onların ayrılma eğiliminin bertaraf edilmesinin kurum adına fayda sağlayacağını belirtmektedir (Yücel ve Demirel, 2013: 164).

Newman (1974), işten ayrılma niyetine yönelik ilk araştırmayı gerçekleştiren isimdir. Ardından Mobley (1977), Rusbult ve arkadaşları (1988) ile Tett ve Meyer (1993) bu konuyu farklı yönleriyle ele almışlardır (Başaran, 2016: 34). Topçu ve Basım (2015: 870), işten ayrılma niyetini bir tür çekilme davranışı şeklinde tanımlarken; Tett ve Mayer (1993: 262), bu olguyu çalışanların mevcut işyerinden ayrılmak adına bilinçli ve planlı olarak gösterdikleri gönüllülük durumu olarak açıklamaktadır. Mobley (1977) ile Steers ve Mowday (1981) ise işten ayrılma niyetini, zorunlu bir iş gücü devri biçiminde ele almıştır (Mobley, 1977 ve Steers ve Mowday, 1981'den aktaran Van Breukelen vd., 2004: 893).

Personelin kurum içindeki ödüllendirme ve kariyer fırsatlarının yetersiz kalması, verimlilikte azalmaya yol açarak işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir (Karaca ve İnce, 2016: 52). Bu sebeple pek çok çalışan alternatif iş fırsatları arayışına girmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 153). Çoğu zaman, işten ayrılma niyeti gerçekte işten ayrılma davranışıyla noktalanmakta ve bu süreç önüne geçilemez sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesi engellenebilir. İşletme yöneticileri, duruma müdahil olarak çalışanların ayrılma niyetini tespit etmeli, bu niyeti önlemeye ve hafifletmeye

yönelik tedbirler geliştirerek işten ayrılma davranışının gerçekleşmesini engelleyebilirler.

Çalışanlar, mesleki hayat boyunca sahip oldukları deneyimler doğrultusunda iş ve işletme ortamıyla alakalı hem olumlu hem de olumsuz hisler geliştirmektedirler. Bu duyguların etkisiyle, kişilerde işlerine veya kurumlarına yönelik belirli tutumlar ortaya çıkar (Oshagbemi, 2000: 88-89). Bunlar arasında iş doyumunu ve memnuniyeti, hem çalışanlar hem de işverenler için tercih edilen bir durumdur. Ancak kimi çalışanlar iş doyumunu yaşarken, bir kısmı iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Çünkü çalışanların işe dair tutumlarını şekillendiren bireysel algıları da belirleyici bir etkidir. Bu bağlamda, çalışılan işe dair olumsuz yaklaşımlar sonucu, iş ve işyeriyle tatmin olmayan, mutsuz ve doyumsuz çalışan profili oluşabilmektedir (Eğinli Aysen, 2009: 36). Yaşanan bu tatminsizlik, işten ayrılma niyetini yükseltebilmektedir (Keser, 2015: 155). Dolayısıyla çalışanların örgütsel çalışma koşullarına ilişkin memnuniyetsizlik neticesinde verdikleri tepki, işten ayrılma niyeti olarak adlandırılmaktadır (Rusbult vd., 1988: 599).

Genel kabul görmüş, evrensel bir tanımın bulunmadığı işten ayrılma niyeti kavramı, farklı araştırmacıların değişik açıklamalarına konu olmuştur. Söz konusu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Bir kurumdaki çalışanın yakın bir tarihte işten ayrılmasına yönelik düşüncesi veya niyetidir.
- Bir çalışanın, çalıştığı kurumu yakın zamanda terk etmeyi planlamasıdır.
- Bireyin kendi iradesiyle bir sosyal sistemden ayrılma eğilimidir.
- Çalışanların, mevcut istihdam koşullarından memnun olmadıklarında uyguladıkları yıkıcı, etkin bir davranıştır.
- Çalışanların iş koşullarına dair doyumsuzluk yaşadıklarında sergiledikleri etkin ve yıkıcı bir eylemdir.
- Çalışanların, ilerleyen süreçte kurumdan ayrılma ihtimallerini kendilerince değerlendirmeleridir.
- Kurumu terk etmek hususunda bilinçli karar alma veya bu yönde niyet oluşturma durumudur.

- İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş yerlerinden ayrılmalarını bilinçli ve planlı şekilde talep etmelerine işaret eden en önemli göstergedir (Harputluoğlu, 2015: 41).

İşten ayrılma niyeti konusunda çeşitli araştırmacılar farklı açılardan yaklaşımlar sunsalar da ortak nokta, bu niyetin iradi ve bilinçli bir biçimde şekillenmesidir. Kişiler, işten ayrılma veya devam etme kararını vermeden önce, mevcut işlerini değerlendirmekte, iş tatmini ya da tatminsizliği saptadıktan sonra ayrılma fikri belirlemekte; ayrılmanın getirileri ve götürüleri hesaba katılmakta ve muhtemel seçenekler üzerinde durulmaktadır. Bu alternatifleri analiz eden çalışan, mevcut pozisyonla yeni fırsatları karşılaştırarak, nihayetinde işten ayrılma veya kalma niyetine ulaşır ve buna göre kararını ortaya koyar (Gürpınar, 2006: 51).

Mobley, çalışanların işten ayrılma sürecini aşağıdaki basamaklar doğrultusunda açıklamaktadır:

- Mevcut işin analiz edilmesi
- İş doyumsuzluğu yaşama
- İşten ayrılma fikrinin doğması
- İşten ayrılma masraflarına karşı elde edilecek yararın değerlendirilmesi
- Alternatif iş arama niyetine sahip olma
- Yeni iş seçenekleri araştırma eylemi
- Alternatif bir pozisyonun bulunması
- Mevcut konumla yeni fırsatların kıyaslanması
- İşten ayrılma niyetinin belirginleşmesi
- Son olarak işten ayrılma (Yakut, 2020: 65)

Her ne kadar çalışanların geliştirdiği işten ayrılma niyeti, mutlak surette işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmasa da, ayrılma eyleminin habercisi olabildiği düşünülmektedir (Alper, 2020: 52). Kurum içinde sistemli bir işe alma, değerlendirme ve yerleştirme mekanizması varsa, ücretlendirme ve terfi imkânları düzenli ve işler durumdaysa, işten ayrılma niyetinin düşük seviyede kalacağı vurgulanmaktadır. Buna karşın, personel değerlendirme süreçlerinin iyi

yapılandırılmaması sonucu çalışanlarda haksızlığa uğradıkları duygusu oluşabilmekte, kurumu adaletsiz olarak algılayıp, kötü çalışma şartları altında işten ayrılma niyetinin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Eren, 2006: 262).

Çalışma ortamında personelin işten ayrılması, kurumların verimliliği ve kârlılığında olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti kavramı, çok sayıda araştırmacının merceği altına girmiş ve tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 617). Oluşan işten ayrılma niyeti, zamanla işten ayrılma davranışına dönüşerek çalışmanın fiziksel olarak sonlanmasına neden olabilir (Mobley, 1982: 111). Bu çerçevede, niyet ve davranış ayrımı önem kazanır. Çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması, mutlaka işten ayrılacağı anlamına gelmez, yalnızca belirli koşullar gerçekleştiğinde ayrılma kararı verilebileceğini ifade eder. Bununla birlikte, niyet davranışa dönüşmese dahi, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak örgüt içi yaşamı negatif etkileyebilir (Ünlüsoy Dinçer, 2010: 49). İşten ayrılma niyeti, önceden kurgulanmış ve gönüllü bir arzudur, anlık bir çıkış yolu değildir. Sadece, örgütle yolların ayrılabilceğini gösterir. Bir anda ve plansız şekilde ortaya çıkan işten ayrılma davranışı ise, işten ayrılma niyeti olmaksızın gerçekleşen bir durumdur (Şahin, 2019: 81). Rusbelt ve arkadaşları (1988), işten ayrılma niyetini, çalışanların iş şartlarından tatmin olmamaları sonucu sergiledikleri etkin ve yıkıcı davranışlar olarak tanımlamıştır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160). Rainayee (2013: 48) ise bu kavramı, çalışanların mevcut iş ve çalışma koşullarıyla ilgili alternatif fırsatlara yönelik kişisel hisleri ve bilişsel niyetleri şeklinde tanımlamıştır.

Kurumlarda nitelikli çalışanların ayrılmasını engellemek, insan kaynakları birimlerinin temel görevlerinden biridir; zira ayrılan bir personelin yerine yenisini bulmak hem vakit alan hem de mali açıdan külfetli bir süreçtir. Ayrıca işten ayrılan kişiler, kurum açısından stratejik sayılabilecek bilgiyi de beraberinde götürebilir. Yerine alınacak yeni personelin eğitimi, adaptasyonu ve işe alışması sırasında zaman kayıpları yaşanması muhtemeldir. Dolayısıyla yönetim, çalışanlarını kurumda tutma sorumluluğunu en etkin biçimde yerine getirmelidir (Barutçugil, 2004: 465). Diğer yandan yöneticiler, kalifiye personelin ayrılmasını önlemeye çalışırken, kuruma ve diğer personele zarar veren, nitelik açısından yetersiz çalışanların işten çıkmasını da mümkün kılmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin işten ayrılma niyetini engellemeye yönelik uygulamaları, hem nitelikli personelin ayrılmasını

önlemeye hem de verimsiz çalışanların kurumdan uzaklaşmasına olanak tanınmalıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194).

2.6.2. İşten ayrılma ile ilişkili kavramlar

2.6.2.1. İşten çekilme

İşten çekilme davranışı, bazı araştırmalarda işten ayrılma niyetinin öncü etkeni olarak incelenmektedir (Akkaş, 2020: 6). Bu kavram ilk kez Hulin (1991) tarafından ortaya atılmış olup, çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetsiz olduklarında işe gitmekten kaçınabilecekleri ileri sürülmektedir. İşten uzak kalma, işten çekilme olarak tanımlanmakta ve bireylerin geçici ya da kalıcı şekilde işten uzak durabileceğini vurgulamaktadır (Saal ve Knight, 1988). Johns (2001) ise işten çekilmeyi, “belirli bir çalışma ortamından günün tamamında ya da bir kısmında kalıcı olarak fiziksel uzaklaşma” şeklinde tarif etmektedir (Johns, 2001’den aktaran Akkaş, 2020: 7).

Gupta ve Jenkins (1980) işten çekilmeyi, “çalışanların algıladıkları itici faktörler doğrultusunda, gönüllü şekilde oluşan, örgüt ile personel arasındaki fiziksel ve psikolojik mesafe” biçiminde açıklar. Dolayısıyla işten çekilme hem fiziksel hem de duygusal manada gerçekleşebilir ve bunu tespit etmek hayli güçtür (LeBlanc, Barling ve Turner, 2014: 399). Çalışanın işten ayrılması ona yüksek bir maliyet getiriyorsa veya alternatif işin avantajları düşükse, birey mevcut işini yeniden gözden geçirip, ayrılma düşüncesini sorgulayabilir ve o esnada farklı bir çekilme davranışı sergileyebilir (Mobley, 1977: 237-240). Bu davranış bazen işin bilerek ihmal edilmesi ya da duygusal ve zihinsel odak kaybı biçiminde kendini gösterebilir. Hom ve Kinicki’ye (2001: 979) göre personel, zaman zaman üretkenlik ve performansta düşüş şeklinde de çekilme davranışına yönelebilir. Bu husustaki araştırmalar çoğunlukla iş ile ilgili tutumlara odaklansa da ailevi talepler veya stres yaratan çevresel faktörler de çekilme davranışını tetikleyebilmektedir. Bu nedenle işten çekilmeyi tetikleyen nedenleri tespit edip çözmeye dönük adımlar atmak, işten ayrılma niyetini engellemede önemli görülmektedir.

2.6.2.2. İşe gelmeme

Uzmanlar, çalışanların işe gelmeme davranışının da bir çekilme biçimi olduğunu öne sürmektedirler. İşe gelmeme, “planlanmış süre ve mekânda çalışanın

fiziksel olarak bulunmaması” şeklinde tanımlanabilir (Akkaş, 2020: 8). Bu durum, yasal gerekçelerle ya da mesnetsiz sebeplerle meydana gelebilmektedir. Çoğu kurumda rastlanan işe gelmeme vakaları, örgütün başarısını olumsuz etkileyen bir faktördür (Akkaş, 2020: 8). İşe gelmeme, kurumsal verimlilik ile çalışanların iş doyumunu düşürür (Sachdev ve Verma, 2004: 97). Ayrıca bir çalışanın devamsız olması, yerine bakacak başka bir kişinin bulunmasını gerektirir. Robbins ve arkadaşlarına (2003) göre işe gelmeme eğilimini azaltmak için kurumlar, düzenli devamı teşvik edici ödüller sunmalı ve devamsızlığa yaptırım uygulamalıdır. Ek olarak, çalışanları düzenli katılımın önemi ve devamsızlığın kuruma getirdiği maliyetler hakkında bilgilendirmek de yararlı olacaktır (Robbins vd. 2003’ten aktaran Akkaş, 2020: 8).

2.6.2.3. İşten ayrılma ve işte kalma

Personelin mevcut örgütünü terk etmesine dair tutumu, işten ayrılma niyeti olarak ifade edilirken; fiilen örgütten ayrılma eylemi, işten ayrılma olarak adlandırılmaktadır (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 51). İşten ayrılma, üç tür çekilme davranışı neticesinde ortaya çıkar: ayrılmaya dair düşünme, alternatif iş olanaklarını araştırma ve gerçek anlamda işten ayrılma. Porter ve Steers (1973), işten ayrılma davranışının kökeninde işten ayrılma niyetinin yattığını ileri sürdüğünden beri akademik çalışmalar bu sürece daha fazla odaklanmıştır. İşte kalma niyeti ve işten ayrılma niyeti ise bir madalyonun farklı yüzleri gibi görülmekte ve araştırmalarda genellikle ayrı kategoriler olarak değerlendirilmemektedir (Akkaş, 2020: 8). 2008’de Amerika Birleşik Devletleri’nde eğlence ve turizm sektöründe çalışan 24.829 kişinin incelendiği 60 yıllık çalışmaların analizinde işte kalmaya ilişkin 12 faktör saptanmıştır: iş tatmini, dışsal ödüller, yapı bağlılığı, örgütsel bağlılık, örgütsel prestij, alternatif eksikliği, yatırımlar, gelişim imkânları, iş yeri koşulları, örgütsel adalet, esnek çalışma fırsatı ve iş dışı unsurlardır (Hausknecht vd., 2008: 1226). Çalışanlar bu faktörlere göre değerlendirme yaparak işte kalmaya veya ayrılmaya karar vermektedir. Örneğin, işini saygın bulan ve işinden memnun olan çalışanlar görevlerine devam etme eğilimindedir (Hausknecht vd., 2008: 1227).

2.6.3. İşten ayrılma türleri

2.6.3.1. Gönüllü işten ayrılma

Gönüllü işten ayrılma, ilk kez 1958’de March ve Simon tarafından, çalışanın kendi rızasıyla gerçekleşen bir eylem olarak tanımlanmıştır (Mitchell vd., 2001: 1102). Gönüllü işten ayrılma niyetinde, örgütün çalışanın beklentilerini karşılamaması; gönülsüz işten ayrılma niyetinde ise kurumun çalışandan umduğu performansı alamaması söz konusudur (Cotton ve Tuttle, 1986: 62). Gönüllü ayrılmada kararı veren çalışan iken, gönülsüz ayrılmada karar mercii işverendir (Shaw vd., 1998: 511). Alanyazında işten ayrılma niyetine dair çalışmalarda çoğunlukla gönüllü işten ayrılma niyeti ele alınır. Bunun nedeni, işten ayrılmanın genellikle çalışanın planlı ve bilinçli biçimde verdiği kararlarla gerçekleşmesidir. Ayrılma niyetindeki personel, karar sürecinde pek çok etkeni değerlendirir (Ayan vd., 2013: 260). İşten ayrılma niyetinin sonunda fiili ayrılmanın yaşanması, bu olgunun olumsuz bir durum olduğunu düşündürür. Ancak kritik nokta, kurumdaki kaç kişinin ayrılmak istediğinden çok, hangi niteliklere sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde olduğudur (Allen vd., 2003: 103). Başka bir deyişle, düşük performansa sahip ya da niteliksiz çalışanların gönüllü ayrılma istemi örgüt adına olumsuz bir tablo çizmez. Öte yandan, kalifiye personelin ayrılma niyetinde olması, kurum için olumsuz bir sinyaldir (Teoman, 2007: 35). Çünkü örgütler, personeli işe alma sürecinde ciddi zaman ve finansal kaynak harcarlar. Dolayısıyla, çalışan gönüllü olarak da olsa kurumdaki ayrıldığında, işletmenin doğrudan ya da dolaylı maliyetleri artar. Ayrılan personelin yerine alınacak elemanın seçimi, eğitimi gibi süreçler yeni harcamalara neden olur (Özer, 2020: 30).

2.6.3.2. Gönülsüz işten ayrılma

Eğer çalışan, ayrılma niyetinde olmamasına rağmen işten çıkmaya mecbur kalıyorsa, bu durum gönülsüz işten ayrılma olarak tanımlanır (Sims, 2007: 2). Başka bir deyişle, çalışanın örgüt, iş arkadaşları veya ekonomik konjonktürle uyumsuzluk yaşamamasıyla iş ilişkisinin sona ermesi şeklinde de açıklanabilir (Akkaş, 2020: 11). Bu tür ayrılmada kararı veren taraf çalışandan ziyade işveren ya da dış etkenlerdir. Gerek gönüllü gerek gönülsüz olsun, ayrılık örgüt bakımından çeşitli kritik sonuçlar doğurur ki bunların başında zaman ve mali kaynak kayıpları gelir.

2.6.4. İşten ayrılmanın maliyetleri

Personelin işten ayrılması, örgütlere çeşitli mali yükler getirmektedir. Bu maliyetler çoğunlukla dört ana başlık altında incelenmektedir (Tüzüner, 2014: 212-214):

Ayrılma Maliyetleri:

- Ayrılan çalışanlarla yapılan mülakatların maliyeti
- İşten ayrılma sürecinde yürütülen idari işlemlerin giderleri
- İhbar ve kıdem tazminatı ödemeleri

Yerine Koyma (Yedekleme) Maliyetleri:

- Boş pozisyonların duyurulması için yapılan harcamalar
- İşe alımdan önceki hazırlık masrafları
- Mülakat ve test uygulamalarının maliyetleri
- Boş pozisyonla ilgili toplantıların giderleri
- Seyahat masrafları
- İşe alım sonrasında uygulanan işlemlerin maliyeti
- Sağlık taramalarının maliyetleri

Eğitim ve Geliştirme Maliyetleri:

- Kurum tanıtım materyallerinin hazırlanması ve dağıtımı
- Resmi eğitim programlarının maliyeti
- İşbaşı eğitim giderleri

Diğer Ek Maliyetler:

- Boş kalan pozisyon nedeniyle fazla mesai yapılmasının doğurduğu maliyet
- Geçici personel desteği için yapılan harcamalar
- Yeni çalışanın uyum sürecinde ortaya çıkan verimlilik kaybının maliyeti
- İşten ayrılan personelin sebep olabileceği satış ve müşteri kayıplarının maliyeti

Kurumlar bu masraflarla karşılaşmamak için, yöneticiler işten ayrılma niyetinin sebeplerini belirleyip, çalışanlarla güçlü bir iletişim kurarak oluşabilecek olumsuz etkileri en aza indirmeyi amaçlamalıdır.

2002'de ABD'de yürütülen bir araştırmaya göre, federal kurumlarda çalışanların %34'ünün işten ayrılma niyeti taşıdığı görülmüştür (Bertelli, 2006: 235). Gallup Örgütü'nün (2011) raporunda ise ABD'deki çalışanların %70'inin işten ayrılmayı düşündüğü, bunun ülke ekonomisine yıllık 254-363 milyar dolar arasında bir mali yük getirdiği ifade edilmektedir. Eğer işten ayrılma niyeti olan personel yeniden kuruma kazandırılabilirse, çarpan etkisiyle kurumun pek çok unsuru olumlu yönde etkilenecektir. Fishman'ın (1998) araştırması, yöneticilerin %75'inin çalışanları elde tutmayı öncelikli üç konudan biri olarak belirttiğini, ancak yalnızca %15'inin bunu gerçekleştirecek bir planının bulunduğunu göstermiştir (Fishman 1998'den aktaran Özer, 2020: 31).

2.6.5. İşten ayrılma niyetinin önemi

Hem çalışanlar hem de örgütler açısından taşıdığı büyük önem nedeniyle, işten ayrılma niyeti iktisat ve işletme disiplinlerinde inceleme konusu olmaya devam etmektedir. İktisadi araştırmalar, işsizlik oranları ve işsizliğe çözüm önerilerini ekonomik bakış açısından değerlendirirken, işletme alanında davranış bilimleri, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve yönetilmesinde psikolojik ve diğer faktörlerin rolüne odaklanmaktadır (Akkaş, 2020: 11).

Bilimsel çalışmalar, işten ayrılma eyleminin en önemli öncülünün işten ayrılma niyeti olduğunu göstermektedir (Tett ve Meyer, 1993: 260). Bluedorn (1982b), örgütlerdeki yüksek personel devrinin her zaman olumsuz biçimde değerlendirilmemesi gerektiğini, bu bakışın Fayol dönemi yaklaşımına dayandığını ve yöneticilerin bu nedenle personel devrini azaltmayı öncelikli amaç edindiklerini ifade eder. Oysa personel devrinin kuruma getirdiği pozitif ve negatif etkiler incelendikten sonra bu konudaki karar daha sağlıklı bir şekilde verilebilir (Bluedorn 1982b'den aktaran Erdoğan, 2019: 63).

Bluedorn (1982b), çalışan devir oranının ne çok düşük ne de aşırı yüksek olmaması, ideal bir düzeyde seyretmesi gerektiğini savunur. Kurum yönetiminin bu optimal oranı tespit etmesi ve bu hedefe ulaşmak için proaktif bir yaklaşım

sergilemesi gerektiğini vurgular. Bu doğrultuda kuruluşlar, personeli elde tutmak amacıyla ciddi yatırımlar yapmaktadır (Ongori, 2007: 50).

İşten ayrılma niyetinin, hem çalışanlar hem de kurumlar açısından yakından izlenme sebepleri özetle şu şekildedir (Güler, 2018: 126):

- Ayrılan personelin, kuruma kazandırdığı bilgi birikimini de beraberinde götürmesi (Yang, 2008: 433).
- İşten ayrılma sürecinin yarattığı stres ve olumsuzlukların, çalışanı tükenmişliğe sürüklemesi (Holtom vd., 2008: 233).
- Ayrılmaların artmasıyla çalışan devir hızının yükselmesi, işletmenin itibarını zedeleyerek yeni personel bulmada güçlük yaratması ve bu durumun müşteri memnuniyeti ile verimlilik üzerinde olumsuz etkiler doğurması (Eren, 2006: 276).

2.6.5.1. Örgütler açısından önemi

İşten ayrılma niyeti, kurumlar ve çalışanlar bakımından doğru şekilde yönetilmesi gereken bir konudur. Rekabet üstünlüğü sağlamada, şirketlerin işlerinden memnun, kuruma bağlı personel barındırması esastır (Joo ve Park, 2010: 483). Çalışanların ayrılması, gönüllü veya gönülsüz olsun, çalışan devir oranını yükseltir. Devir oranının yüksek seyretmesi ise kârlılığı ve üretkenliği olumsuz yönde etkiler. Bu durum çalışanlarda tatminsizlik ve performans kaybı yaratır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95) ve müşteri memnuniyetiyle işletmenin kâr düzeyine de zarar verir (Zimmerman, 2008: 309).

Kurum içinde gerçekleşen ayrılmalar, kalan çalışanların ek mesai yapmasına ve ilave iş yüküne neden olur. Bu da çalışanların moralini bozarak performanslarında düşüşe yol açabilir. Ancak işten ayrılma, personelin uyması gereken çeşitli tedbirlerle belli ölçüde engellenebilmektedir (Köse, 2020: 56).

2.6.5.2. Çalışanlar açısından önemi

Günümüz koşullarında çalışanların işlerinde tatmin duymaları, kuruma olan bağlılık seviyelerini yükseltmekte ve işletmeyle özdeşleşmelerini kolaylaştırmakta, böylece işletme çalışan için daha özel bir anlam taşımaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar çeşitli olumsuzluklarla ve güçlüklerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Yaşanan bu olumsuzluklar, örgüt üyelerinde tükenmişlik, stres ve işten ayrılma niyeti

gibi duygu durumlarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 615). Çalışanların kuruma duydukları bağlılık, aynı zamanda örgütün paydaşlarından olan müşterilere yaklaşımlarını da etkilemektedir. Öte yandan, örgütte çalışanları olumsuz yönde etkileyebilecek durumlar mevcutsa, personel işten kaçınma eğilimi gösterebilmektedir (Serçeoğlu vd., 2016: 1099). Kişilerin kendi arzularına dayanarak işten ayrılma davranışı sergilemelerinin temelinde, belirli bir niyet faktörünün var olduğu ifade edilmektedir. Örgüt uygulamaları ve mesai arkadaşları arasındaki ilişkiler nedeniyle gerçekleşen ayrılma davranışlarının her zaman tamamen gönüllü olmadığı da öne sürülmektedir (Varışlı, 2019: 100). Bu bakımdan, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmak da onlar açısından önem kazanmaktadır.

2.6.6. İşten ayrılma niyetinin bileşenleri

2.6.6.1. Psikolojik

Örgüt içinde gerçekleşen olumsuz gelişmeler, çalışanların duygu ve tutumlarında değişime neden olarak örgütten kopuş yaşamalarına yol açabilmektedir. Üstelik bu durum, çalışanların kuruma ilişkin düşüncelerinde memnuniyetsizlik oluşturabilmekte ve böylece kişiler örgüte karşı gelecekteki bağlılık düzeylerini sorgulamaya başlamaktadır. Sonuç itibarıyla, psikolojik boyutun çalışanların işten ayrılma niyetinin ilk oluşum evresi olduğu kabul edilmektedir (Takase, 2009: 5).

2.6.6.2. Bilişsel

İşten ayrılma niyetinin temel çıkış noktası psikolojik boyutta kendini gösterirken, sürecin merkezini bilişsel boyut oluşturmaktadır (Chang vd., 2006: 172). Bu çerçevede, işten ayrılma davranışındaki en son bilişsel aşamayı işten ayrılma niyeti meydana getirmektedir (Takase, 2009: 6). Psikolojik etkiler doğrultusunda oluşan bu niyet, çalışanın işten ayrılma kararını bilinçli olarak şekillendirmesine neden olmaktadır.

2.6.6.3. Davranışsal

Davranışsal boyutun, işten ayrılma niyetinin omurgasını teşkil eden işten çekilme davranışı olduğu ileri sürülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çekilme davranışı hem davranışsal hem de sözel biçimde ortaya çıkabildiği gibi; kişilerin yeni

fırsatlara odaklanarak mevcut görevinden uzaklaşması şeklinde de kendini gösterebilir. Örneğin, bir çalışanın işe geç gelmesi, görev sırasında dalgınlık yaşaması veya işe hiç gitmemesi davranışsal çekilme iken; işini bırakmak istediğini dile getirmesi sözel çekilme olarak tanımlanmaktadır (Freund, 2005: 6). İşten ayrılma niyeti konusunda yapılan araştırmaların, gazetelerin işverenlerin çalışanları işten çıkarması ve ücret politikaları ile ilgili haberlerine bağlı olarak gündeme geldiği, danışmanların ayrılmaları azaltmak ve bunların maliyetlerini düşürmek adına çözüm arayışlarına başladığı ve bu kapsamda işten ayrılma nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmalara ağırlık verildiği belirtilmektedir. Daha sonra işten ayrılma niyeti ile davranışı çerçevesinde pek çok model ve araştırma geliştirilmiştir.

2.6.7. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

İşten ayrılma niyetine tesir eden faktörlerin bilinmesi, hem çalışanlar hem de işletmeler yönünden önemli görülmektedir. Bu faktörlerin tespit edilmesi, işten ayrılma niyetinin olası olumsuz neticelerini önlemeye katkı sağlayacaktır (Tuna ve Boylu, 2016: 506). Araştırmalara bakıldığında, bireylerin farklı beklentileri ve koşulları nedeniyle işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran unsurların kişiden kişiye değişebildiği görülmektedir (Akın, 2007: 34). Çalışanların maaş düzeyleri, ödül mekanizmaları, kariyer fırsatları, beklentileri, rol yükleri, ekip arkadaşlarıyla ilişkileri, örgütün değerleri ve kurum kültürü, işten ayrılma niyetini şekillendiren başlıca etkenler arasındadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160). Bu etkileyici unsurlar; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ayrı grupta ele alınmaktadır (Köse, 2020: 52-55).

2.6.7.1. Bireysel faktörler

Çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşumunda etkili olan bireysel etkenler; cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, medeni durum, kariyer beklentileri, performans ve mevcut potansiyeller gibi kriterlerdir (Teoman, 2007: 34). Yapılan bazı incelemelerde, yaş faktörü ile işte kalma arasında pozitif yönde bağlantılar kurulurken; başka çalışmalarda ise yaş ve işten ayrılma niyeti arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Başoda, 2012: 90). Bireylerin özellikleri, ayrılma niyetinin meydana gelmesinde tesirli olabilmektedir. Cotton ve Tuttle (1986) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada; personelin yaşı, kıdemi ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki tespit

edilirken, çalışanların eğitim seviyesi ve yetenekleri ile ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca erkek çalışanlarda kadınlara, bekârlarda ise evlilere kıyasla ayrılma niyetinin daha yüksek bulunduğu belirtilmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı da bu niyette etkili olabilmektedir (Kervancı, 2013: 82).

Eren (2007: 31-32), işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörleri, demografik veriler ile çalışanın işle ilgili duygu ve düşüncelerinin toplamı olarak değerlendirmiştir. Buna göre, bu etkenler şu biçimde özetlenmektedir:

- Yaşla ilgili mecburiyetler (emeklilik, malullük vb.)
- Yeni bir mesleğe ilgi duyma
- Yaşam tarzında meydana gelebilecek değişimler
- Aile ilişkileriyle ilgili farklılıklar (evlilik, kayıplar vb.)
- Kendisi veya çocukları için gerekli olabilecek eğitim ihtiyaçları
- Psikolojik veya fiziksel sağlıkla ilgili gerekçeler (iş ortamı, sağlık durumu vb.)
- İşe dair beklentilerin gerçekleşmemesi

Kurum ve toplum bağlamında oluşan değer ve normlar, bireylerin kişiliklerini ve davranış kalıplarını etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin yönetim biçimleri, çalışma usulleri ve iş hayatına bakışları birbirinden farklılaşabilmektedir (Sığırdı vd., 2010: 105). Dışadönüklük, sorumluluk duygusu, uyumluluk, duygusal denge ve açıklık gibi kişilik özellikleri, işten ayrılma niyetini doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemektedir (Zimmerman, 2008: 321; Harputluoğlu, 2015: 45). Araştırma verileri, yapıcı, uyumlu, özverili, nazik ve sıcak kişilikteki bireylerin çevreleriyle pozitif etkileşimde buldukları için işten ayrılma niyetine daha az sahip olduklarını göstermektedir (Harputluoğlu, 2015: 45). Öte yandan, mesleki yaşantıda doyumsuzluk, depresyon, yüksek stres ve tansiyon yaşayanların devamsızlık yapma ve düşük performans sergileme ihtimali artmakta, bu da ayrılma niyetinin yükselmesine yol açabilmektedir (Agin, 2010: 24). Eğitim düzeyiyle işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir bağlantı bulunduğuna yönelik çalışmalar, eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma eğiliminin yükseldiğini işaret etmektedir (Yanık, 2014: 124).

2.6.7.2. Örgütsel faktörler

Cotton ve Tuttle (1986: 57), rol belirsizlikleri, tekrarlayan işler, örgütsel bağlılık düzeyi, personelin diğer çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkiler, ücret memnuniyeti ve iş performansı gibi örgütsel unsurların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu öğeler çoğu zaman kurum tarafından kontrol edilebilecek faktörler olup, gönüllü ayrılmanın önünü açan etmenler şeklinde değerlendirilmektedir (Varol, 2010: 60).

Çalışanların kurumun hedef ve değerleriyle bütünleşmeleri, kurumlarına duydukları bağlılığı artırır ve dolayısıyla ayrılma niyetini düşürür (Çakar ve Ceylan, 2005: 54). İş ortamı, yönetim tarzı, kariyer imkânları, ücret politikaları ve personelin işiyle ilgili beklentilerinin karşılanması, kişinin iş doyum düzeyini artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Bunun yanı sıra, psikolojik sözleşme ihlali olarak bilinen ve çalışana verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumu da ayrılma niyetini etkileyen önemli konulardan biridir. Ayrıca kurumdaki mobing vakalarının da işten ayrılma niyetinde payının olduğu belirtilmektedir.

Yönetimin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlar, işten ayrılma niyetini yükseltebilmektedir. Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almamak, adaletsiz tutum ve uygulamalara yol açmak, işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır (Baltacı vd., 2014: 358).

Kaynak (1996: 37-38), örgütsel nedenlerin üretim ve yönetim kademelerinde ortaya çıktığını ifade eder. Bu unsurlar arasında;

- İşletmenin kurulduğu yer (merkezî ya da uzak konum)
- Ulaşımın sağlanması (servis, toplu taşımaya yakınlık, otopark imkânı vb.)
- İşin doğası (fiziksel açıdan zorlayıcı, beceri gerektiren vb.)
- Yönetimsel konular (lokasyon değişikliği, katı kurallar vb.)
- Ücretlendirmede adalet sağlanamaması (performans ile ilişkilendirmeme vb.)
- Çalışma koşullarının yetersizliği (kaza riski yüksek, fiziksel ortamın uygun olmaması vb.)
- Aşırı iş yükü
- Personel yönetimindeki aksaklıklar

- Kurum içinde sosyal imkanların eksikliği (dinlenme alanlarının bulunmaması, servis yokluğu, bayram hediyelerinin olmaması vb.) yer almaktadır.

Kaynak (1996), konum ve ulaşım etmenlerinin işten ayrılmada öne çıkan nedenler arasında yer aldığını belirtmektedir. Şimşek ve arkadaşları ise buna ek olarak, çalışanların performans seviyelerini, örgütün büyüklüğünü, çalışma arkadaşlarını ve moral düzeylerini de işten ayrılma niyetini şekillendiren faktörler arasında saymaktadır (Alper, 2020: 56). Benzer biçimde, Arnoux-Nicolas vd. (2016: 8), çalışma koşullarının da işten ayrılma niyetine etki ettiğini vurgulamaktadır. İşçiyi koruma yükümlülüğünü yerine getirmeyen işverenler, personelde güvensizlik hissi yaratarak işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir.

Schwepker (2012), etik değerlerle desteklenen bir örgüt ikliminin, çalışanlardaki ayrılma eğilimini düşük seviyede tuttuğunu savunmaktadır. Örgütsel faktörler, çevresel etkenlere kıyasla daha kolay kontrol edilebildiğinden, yönetim veya işveren kaynaklı iç sorunlar olarak değerlendirilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 98). Buna bağlı olarak örgüt içerisinde yapılacak düzenlemeler, işten ayrılma niyetinin filizlenmesine yol açan bu tür etkenleri ortadan kaldırmaktadır.

2.6.7.3. Çevresel faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili olan, sosyal ve ekonomik kökenli etmenler çevresel faktörler olarak tanımlanmaktadır (Varol, 2010: 59-60). Kurumun denetimi dışında kalan millî gelir, genel ekonomik koşullar ve siyasi otoritenin politikaları gibi hususlar, personele ilişkin ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Ülke ekonomisinin büyümesi yeni iş imkânlarını beraberinde getirirken, resesyon dönemleri bunun tam tersi etki yaratarak çalışanların iş doyumunu ve ayrılma niyetlerini şekillendirebilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013: 165). Varol (2010: 59-60), işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan sosyal ve ekonomik nitelikli çevresel faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Ülke ekonomisinin genel seyri ve iş gücü piyasası üzerindeki etkileri,
- Ekonomik kalkınma ve refah seviyesinin yükselmesi,
- Diğer alanlardaki işlerin daha yüksek getirili ve cazip hale gelmesi,

- Otomasyon, mekanizasyon ve standartlaşma yoluyla iş değişikliğinin kolaylaşması,
- Mevsimsel olarak ortaya çıkan iş kollarının getirdikleri,
- Yüksek gelire uygulanan yüksek vergiler,
- Dalgalı ekonomik konjonktür,
- Kıdem tazminatı tutarının artması,
- Malzeme yetersizliği, düşük sipariş miktarı gibi pazar dalgalanmaları,
- Toplumsal algıda daha gözde mesleklerin varlığı.

Dışsal faktörler üzerine yapılan analizler, çalışanların istihdama ilişkin algıları ve sendikal örgütlülük ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunurken, sendika ve benzeri işçi birliklerinin varlığı ile ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Öte yandan, işsizlik oranı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de negatif ve orta derecede saptanmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

İşsizliğin düşük olduğu ve ekonominin elverişli seyrettiği dönemlerde, çalışanların ayrılma niyeti artabilirken; işsizliğin yüksek seviyelerde yaşandığı zamanlarda iş bulamama endişesi ve talep azlığı nedeniyle işten ayrılma eğiliminde azalma görülebilmektedir (Şahin, 2019: 85).

Ayrıca, ailevi koşullar da dışsal bir faktör olarak işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Aile içinde yaşanan çatışma veya sorunlar, işten ayrılma eğilimini artırabilmektedir. Çocuğun hastalığı veya eğitim durumu gibi etkenlerle personel mevcut işini bırakıp başka bir konuma taşınmak isteyebilmekte yahut eşinin tayin durumu nedeniyle farklı bir şehre taşınma gereksinimi oluşabilmektedir (Şahin, 2019: 86). Buna ek olarak, teknolojik gelişmeler, geleneksel bazı iş kollarının son bulmasına sebebiyet verebilmekte, bu alanlardaki çalışanlar da işlerinin yakın gelecekte ortadan kalkacağı endişesine kapılarak yeni iş arayışlarına girme sonucu işten ayrılma niyetini yükseltebilmektedir (Yanık, 2014: 124).

2.6.8. İşten ayrılma niyeti ile ilgili kuramlar

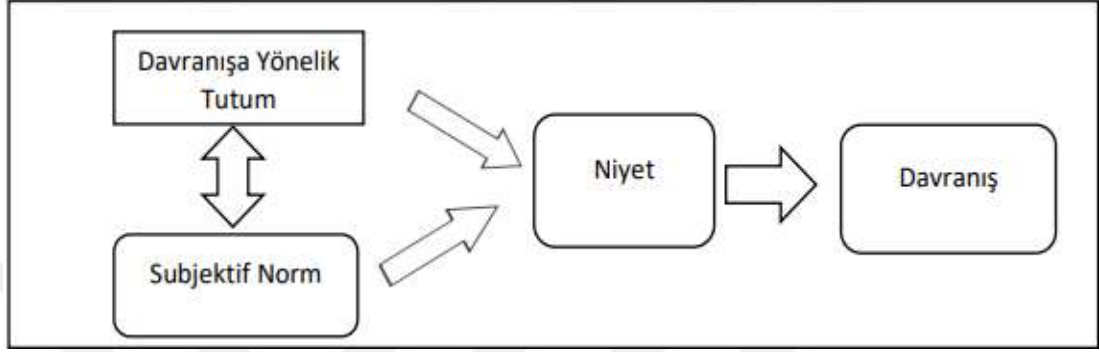
İşten ayrılma davranışı, farklı teoriler ışığında açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşımlardan bazıları, eşitlik teorisi, birey-örgüt uyumu teorileri ve çift faktör teorileri olup (Yanık, 2014: 129), eşitlik teorisi dağıtımsal adalet kavramına vurgu yaparak örgütte adaletsizliğin işten ayrılma niyeti doğurabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, iş tatminindeki eksiklikle ilgili teoriler de ayrılma niyetini aydınlatıcı niteliktedir. Bu teorilerin ortak yönü, bir tutum ya da davranış neticesinde işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığını belirtmeleridir. Özellikle, bu süreci tutum ve niyet zemininde inceleyen başlıca kuramlar, “gerekçelendirilmiş eylem teorisi” ve “planlanmış davranış teorisi” olarak bilinmektedir (Van Breukelen vd., 2004: 893). Bu iki teori, sosyal psikoloji perspektifinden insan davranışlarını anlamlandırmaya çalışan ve Ajzen (1975) ile Fishbein (1985) tarafından geliştirilen çalışmalara dayanmaktadır (Kocagöz ve Dursun, 2010: 140).

2.6.8.1. Gerekçelendirilmiş eylem teorisi

Tutum ve davranış ilişkisi, 1950’li yıllardan itibaren araştırma konusu olmuş; ancak ilk zamanlar, tutumların gözlenebilir davranışlarla doğrudan ilişkilendirilemeyeceği savunulmuştur (Kocagöz ve Dursun, 2010: 139). Ardından, tutum-davranış etkileşimine dair çalışmalar yoğunlaşmış ve 1970’li yılların sonuna doğru, daha önce ilişki olmadığı saptanan incelemeler, Fishbein ve Ajzen (1977) tarafından yeniden değerlendirilmiştir. Bu araştırmalarda, tutum ve davranışı ölçmek için kullanılan ölçeklerin birbiriyle uyumlu olmaması nedeniyle anlamlı ilişki saptanamadığı, ancak uygun ölçeklerle yürütülen çalışmalarda tutum ile davranış arasında istatistikî açıdan anlamlı sonuçlar alındığı ortaya konulmuştur. Dolayısıyla davranış ile tutum arasındaki ilişkiye aracılık eden veya düzenleyici işlev gören birtakım değişkenlerin varlığından söz edilmeye başlanmıştır. Burada, tam aracılık rolünün “niyet” olduğu öne sürülmüştür (Fishbein ve Ajzen 1977’den aktaran Şevik, 2019: 107).

Ajzen ve Fishbein (1975), bu kapsamda tutum-davranış bağlantısını “Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi” çatısı altında incelemiş ve gönüllü kararların temelinde niyet unsurunun yattığını iddia etmişlerdir. Buna göre, kişilerin davranışa yönelik tutumları ve öznel normları, bireyin gönüllü eylemini belirleyen iki ana faktördür. Öznel norm, kişinin çevresinden aldığı sosyal destek ve baskıları ifade

eder. Bu teorinin yaklaşımına bakılırsa, eğer birey davranışı olumlu algılıyor ve sosyal çevresi de bu davranışı destekliyorsa, söz konusu davranışı hayata geçirme niyeti şekillenecektir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 140). Bu bakımdan, gerekçelendirilmiş eylem teorisi çalışanların işten ayrılma niyet ve davranışlarını öngörmede de faydalı bir model sunmaktadır (Akkaş, 2020: 21). Teoriye ait model, Şekil 2.7’de gösterilmektedir.



Şekil 2.8: Gerekçelendirilmiş Eylem Teorisi

Kaynak: (Ajzen ve Madden, 1986: 454)

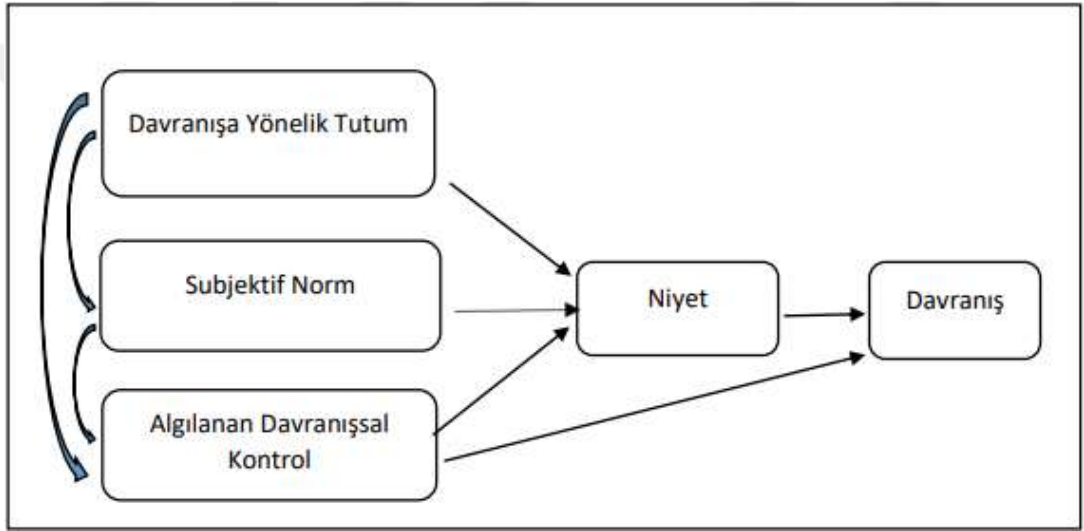
Modelde görüleceği üzere, davranışın birincil öngörücüsü niyettir. Niyeti oluşturan faktörler arasında, davranışa dönük tutumların yanı sıra öznel normlar yer almaktadır. Bu iki unsur, kişinin niyetini açıklamakta kritik rol üstlenir ve niyet, davranışın kendisini etkilemektedir (Yeni, 2020: 46).

Bireyin davranış hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, “davranışa yönelik tutum” olarak tanımlanır. Kişinin çevresinden ve özellikle değer verdiği bireylerden gelen görüş, baskı ve destek ise “öznel norm” başlığı altında incelenir (Houran ve Lange, 2013: 237). Teoriye göre, eğer birey davranışı pozitif değerlendirmekte ve kendisi için önemli olan yakın çevresinin de bu davranışı desteklediğine inanıyorsa, davranışta bulunma niyeti ortaya çıkar ve bu niyet, uygun koşullar altında eyleme dönüşür (Ajzen ve Madden, 1986’dan aktaran Yeni, 2020: 46). İşten ayrılma davranışına bu açıdan bakıldığında, niyet ile davranışın farklı kavramlar olduğu ve işten ayrılma niyetinin, ayrılma davranışının en önemli göstergesi olduğu görülebilmektedir.

2.6.8.2. Planlanmış davranış teorisi

Bu kuram, gerekçelendirilmiş eylem teorisinin 1985 yılında Ajzen ve Madden tarafından ek bir değişkenle genişletilmesi neticesinde şekillenmiştir (Kocagöz ve

Dursun, 2010: 140). Sosyal psikoloji alanında geliştirilen ve sıklıkla test edilen bu yaklaşımda, “algılanan davranışsal kontrol” adı verilen bir değişken, kişinin davranış üzerinde ne ölçüde denetime sahip olduğunu ve hangi olanaklara sahip bulunduğunu ifade etmektedir. Sahip olunan imkanlar ve engeller ne kadar uygun veya az ise, bireyin davranışa dönük algıladığı kontrol düzeyinin o kadar yüksek olacağı söylenmektedir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 140). Ajzen ve Madden (1986), bireyin tam anlamıyla kontrol edemediği unsurları açıklamak amacıyla gerekçelendirilmiş eylem teorisine “algılanan davranışsal kontrol” ögesini eklemiş ve böylece planlanmış davranış teorisini geliştirmişlerdir. Bu modele ilişkin şema Şekil 2.8’de gösterilmektedir.



Şekil 2.9: Planlanmış Davranış Teorisi

Kaynak: (Ajzen ve Madden, 1986: 458)

Planlanmış davranış teorisine göre, eğer bireyin davranış üzerindeki kontrol algısı ve o davranışı gerçekleştirmeye dair sahip olduğu araçlar ve fırsatlar zayıfsa, davranışa yönelik tutumu ve öznel normları olumlu olsa dahi niyet yeterince gelişmeyebilir (Ajzen ve Madden, 1986’dan aktaran Şevik, 2019: 140) ve sonuç olarak davranış ortaya çıkmayabilir. Modelde, davranışa dönük tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol olmak üzere üç faktör niyeti belirlerken, niyet de davranışın gerçekleşmesine öncülük etmektedir. Öte yandan, algılanan davranışsal kontrol, bazı durumlarda niyeti aracı kılmadan da davranışı doğrudan etkileyebilmektedir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 141). Ayrıca bu üç değişken birbiriyle etkileşim halindedir; örneğin, olumlu bir tutum ve güçlü kontrol algısına karşın, çevredeki önemli kişilerin olumsuz bakışı (öznel norm) davranışa dair niyeti

azaltabilir veya ortadan kaldırabilir. Bu teorinin geniş çaplı testleri, gerekçelendirilmiş eylem modeline eklenen algılanan davranışsal kontrol faktörünün, niyet ve davranış tahminlerinde önemli bir iyileşme sağladığını göstermiştir. Böylece planlanmış davranış teorisi, tutum, niyet ve davranış süreçlerini inceleyen araştırmacıların sıkça başvurduğu bir çerçeve haline gelmiştir (Ajzen ve Madden, 1986'dan aktaran Yeni, 2020: 48). Bu teori, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışının birbirinden ayrı kavramlar olduğunu da ortaya koymaktadır. Çalışanın işten ayrılma niyeti, onun işten ayrılmayı nasıl değerlendirdiğine, ailesinin ve arkadaşlarının bu davranış hakkındaki görüşlerinin ne yönde olduğuna ve ayrılmanın getireceği sorunlarla baş edebileceğine dair kontrol algısına bağlıdır. Bu faktörler neticesinde oluşan niyet, kişiyi işten ayrılmaya ya da işte kalmaya yönlendirecektir.

2.6.8.3. Sosyal değişim teorisi

Çalışanlar ve işverenler arasındaki psikolojik sözleşme, bu iki taraf arasında belirli bir karşılıklı değişim ilişkisini içerir (Rousseau ve Parks, 1993: 4). Teoriye göre, taraflar arasındaki bu etkileşim zaman içinde sadakat, güven ve karşılıklı bağlılık olarak şekillenmektedir (Blau, 1965'ten aktaran Akkaş, 2020: 22). Çalışan örgüte deneyim, zaman ve beceri kazandırırken, örgüt de bunun karşılığında ücret artışı ve terfi gibi farklı ödüller sunarak katkıya cevap vermeye çalışır. Sosyal değişim kuramında belirtildiği üzere, çalışan aldığı çıktılardan adil olduğunu düşündüğünde, pozitif bir geri dönüş sergileme eğilimi artar. Bu da çalışanların örgüte olumlu bakış geliştirerek işten ayrılma niyetinin düşük seyretmesine sebep olur (Akkaş, 2020: 22). Ancak örgüt içinde sağlanan faydaların haksız veya yetersiz olduğu algısı oluşursa, çalışanlar bunu psikolojik sözleşmenin ihlali olarak değerlendirmektedir (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994: 149). Böyle bir durumda, örgüt-çalışan arasındaki değişim bağı zarar görür ve kişi örgütten yarar sağlayamayacağını düşünerek sık izin alma veya işten ayrılmayı planlama gibi eylemlere yönelebilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

2.6.8.4. Bilişsel uyumsuzluk teorisi

Bu teori, çalışanların psikolojik sözleşmenin bozulduğunu hissetmeleri halinde, ihanet, memnuniyetsizlik ve öfke gibi duygular yaşayarak işten ayrılma niyetlerini yükseltebileceklerini savunmaktadır (Festinger, 1957'den aktaran Akkaş, 2020: 23). Kişinin içinde taşıdığı duygularla sergilediği davranışlar örtüşmediğinde,

duygusal bir uyumsuzluk söz konusu olur. Bu da zamanla çalışanda tükenmişlik duygusuna sebep olabilmektedir. Dahası, duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar, iş tatminlerini ve kuruma olan bağlılıklarını kaybederek, bu rahatsız edici durumdan kurtulmak amacıyla ayrılma niyetini artırabilmektedir (Akkaş, 2020: 23).

2.6.8.5. İşe gömülmüslük teorisi

Mitchell vd. (2001: 1103-1105) tarafından ileri sürülen işe gömülmüslük kavramı, çalışanların neden işten ayrıldıkları veya neden aynı işyerinde kalmayı tercih ettiklerini; hem işle hem de işle doğrudan ilişkili olmayan unsurların etkisi çerçevesinde açıklamayı amaçlamaktadır. Bu teori, işten ayrılma ile işte kalma kavramlarının her ne kadar zıt anlamlar taşısa da mutlaka birbirinin tam tersi konumlarda değerlendirilemeyeceğini vurgular. Yani, bir çalışanın işte kalmasına yol açan etkenlerle işten ayrılmasına sebep olan etkenler aynı olmayabilir. Söz konusu teoride üç temel boyut tanımlanmıştır:

1. Çalışanın diğer insanlara ve faaliyetlere olan bağlanma gücü,
2. Çalışanın mevcut iş ortamı ile yaşam alanının veya toplumsal çevresinin ne derece uygun ve benzer özelliklere sahip olduğu,
3. Özellikle farklı bir şehre ya da yeni bir eve taşınma gibi durumlarda, çalışanın örgütsel ve toplumsal açıdan hangi fedakârlıkları ya da vazgeçişleri yapmaya hazır olduğu.

Bu üç öge, kısaca “bağlar, uyum ve fedakârlık” olarak adlandırılmakta olup, hem örgüt içindeki unsurları hem de toplumsal boyutları içermektedir (Mitchell vd., 2001: 1104-1105). Lee ve Mitchell (1994), klasik işten ayrılma modellerindeki etkenlerin, söz konusu ayrılma davranışının ancak yaklaşık %25’lik bölümünü öngörebildiğini ifade etmişlerdir. Çeşitli incelemeler, işe gömülmüslük kavramının, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna kıyasla işten ayrılma niyetini daha başarılı biçimde tahmin edebildiğini ortaya koymaktadır. İlk dönem çalışmalar işe gömülmüslüğün avantajlarına odaklanırken, ilerleyen dönemde araştırmacılar bu kavramın bazı olumsuz taraflarına da dikkat çekmeye başlamışlardır. Örneğin Ng ve Feldman (2012), çalışanların aşırı düzeyde işe gömülmesinin zamanla iş-aile çatışmalarına yol açabileceğini öne sürmektedir. Bu iş-aile çatışmaları da nihayetinde işten ayrılmanın önünü açabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işe gömülmüslük, dolaylı biçimde işten ayrılma niyetini tetikleme potansiyeline sahiptir (Akkaş, 2020: 24).

2.6.9. İşten ayrılma niyeti ile ilgili geliştirilen modeller

2.6.9.1. March ve Simon modeli

March ve Simon (1958) tarafından sunulan model, gönüllü işten ayrılma üzerine yürütülen incelemelerin temel yapı taşlarından sayılmaktadır. Bu model, “her çalışanın örgütle kurduğu etkileşim neticesinde birtakım kararlarla karşı karşıya kaldığını” öne süren Bernard ve Simon’un “özel denge” görüşünü esas alır. Söz konusu model, işten ayrılma davranışını iki ana karara bağlar: “algılanan alternatifler” ve “algılanan hareket kolaylığı”. Fakat model, işten ayrılmayı süreç çerçevesinde değil, statik bir çerçevede değerlendirmesi bakımından bazı kısıtlar barındırır (Morrell vd., 2001: 229-230).

2.6.9.2. Mobley’in personel devri modeli

İşten ayrılma konusundaki literatüre önemli katkı sağlayan ve ilerleyen araştırmalara öncülük eden bu model, temelde March ve Simon (1958) tarafından öne sürülen düşüncelere dayanmaktadır. Mobley (1977), personel devrini açıklamak üzere bu modeli geliştirmiştir ve o dönemde işten ayrılmayla ilişkili süreci en detaylı biçimde betimleyen yaklaşımlardan biri olarak öne çıkmıştır (Yeni, 2020: 52). Model, işten ayrılma sürecine ait aşamaları net şekilde ortaya koyduğundan, sonraki çalışmalarda da işten ayrılma niyeti, ayrılma davranışı ve personel devri araştırmalarında temel kaynak olmuştur (Long vd., 2012: 288). Bu modele göre on aşamadan oluşan ayrılma sürecinin, sadece dokuz basamağında niyet unsuru öne çıkar; son adım ise fiili işten ayrılmadır:

1. Mevcut işin gözden geçirilmesi
2. Memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaşanması
3. İşi bırakmayı düşünmeye başlama
4. İş arayarak elde edilebilecek faydayı ve işten ayrılmanın maliyetini değerlendirme
5. Alternatif pozisyonları araştırmaya niyetlenme
6. Farklı iş imkânlarını inceleme
7. Elde edilen seçenekleri değerlendirme
8. Bu seçenekleri mevcut işle karşılaştırma

9. İşte kalma ya da ayrılma niyetinin ortaya çıkışı

10. İşten ayrılma / işte kalma davranışının gerçekleşmesi

Mobley'in bakış açısıyla, ilk adımda çalışan, şu anki işini bütün yönleriyle değerlendirir. İkinci adımda, bu değerlendirme sonucunda ya doyum hisseder ya da tatminsizliğe kapılır. Eğer iş tatmini sağlanırsa, kişi işine devam eder (Demirkıran ve Erdem, 2014: 295). Fakat ikinci basamakta tatminsizlik hâkimse, üçüncü adımda işten ayrılma fikri devreye girer. Ardından, dördüncü adımda kişi mevcut işini bırakmanın ekonomik ve manevi getiri-götürüsünü sorgular ve beşinci aşamada başka pozisyon arayışına girmeye karar verir. Bu süreçte çalışanın yürüttüğü araştırma, altıncı, yedinci ve sekizinci adımları kapsar. Nihayetinde yapılan kıyaslama sonrası, kişi işini bırakma ya da kalma niyetiyle dokuzuncu basamağa ulaşır (Varışlı, 2019: 108).

Modelde iş tatminsizliği, ayrılma döngüsünün başlangıç kıvılcımı olarak tanımlanmaktadır (Lee, 1988: 263). Ancak bazı araştırmacılar, iş arama davranışını tetikleyen tek etkenin iş tatmini sayılmasını eleştirmiştir (Laker, 1991: 7). Bunun yanı sıra, süreçteki adımların her çalışan için aynı sırada gerçekleşmeyebileceğine dair yorumlar da yapılmıştır (Lee, 1988: 263). Başka bir eleştiri ise, işten ayrılma niyeti sürecinde örgüt ile çevresel faktörlerin göz ardı edilmesidir. Buna rağmen model, çok sayıda araştırma için yol gösterici olmuş ve işten ayrılma sürecinin temellerini anlamada sıklıkla başvurulan kaynaklar arasındaki yerini korumuştur (Long vd., 2012: 289).

Daha sonra Mobley ve çalışma arkadaşları (1979), modeli iş doyumunu üzerinde etkili olan örgüt dışı ve kişisel faktörlere, ayrıca iş gücü piyasası ve ekonomik koşullar ile işle ilgili beklentileri de katarak genişletmişlerdir. Bu kapsamlı yaklaşım, ayrılma niyetine dair değerlendirmelerin merkezine, kişinin işinden duyduğu memnuniyet, işten ve alternatiflerden beklenen kazanımlar yerleştirilmiştir. Çalışanlar çoğunlukla bu ana unsurlara göre karar verip işte kalmaya ya da işi bırakmaya yönelik adım atmaktadır (Mobley vd., 1979: 498).

2.6.9.3. Cotton ve Tuttle modeli

Cotton ve Tuttle (1986) kendi çalışmalarında işten ayrılma niyetine yol açan faktörleri tek tek irdelemek yerine, bu unsurların çok çeşitli ve farklı olabileceğine dikkat çekmişlerdir. İkili, işten ayrılma davranışı ile ona etki eden etkenler arasındaki

ilişkiyi meta-analiz yöntemiyle ele almıştır. Yöneticiler açısından, söz konusu etmenlerin anlaşılması ve yönetilmesi oldukça değerlidir; zira işletmelerin gelecek stratejilerinde, insan kaynakları alanındaki yatırımların payı büyüktür ve bu durum doğrudan işletme maliyetlerini etkilemektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 63-64). İşten ayrılma niyetiyle mücadelede, onu tetikleyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Modelde bu faktörler üç ana başlıkta sınıflandırılmış ve 26 farklı değişken tanımlanmıştır. Bu etkenlerin her birinin ayrılma niyeti üzerindeki etkisi aynı derecede değildir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57-58).

Tablo 2.8: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

Çevresel Faktörler	Kurum İçi Faktörler	Bireysel Faktörler
İstihdam algısı	Ücret	Yaş
İşsizlik oranı	Performans	Görev süresi
İşgücüne katılım oranı	Rollerin açıklığı	Cinsiyet
Sendika ve birliklerin varlığı	İşin rutinliği	Bireyin yaşam öyküsü
	İş tatmini	Eğitim
	Ücret tatmini	Medeni durum
	İşten duyulan memnuniyet	Bakmakla sorumlu olduğu kişiler
	Yöneticilerden duyulan memnuniyet	Beceri ve yetkinlikler
	İş arkadaşlarından memnuniyet	Zekâ
	Zekâ Terfi olanaklarından memnuniyet	Davranış eğilimleri
	Örgütsel bağlılık	Beklentileri karşılama düzeyi

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 57

2.6.9.4. Price ve Mueller'in nedensellik modeli

Bu model, işten ayrılma davranışının arka planındaki nedenleri incelemeye odaklanmaktadır (Morrell vd., 2001: 232). Yaklaşık 30 yıl süren deneysel araştırmaların sonucunda, 1972'de Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalar temel alınarak oluşturulmuştur. March ve Simon'un (1958) öne sürdüğü modelden farklı olarak, bu çerçevede iş tatmini benzeri unsurları da içeren, daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirilmiştir. Nedensellik modelinde, iş tatmini ve işte kalma niyeti ara değişken olup, işten ayrılma niyetine etki eden asıl faktörlerle bu niyet arasındaki bağlantıyı açıklar. Fırsatlar ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Modelde, iş tatmininin ötesine geçilerek, pek çok değişkenin işte kalma niyeti üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Buna göre, kariyer adımları, dağıtım adaleti,

ücret, örgüt içi bütünleşme, işlevsel iletişim, katılım ve işte rutinleşme gibi öğeler, iş tatmini üzerinden işte kalma niyetini etkilemektedir. İşte rutinin artmasıyla tatmin seviyesi düşerken, diğer değişkenlerle tatmin arasında pozitif yönlü bağlantılar vardır. Nedensellik modeline göre ailevi sorumluluklar, eğitim düzeyi ve profesyonellik ise işte kalma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Demografik veriler ise modele dâhil edilmemiştir, çünkü anlamlı bir etki saptanmamıştır (Price ve Mueller, 1981: 547-548). Bunun yanı sıra, işte kalma niyetinin doğrudan işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmektedir.

Price ve Mueller (1981), oluşturdukları modeldeki değişkenleri ve bu değişkenlere dair kullandıkları tanımlayıcı ölçekleri açıklamıştır. İlgili ifadeler göre (Price ve Mueller, 1981: 547-550):

- **Fırsatlar:** Personelin dışarıda sahip olabileceği alternatif iş seçeneklerini ifade eder ve işten ayrılma davranışını ters yönde etkiler.
- **İşte Rutinleşme:** Çalışanın sürekli benzer görevleri tekrar etmesidir. Bu durum iş doyumunu azaltmakta, doyumun azalması ise işte kalma niyetini zayıflatarak ayrılma eğilimini yükseltmektedir.
- **Katılım:** Çalışanın örgütsel kararlara katılma derecesini temsil eder ve iş tatmini ile işte kalma niyetini olumlu yönde etkiler.
- **İşlevsel İletişim:** Çalışana, işiyle bağlantılı bilgilerin etkin biçimde aktarılması olup, işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.
- **Bütünleşme:** Çalışanların kurumdaki diğer personelle ne kadar yakın ilişki kurduğunu ifade eder; iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde etkisi vardır.
- **Ücret:** Örgüt içinde yapılan iş karşılığında elde edilen maaş ve prim ödemeleridir; işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etki yapar.
- **Dağıtım Adaleti:** Ödül ve ceza mekanizmalarının çalışanlar arasında nasıl paylaştırıldığına dair algıyı yansıtır ve iş tatmini ile işte kalma niyeti aracılığıyla ayrılma niyetini etkiler.
- **Terfi İmkânı:** Personelin örgüt içindeki kariyer basamaklarında yükselme olanağıdır; iş tatmini ve işte kalma niyetine bağlı olarak ayrılma niyeti şekillenir.

- **Profesyonellik:** Bireyin mesleki standartlara uygun eylem göstermesi ve kendini profesyonel konumda algılaması ile ilgilidir. Bu özellik, işten ayrılma niyetine doğrudan etki yapar.
- **Eğitim Düzeyi:** Çalışanın işindeki verimi ve mesleki performansını geliştirmeye yönelik eğitim seviyesini gösterir. Ayrılma niyetiyle pozitif bir bağlantı içinde olduğu ortaya konulmuştur.
- **Ailevi Sorumluluklar:** Bireyin medeni durumu ile aile fertlerine karşı duyduğu yükümlülüklerdir ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

İşten ayrılma davranışının temel sebepleri; iş tatmini, işte kalma niyeti ve başka değişkenler arasındaki ilişkilerle değerlendirilmiştir. Eğitim seviyesi, profesyonel bakış açısı ve ailevi yükümlülükler, işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Ailevi sorumluluklar bu niyeti azaltıcı rol oynarken, eğitim seviyesi ve profesyonellik düzeyi arttıkça ayrılma niyeti yükselmektedir.

2.6.9.5. Genişletilmiş işten ayrılma modeli

Mobley vd. (1979: 493) tarafından yayımlanan işten ayrılma modeli, örgütsel, bireysel ve pazar faktörleriyle zenginleştirilerek daha kapsamlı bir hale getirilmiştir. Bu genişletilmiş yapıya göre iş doyumu, hizmet süresi ve yaş etmenleri, ayrılma niyetiyle istikrarlı şekilde ters yönde ilişki göstermektedir. Çalışanların mevcut işlerine dair elde edecekleri kazançlar ile farklı iş seçeneklerine yönelme düzeyi, ayrılma niyeti tahminlerinde önemli rol üstlenmektedir. Bu çerçevede “çekme ve itme” teorisi gündeme gelmiş (Akkaş, 2020: 16) ve kurumdaki veya dış dünyadaki unsurların kişiyi çekmesi ya da itmesi olguları ayrılma davranışını açıklayan iki ayrı eksen olarak görülmüştür.

2.6.9.6. İşten ayrılma modeli

Bu model, Mobley vd. (1979) tarafından geliştirilen sistemle bazı yönlerden benzerlik göstermekle birlikte, farklılıkları da barındırır. Söz konusu farklardan biri, çalışanın ayrılmadan önce tek bir yöntem yerine çeşitli olası yollar tasarlayabileceği fikridir. Bu düşünce, ileriki modellerde de ele alınmış ve kişilerin iş bulmadan ayrılma sebeplerini incelemeye yardımcı olmuştur (Lee ve Mitchell, 1994: 56). Bir diğer ayrım ise, işe dair elde edilebilecek bilginin erişilebilir olmasıdır. Modelde

ayrıca, hobiler, aile yapısı ve politik faktörler gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tutumlarını nasıl etkilediği de dikkate alınmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1106).

2.6.9.7. Yatırım modeli

Bu yaklaşım, çalışanların işine dair belirli maliyet ve kazanç dengesinin mevcut olduğunu ve çalışanın elde ettiği getirilerden memnun kalıp kalmamasının kritik olduğu fikrine dayanır. Burada iş doyumu, işten ayrılma davranışını belirleyen üç ana unsurdan biri sayılmaktadır. Hom ve Griffeth (1995), modelin karmaşık yapıdaki diğer kuramlarla karşılaştırıldığında bazı noksanları olduğunu, özellikle ayrılma niyetini ortaya çıkaran faktörlerin yetersiz ele alındığını belirtmiştir. Rusbult ve Farrel (1983), 88 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, maliyetlerin azalması ve ödüllerin artmasıyla iş doyumunun yükseldiği sonucuna varmışlardır (Akkaş, 2020: 16).

2.6.9.8. Sheridan ve Abelson'un işten ayrılma niyeti modeli

Bu kuram, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini tespit etmek amacıyla geliştirilmiş ve çalışanların zaman içindeki işte var olma sürecinden “sona eriş”e kadar uzanan bir “işten çekilme döngüsü”nü, matematiksel yıkım teorisi çerçevesinde ele almıştır (Morrell vd., 2001: 238). Burada ele alınan çekilme davranışı, sürekliliğe sahip ve ani sıçramalar içeren bir yapı olarak tanımlanır; davranışta görülmesi beklenen kırılma noktaları uç noktalarda meydana gelir. Çalışan söz konusu kırılma eşiğine yaklaştıkça, küçük bir stres ya da gerilim artışının dahi işte kalma konumunu işten ayrılma safhasına taşıyabileceği öne sürülmüştür (Akkaş, 2020: 17). Modelin en önemli kısıtlarından biri, ayrılma niyetini etkileyen faktörlerle ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin kesintisiz ve doğrusal olduğu varsayımıdır. Oysa bu yaklaşım, işten ayrılma eyleminin aşamalı ve süreç tabanlı niteliğine tam olarak uymamaktadır (Morrell vd., 2001: 239-240).

2.6.9.9. Yeni ayrılma modeli

Lee ve Mitchell (1994), O'reilly (1991)'nin “literatürdeki entelektüel boşluk” eleştirisine yanıt vermek adına, mevcut anlayışlarla rekabet eden ve “yeni ayrılma modeli” olarak adlandırılan bir kuram geliştirmiştir. Bu model, üç temel varsayıma dayanmaktadır:

1. İş tatminsizliği, işten ayrılmanın başlıca sebebidir.

2. İşinden memnun olmayan çalışanlar, farklı seçenekler arayarak işten ayrılma niyeti geliştirirler.
3. İşinden ayrılmaya niyetlenen bireyler, mevcut pozisyonu ve olası alternatifleri fayda-maliyet ekseninde değerlendirerek son kararı verirler.

Model, örgütü terk etme sürecinde çalışanların izlediği psikolojik adımların aynı olmadığı fikrini savunur. Buna göre, çalışanlar yalnızca iş tatminsizliği gibi olumsuz deneyimler sonucunda değil, şirket birleşmeleri, evlilik, istenmeyen iş teklifleri gibi “sarsıcı olaylar” veya “şok” denilen beklenmedik gelişmeler neticesinde de işten ayrılabilirler.

Lee ve Mitchell (1994), “sarsıcı olay” ve “şok” kavramlarını literatüre kazandırarak, ayrılma davranışının kaynaklarını irdelemiştir. Geliştirdikleri model iki ana yola dayanmakta ancak koşullara bağlı olarak bu yollar on farklı şekle dönüşebilmektedir. Birinci yaklaşımda, işlerinden hoşnut olmayan çalışanlar, cazip iş teklifleri doğrultusunda işten ayrılabilirler. Diğer yaklaşımda ise, meydana gelen şoklar ayrılma senaryosunu etkinleştirir ve çalışanın örgütten kopmasına neden olur. Örneğin, hamile kalan bir kadın bebeğiyle daha çok ilgilenmek istediğinde, işinden ayrılmayı tercih edebilmektedir. Negatif iş şokları diye tanımlanan durumlar (örneğin üstünün yasa dışı bir talepte bulunması) da çalışanları örgütsel bağlılıklarını yeniden gözden geçirmeye sevk eder. İstenmeyen iş tekliflerine ilişkin şoklar ise işten ayrılmanın başka bir yolunu temsil etmektedir; bu tip bir şokta birey mevcut işiyle gelen teklifi karşılaştırıp başka araştırmalar yaparak nihai kararı verir. Çalışan bu doğrultuda kendi kişisel hedef ve değerleriyle en uyumlu iş seçeneğini seçmek ister. Yapılan araştırmalara göre, şokların çalışanların ayrılmasında iş tatmininden daha güçlü etkisi olduğu kaydedilmiştir (Holtom vd., 2008: 247).

Lee ve Mitchell (1994) ulaştıkları sonuçlarla, iş tatminsizliği yanında birçok başka etkenin de ayrılma davranışına yol açabileceğini vurgulamışlardır. Bu nedenle kişi işinden memnun olduğu hâlde bile daha avantajlı fırsatlar bulduğunda örgütü terk edebilmektedir. Yazarlar, ayrılma olgusunu “çekme teorisi” ve “itme teorisi” eksenlerinde ayrıca incelemiştir. Çekme teorisi, örgüt kontrolü dışında gelişen iş teklifleri veya eşin tayin durumu gibi değişiklikleri kapsarken; itme teorisi, kurumun kontrolü altında gerçekleşen (örneğin, fazla çalışma baskısı) ve çalışanın aile yaşamı veya değerleriyle çatışan olayları açıklar. Her iki yaklaşım da çalışanın örgütsel

bağlılığını zayıflatarak ayrılma niyetinin doğmasında rol oynar (Lee ve Mitchell, 1994: 52).

2.6.9.10. Kim, Price, Mueller ve Watson'un işten ayrılma modeli

Bu model, çalışanın işte kalma niyetini belirleyen bireysel, yapısal ve çevresel faktörlerin bir arada değerlendirildiği “durumsal” bir yaklaşım sunmaktadır. Diğer modellere ek olarak karşılanmış beklentiler, iş motivasyonu, pozitif ve negatif duygulanım gibi değişkenler de sisteme dahil edilmiştir. Model, Mowday, Porter ve Steers (1982)'in yaklaşımında yer alan “karşılanmış beklentiler” unsurunu temel alır. Bu yenilikçi değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi bulunduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, pozitif duygulanımın, örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Price ve Mueller (1986) modelinde yapısal faktörler daha çok iş tatminine yönelirken, Kim vd. (1996) bu faktörlerin örgütsel bağlılığı da doğrudan etkileyebileceğini göstermiştir (Akkaş, 2020: 19).

2.6.10. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en belirgin işaretidir. Bu niyet, çalışan açısından bazı zorunluluklar getiren önlemlerle engellenebilme potansiyeline sahiptir (Özyer, 2010: 38). Aksi takdirde, çalışanların işten ayrılma niyetleri herhangi bir müdahale olmaksızın zaman içinde davranış boyutuna evrilebilir (Yıldız, 2008: 41-42). Bu nedenle, örgüt yönetiminin ayrılma niyetini öngörüp önleyici adımlar atması, hem çalışanlara hem de kuruma uzun ve kısa vadede avantaj sağlayacaktır (Karakaş, 2017: 84). İşten ayrılma oranının düşmesiyle, yeni personel bulma, seçme ve eğitime gibi maliyetler azalırken, çalışanlar da beklentilerini iletebildikleri, arayışlara girmek zorunda kalmadıkları bir iş ortamında kalmayı tercih edeceklerdir (Yücel ve Demirel, 2013: 163).

Porter ve Steers (1973), Staw (1980) ile Mobley (1982) gibi araştırmacılar, işten ayrılmanın işletmeler açısından arzu edilmeyen bir durum olduğu konusunda birleşmektedir (Campion, 1991: 200). Bu nedenle kurumların, çalışanların ayrılma sebeplerini belirleyip “çıkış mülakatları” düzenleyerek gerekli önlemleri almaları ve çeşitli stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Çalışma sonuçları, işten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetilmesinin, fiili ayrılma gerçekleştiğinde katlanılacak zararlardan daha az maliyetli olduğunu göstermektedir (Hughes vd., 2010: 352).

Sanderson (2003: 46), yöneticilerin işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmak için izleyebilecekleri yolları şu şekilde özetlemektedir:

- İşe alım ve değerlendirme süreçlerinde yetkinlik ve beceri kriterlerine dikkat edilmesi,
- Çalışanlara hedeflerine ulaşmada kurum içi destek sunulması,
- Personelin gelişimine katkı sağlayacak fırsatlar yaratılması,
- Motivasyonu yükselten etkinlikler düzenlenmesi,
- Ödüllendirme süreçlerinde bireysel ve iş odaklı uygunluk gözetilmesi,
- Çalışanların üstlenmesi beklenen hedeflerin ulaşılabilir seviyede belirlenmesi,
- Sorunların giderilmesinde ve ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesinde çalışanlara yönlendirici destek sağlanması.

Çalışanın örgüt kültürüne ve işinin gerekliliklerine uyum göstermesi, o personelin elde tutulması bakımından büyük değer taşır. Ayrılma niyetinin ortadan kaldırılması, çeşitli kurumlarda farklı uygulamalarla hayata geçirilebilmektedir. Örneğin Morhipo'nun insan kaynakları, "benimle kal" adını verdikleri bir sistem benimsemiş; başka bazı şirketler ise "çıkış mülakatı" yöntemini uygulamaktadır. Bu yolla, çalışanların ayrılmasını engellemek ya da hiç olmazsa geciktirmek amaçlanmaktadır. Bunun kolay olmadığı bilirse de, söz konusu görüşmelerle ayrılma niyetini tetikleyen etkenlerin daha net şekilde tespit edilmesi de mümkündür. Bu sayede, nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla gelecekte yaşanabilecek ayrılmaların önüne geçmek hedeflenmektedir. "Benimle kal" uygulaması, "çıkış mülakatı"nın aksine, çalışan henüz ayrılma niyetine girmeden önce örgüt için kıymetli kişilerin motivasyonunu yükseltmeyi ve potansiyel sorunları erkenden çözmeyi amaçlar (Türkmenoğlu, 2013: 131-137). Bu görüşmeler çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından yürütülür. Ayrıca, işinden ayrılan personelle de bağ koparmadan, kurum dışından uzmanların katılımıyla daha tarafsız sonuçlar elde etmek üzere ek görüşmelere başvurulabilmektedir (Bingöl, 2013: 579). Tüm bu uygulamalar, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik çabaların bir parçasıdır.

2.6.11. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

İşten ayrılma niyetinin, çalışanlar, kurumlar ve genel ekonomi üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri bulunmaktadır. Bazı işletmeler için bu durum avantajlı sonuçlar ortaya çıkarabilirken, bazıları için ise olumsuz etkiler söz konusu olabilmektedir. Örneğin, işten ayrılan personelin yerine daha deneyimli ve yaratıcı adayların bulunması işletme açısından olumlu bir gelişme sayılabilir; ancak diğer yandan çalışan sirkülasyonunun artması ve buna bağlı giderlerin yükselmesi benzer biçimde olumsuz neticeler doğurabilir (Barutçugil, 2004: 125). Bir kurumdaki mevcut çalışanların ayrılıp, yerlerine yenilerinin istihdam edilmesi “çalışan devir hızı” şeklinde tanımlanır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Son 30 yılda çalışan devir hızından kaynaklanan maliyetlere ilişkin araştırmaların sayısında artış görülmüştür (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Bu artışın en temel nedeni, personel alımı ve eğitimi sırasında ortaya çıkan maliyet ve zaman kayıplarıdır (Ökten, 2008: 35). Dolayısıyla örgütlerin, bu maliyetleri azaltmaya yönelik uygulamalar ve politikalar hayata geçirmesi beklenir (Yenihan vd., 2014: 40). Bunun yanı sıra, işten ayrılan çalışanlar, ekip içinde güvensizlik ve motivasyon düşüklüğü yaratabilir. Bu yüzden, işten ayrılma niyeti ve davranışı, pek çok yönetim bilimci ve sosyologun ilgisini çeken bir konudur. Ayrıca çalışan devir oranının yüksek olması hem kurum performansını hem de kalan personelin verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Köse, 2020: 59). Ancak örgütsel bağlılığı yüksek ve başarılı personelin kuruma katkısı fazlayken, düşük performans sergileyen çalışanların ayrılması işletme açısından fayda sağlayabilir (Teoman, 2007: 35).

İşten ayrılma niyetinin öncelikli sonucu, çoğu zaman işten ayrılma davranışının ortaya çıkmasıdır. Bunun örgütlere getirdiği çeşitli sakıncalar şöyledir (Sabuncuoğlu, 2013: 46):

- Yeni çalışan alım süreci, işletme için ek zaman kaybına yol açar.
- İşe alım ve benzeri süreçlerin maliyeti nedeniyle kuruma ekonomik yük biner.
- Yeni personelin oryantasyonu ve adaptasyonu zorluklar içerebilir.
- Yeni başlayan personelin iş kazalarına daha sık maruz kalması olasılığı vardır.
- İşe giren personele yönelik eğitim faaliyetleri toplam maliyeti yükseltir.

- Ayrılan çalışana ödenen kıdem tazminatı ek finansal sorumluluk yaratır.
- Verim ve kalite standartları düşme riski taşır.
- Personel sirkülasyonunun yükselmesi, örgüt içinde güvensizliği ve motivasyon eksikliğini tetikleyebilir.

Ayrıca, işten ayrılan bir kişi kurumdaki bilgi ve deneyimini de beraberinde götürür. Yeni gelen personelin aynı niteliksel seviyeye ulaşması zaman alır ve bu süreçte ek harcama yapılması gerekebilir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti taşıyan personelin gerçekten işi bırakmadan önce gerekli tedbirlerin alınması önem taşır. Her ne kadar işten ayrılma niyeti her zaman fiili istifayla sonuçlanmasa da gerçekleşme olasılığı yüksektir (Şahin, 2019: 87).

İşten ayrılmanın sonuçları örgüt, örgütteki diğer personel ve ayrılan çalışan bakımından şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

a) Örgüt Açısından Sonuçlar

- Ayrılan personele yapılan eğitim ve geliştirme yatırımlarının boşa gitmesi
- Yeni çalışan istihdamı için oluşan ek maliyetler
- Üretim ve hizmet süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıklara bağlı giderler
- Örgüt içi sosyalleşme ve iletişim yapısının hasar görmesi
- Yetkinliği yüksek personelin kaybı
- Diğer çalışanların iş doyumunun düşmesi
- Kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin tetiklenmesi
- Ayrılan personelin kurumla ilgili olumsuz görüşler yayması
- Düşük performans gösteren personelin elenmesi (olası bir avantaj)
- Yeni istihdamla taze bilgi ve teknolojilerin kuruma kazandırılması
- Kurallarda veya yönetmeliklerde değişiklik yapma fırsatları
- Örgüt içinde görev değişikliği ve rotasyon imkanlarının artması
- Geride kalan çalışanların bazen daha fazla tatmin duyması
- Ek maliyetlerin düzenlenmesine dair fırsatlar

b) Örgütte Kalan Çalışanlar Açısından Sonuçlar

- Arkadaşlık ilişkilerinde kopukluklar yaşanması
- Ekip arkadaşlarının kaybı
- Çalışanların tatmin düzeyinin azalması
- Yeni personel işe alınana kadar artan iş yükü
- Çalışanlar arasındaki bütünlüğün zayıflaması
- Kuruma duyulan bağlılığın düşmesi
- Göreve ve işe bağlılığın azalması
- Yeni pozisyonlara geçme veya yükselme şansı
- Yeni gelen personelden farklı bakış açıları kazanma fırsatı
- Kalan çalışanlarda kimi zaman artan iş doyumunu
- Çalışanlar arasında güçlenen dayanışma ve birlik duygusu
- Organizasyona yönelik bağlılığın pekişmesi

c) İşten Ayrılan Çalışan Açısından Sonuçlar

- Kurumdaki kıdem ve saygınlığın yitirilmesi
- Mevcut hak ve avantajlardan mahrum kalma
- Aile ve sosyal çevre desteğinin zayıflaması
- İş değiştirme sürecinde olumsuz deneyim ve strese maruz kalma
- Kariyer planlarında beklenmeyen aksaklıklar yaşanması
- Harcama ve geçim problemleriyle karşı karşıya kalma
- Enflasyonist etkilerin yarattığı mali güçlükler
- Yaşanan hayal kırıklığı ve duygusal zorluklar
- Daha yüksek gelir elde etme potansiyeli
- Kişisel gelişim ve kariyer ilerlemesi fırsatı
- İş dışı aktivitelere daha çok vakit ayırabilme

- Becerilerle ve örgüt kültürüyle daha uyumlu, düşük stresli yeni bir işe sahip olma şansı
- Kişisel yetenekleri geliştirecek ortamlar bulma imkanı

Çalışanların yeni iş arayışına girme olasılığı, işten ayrılma niyetiyle dolaylı bir ilişkiye sahiptir; öte yandan fiilen işten çıkma eylemi, ayrılma niyetinden doğrudan etkilenir. Çalışanların mevcut işlerinin geleceği hakkında duyduğu güvensizlik, kuruma olan sadakatlerini ve memnuniyetlerini zayıflatıp, uygunsuz davranışlara yönelmelerine sebebiyet verebilir. Bu şartlar altında, personel kendisini daha güvende hissedeceği yeni bir iş arayışına girişebilir (Poyraz ve Kama, 2007: 144).

Bir kurumun bünyesinde barındırdığı insan kaynağı, teknik bilgi, ticari veriler, müşteri ilişkileri, patentler, markalar ve benzeri maddi olmayan varlıklar çok değerli kabul edilir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 230-231). Sahip olunan bilgi birikiminin kurum içindeki diğer çalışanlara aktarılması gerektiğinden, ayrılma sürecinde olan personelin bu paylaşımı gerçekleştirmemesi ya da engellemesi, kurumda iş süreçlerini aksatabilir (Bulutlar ve Öz, 2010: 78). Özellikle ustalık veya deneyime dayalı ‘örtük bilgi’, işten çıkan personelle beraber kaybolursa, işletmede ciddi sorunlar yaşanabilir. Kurumsal hafızadaki boşluk müşteri memnuniyetini, üretkenliği, örgütsel başarıyı ve yönetim kademesinin etkin karar almasını kötü etkileyebilir (Terzi, 2020: 28).

Kurumun bütünlüğüne katkı sunan en önemli unsurlardan biri, o kurumu ayakta tutan ortak değerler, inançlar ve davranış kalıplarıdır. Örgüt üyelerine değer veren kuruluşların sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip oldukları ve bu tür ortamlarda işten ayrılma oranlarının düşük olduğu belirtilmektedir. Aksine, çalışanlarını yalnızca bir “parça” gibi gören, onlara yeterince kıymet vermeyen işletmelerde ise “toksik örgüt kültürü” hâkimdir ve bu yapı, çalışanların ayrılma oranlarını yükselterek nitelikli personelin kaybedilmesine yol açar (Özkalp vd., 2006: 17).

İşten ayrılma niyeti yalnızca çalışanın kendisini değil, kurumu ve daha geniş ölçekte ekonomiyi de etkiler. Kurumlar açısından, niyetin artması çalışan bulma, seçme, oryantasyon ve üretim aksaklıklarından doğan masraflara neden olur. Makro planda ise, verimlilik ve iş kaybı gibi faktörler ülke ekonomisini zayıflatır. Çalışanlar cephesinde psikolojik sıkıntılar, eğitim ve uyum meseleleri öne çıkar (Avcı ve

Küçükusta, 2009: 42). Bu yüzden, örgütlerin personel devir hızını mümkün olduğunca düşük tutarak kontrol etmesi gerekir. Söz konusu oran yükseldiğinde, kurum içinde ciddi problemler olduğu sinyali verir ve yönetim kademesi bu durumu düzeltmeye çaba harcar (Barutçugil, 2004: 474). Öte yandan her işten ayrılma davranışının mutlaka olumsuz olarak değerlendirilmemesi gerekir. Eğer kurumdan ayrılan kişi düşük performanslı bir çalışan ise ve onun yerine gelecek kişi daha nitelikli olacaksa, bu gelişme işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabilir (Alper, 2020: 57). Ancak, yüksek performanslı bir çalışanın ayrılmasının işletmeye zarar verme ve maliyetleri şişirme ihtimali daha fazladır.

Ayrıca işten ayrılma niyeti, maddi zararların ötesinde kurumun kültürünü zedeleyip, deneyim kazanmış personelin yetişmesine de engel olur (Yurchisin vd., 2010: 406). Kurumlarda insan kaynakları yönetiminin en değerli hedeflerinden biri, vasıflı personeli elde tutmaktır (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 110). Bu nedenle, örgüte uygun elemanları işe almak kadar, nitelikli çalışanların orada istikrarlı biçimde görev yapmasını sağlamak da büyük önem taşır.

İşten ayrılma niyetinin nihai kararla birleşmemesi halinde bile, örgüt açısından bazı olumsuzluklar doğabilmektedir (Akgündüz vd., 2014: 530-531). Krishnan ve Singh (2010: 423) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyeti taşıyan personelin şu davranışları sergilediği tespit edilmiştir:

- Performans ve örgütsel vatandaşlık davranışının düşük olması,
- Örgütle ilgili olumsuzlukları dile getirme sıklığının yüksek olması,
- Örgütsel sapma davranışında artış,
- İşe angaje olmama ve ilgisizlik düzeyinin yüksekliği,
- Sık sık geç gelme, sık izin kullanma ve iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler kurma,
- Çevresindeki çalışanlar üzerinde olumsuz etkide bulunma.

Hinkin ve Tracey (2006: 9), işten ayrılma davranışıyla oluşan maliyetleri belirlemek amacıyla ABD'deki otel işletmelerindeki verileri analiz etmiş ve aşağıdaki sınıflamayı yapmıştır:

Tablo 2.9: İşten Ayrılma Maliyetleri Sınıflandırma Tablosu

Maliyetin Sınıfı	Değişim (%)	Ortalama (%)
Ayrılma Öncesi	0-9	3
İş İlanı Aşaması	Mar.65	20
İşgören Seçimi	Oca.31	11
Oryantasyon ve Eğitimler	0-28	14
Üretim Kaybı	13-76	52
Toplam	\$2,604-\$14,019	\$5,864

Kaynak: Hinkin ve Tracey, 2006

Bu maliyet kalemlerine ilişkin açıklamalar (Hinkin ve Tracey, 2006: 9-10):

- **Ayrılma Öncesi:** Çalışanın ayrılma kararını önceden bildirmesi, bu işlemle ilgilenecek personelin zaman ve emeği.
- **İş İlanı Aşaması:** Yeni personel bulmak amacıyla verilen ilan ve reklamların masrafları.
- **İşgören Seçimi:** Başvuruların değerlendirilmesi, özgeçmişlerin incelenmesi, mülakatlar vb. süreçlerin giderleri.
- **Oryantasyon ve Eğitimler:** Yetenekli personel alınsa da, kurumun kültürüne ve iş akışına uyum sağlaması için verilen oryantasyon ve eğitimlere dair maliyetler.
- **Üretim Kaybı:** Yeni çalışanın eski çalışanın deneyim düzeyine erişmesi zaman alacağı için bu süreçte üretimde kalite ve verim kayıpları yaşanır. Genellikle toplam maliyetin yarısından fazlasını oluşturur.

Görüldüğü gibi, işten ayrılma nedeniyle oluşan maliyetlerin önemli bir bölümü üretim kayıpları veya verimlilik düşüşüyle ilgilidir. Özellikle kilit rolde çalışan, yüksek niteliklere sahip bir personelin ayrılması durumunda bu kayıplar daha ağır hissedilebilir. Ayrıca bu durum diğer çalışanların moral ve motivasyonunu da düşürme potansiyeline sahiptir (Yeni, 2020: 57).

2.6.12. İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar

Vandenberg ve Nelson (1999) “Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?” başlıklı çalışmalarında, işten ayrılma niyeti ile ayrılma davranışı arasındaki bağlantıyı incelemişler; sonuç olarak her niyetin mutlaka ayrılma davranışına dönmediğini,

ayrıca farklı etkenlerin de ayrılmaya yol açabileceğini, çalışan memnuniyetinin artırılmasının niyetleri düşürebileceğini vurgulamışlardır.

Kaya ve Abdioğlu (2010) Lisansüstü mezunların, lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek oranda işten ayrılma niyeti sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Yücel ve Demirel (2013) “Başka bir yol daha olmalı!” başlıklı çalışmalarında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulmuşlar ve mevcut iş fırsatlarının bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini saptamışlardır.

Abbas vd. (2014) Pakistan’da farklı iş kollarından (tekstil, kamu, özel banka, iletişim) 231 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir bağlantı gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Karaca ve İnce (2016) Kamu sektörü örneğinde yaptıkları “İşyerinde saldırganlık ve şiddet işten ayrılma niyetini etkiler (mi?)” adlı çalışmada, çalışanların maruz kaldıkları saldırgan davranışlarla işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, saldırganlığa uğrama seviyesinin yükselmesiyle işten ayrılma niyetinin de arttığını ortaya koymuşlardır.

Khakwani (2016) Aşırı nitelikli olmanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etki yarattığını göstermiştir.

Acaray (2019) Algılanan aşırı nitelikliliğin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine odaklandığı araştırmada, aşırı nitelikli olma algısının ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Kaymakçı (2020) Telekomünikasyon sektöründeki 420 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı incelemede, aşırı niteliklilik seviyesinin yükselmesiyle işten ayrılma niyetinin de arttığını belirlemiştir.

Özer (2020) Kamu ve özel sektörde gümrük alanında çalışan 1269 katılımcının yer aldığı çalışmada, kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığın ara rol oynadığını tespit etmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel analizi açıklanmış olup son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Anketlerin, geniş katılımcı gruplarından sistematik veri toplama imkanı sunması, nicel araştırma yöntemlerinin temel ilkeleriyle uyumludur. Nicel araştırma yönteminde temel amaç, olabildiğince yanlılıktan uzak, nesnel, neden-sonuç ilişkisini açıklayan ve örneklemden evrene genellenebilir bilgi elde etmektir (Gall ve Borg 1996). Araştırmanın anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Öncelikle bilgilendirme bölümü yer alan ankette katılımcıların demografik özelliklerine dair sorular yer almaktadır. Sonrasında ise katılımcıların etik liderlik algılarını, iş tatminlerini, işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını ortaya koymaya yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada, beyaz yaka çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli, çalışmanın kuramsal çerçevesi ve literatürdeki önceki araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda oluşturulmuştur.

Modelde etik liderlik, örgüt içerisindeki çalışanların etik değerlere sahip liderler algısıyla şekillenen yönetsel uygulamaları temsil etmekte ve bağımsız değişken olarak konumlandırılmaktadır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise çalışanın işine yönelik genel memnuniyeti ve örgütten ayrılma konusundaki eğilimini yansıtan bağımlı değişkenlerdir. Araştırmanın odak noktası olan örgütsel bağlılık ise,

bireyin örgütle olan duygusal ve psikolojik bağı temsil etmekte ve aracı değişken olarak modellenmiştir.

Model kapsamında, etik liderliğin örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceği ve işten ayrılma niyetini azaltabileceği öngörülmektedir. Bu yapı, etik liderliğin doğrudan ve dolaylı etkilerini test etmeye olanak sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır.

Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

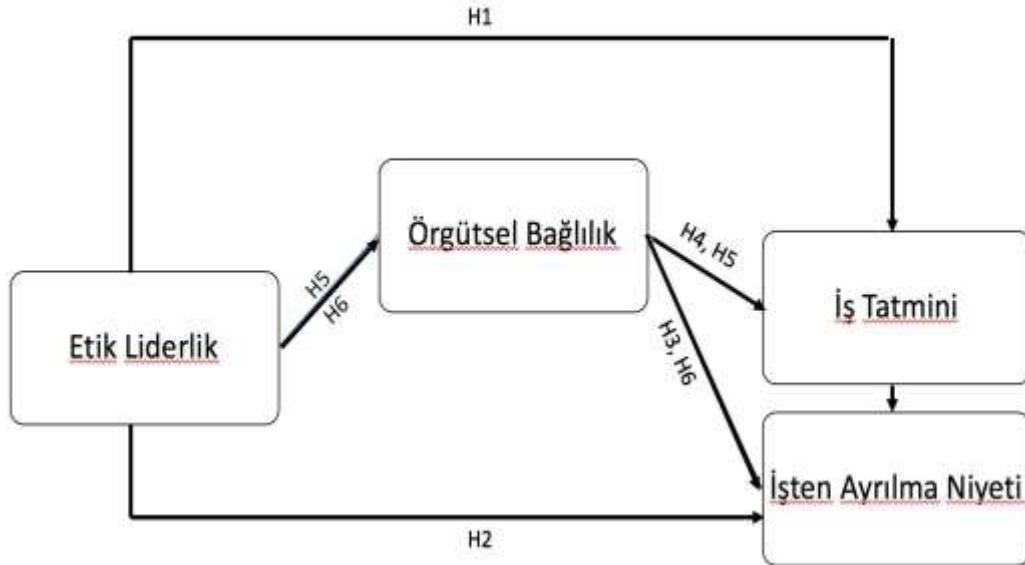
Hipotez 2: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Hipotez 6: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Marmara bölgesi sınırları dâhilinde faaliyet gösteren, özel sektörde yer alan ve farklı sektörlerde hizmet veren firmalardaki beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Ancak evrenin tamamına ulaşmanın güçlüğü

nedeniyle, araştırmada kartopu 6rneklem y6ntemi kullanılmış ve belirlenen kriterlere uygun katılımcılara ulaşılmıştır.

Araştırmanın 6rneklemi, 405 beyaz yakalı işg6renden oluşmaktadır. Katılımcıların %43,8'i (n=177) erkek, %56,2'si (n=228) kadın olup, demografik dağılım 6eşitlilik i6eren bir yapıya sahiptir. 6rneklem, kartopu 6rneklem y6ntemiyle oluşturulmuş ve anketler katılımcılara 6evrimi6i olarak ulaştırılmıştır. Veri toplama s6reci, 03/2024 - 07/2024 tarihleri arasında 6evrimi6i y6ntemle ger6ekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak d6rt 6l6ek kullanılmıştır: Etik Liderlik 6l6eği, İş Tatmini 6l6eği, 6rg6tsel Bağlılık 6l6eği ve İşten Ayrılma Niyeti 6l6eği. Bu 6l6ekler aracılığıyla katılımcıların etik liderlik algıları, iş tatmin d6zeyleri, 6rg6tsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla istatistiksel y6ntemlerle incelenmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma evreni ile araştırma ger6ekleştirmenin imkansız olması, zaman ve mekan kısıtı g6z 6n6ne alındığında bu durumlar araştırmanın sınırlılıklarını oluşurmaktadır.

3.5. Veri Toplama Ara6ları

3.5.1. Etik liderlik 6l6eği

Etik Liderlik 6l6eği De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından tasarlanmış ve Alkan (2015) tarafından T6rk6e'ye 6evrilmiştir. 6l66m aracı, etik ve adil yaklaşım, rol belirlenmesi ve g66 dağılımı olmak 6zere 66 farklı boyuttan ve 17 sorudan oluşmaktadır. 6l6ek 6zerinde 3 ve 14 numaralı maddeler negatif ifadeler i6ermekte olup, beş dereceli Likert skalası kullanılarak puanlanmaktadır. Bu bağlamda 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklinindedir. Alkan (2015) uyarlanan 6l6eğin tamamının g6venilirliğini 0.965 Cronbach Alpha katsayısı ile doğrulamış ve 6l6eğin genelinde .97, iletişimsel etik i6in .95, iklimsel etik i6in .92, etik karar verme i6in .94 ve davranışsal etik i6in .90 g6venilirlik katsayıları belirlenmiştir.

3.5.2. İş tatmini ölçeği

İş tatminini değerlendirmek amacıyla, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ) yararlanılmıştır. Weiss ve arkadaşlarının (1967) gerçekleştirdiği güvenilirlik analizlerinde, Cronbach Alfa katsayısı içsel doyum alt boyutu için .86, dışsal doyum alt boyutu için .80 ve genel doyum için .90 olarak raporlanmıştır. Baycan'ın (1985) Türkçe form üzerine yaptığı güvenilirlik çalışmasında ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri .77 olarak belirlenmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği, bireylerin iş doyum düzeylerini içsel, dışsal ve genel doyum olmak üzere üç temel faktör üzerinden ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, katılımcıların maddelere beşli Likert tipi bir derecelendirme ile yanıt verdikleri bir yapıya sahiptir. Ölçek puanlaması; 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçekte olumsuz yönde formüle edilmiş herhangi bir ifade bulunmamaktadır. Toplamda 20 maddeden oluşmaktadır.

3.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen ve daha sonra Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, araştırmamızda kullanılan ölçeklerden biridir. Bu ölçek, başlangıçta Allen ve Meyer (1990) tarafından 24 soru ve üç boyutlu bir yapı olarak oluşturulmuşken, Meyer, Allen ve Smith'in sonraki çalışmaları ile 18 soruya indirgenip yine üç boyutta düzenlenmiştir. Kullanılan ölçüm, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutu barındırır. Bu ölçekte duygusal bağlılık için 0.82, devam bağlılığı için 0.74 ve normatif bağlılık için 0.83 gibi Cronbach alfa değerleri elde edilmiştir. Ölçüm yapılırken beş puanlık Likert ölçeği kullanılmış, bu ölçekle katılımcıların duygusal tepkileri 1'den 5'e kadar derecelendirilerek değerlendirilmiştir.

3.5.4. İşten ayrılma niyeti ölçeği

Bu araştırmada, katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Cammann ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen üç maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, iş gücü devinimi ve çalışan memnuniyeti üzerine yapılan

pek çok çalışmada yaygın olarak kullanılmış ve güvenilir sonuçlar vermiştir. Özellikle Mimaroglu (2008) ve Özyer (2010) gibi önceki araştırmacılar, bu ölçeği kendi çalışmalarında kullanmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu yüksek değer, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça güçlü olduğunu ve geçerli bir ölçüm aracı sunduğunu göstermektedir. Bu nedenle, mevcut araştırmada da bu ölçeğin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Böylece, önceki çalışmalarda elde edilen sonuçlar ışığında, bu ölçeğin katılımcıların işten ayrılma niyetini doğru bir şekilde ölçmeye devam edeceği öngörülmüştür.



4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 4.1: Cinsiyete Göre Dağılım

		n	%
Cinsiyet	Erkek	177	43,8
	Kadın	228	56,2

Katılımcıların %43,8'i (n=177) Erkek, %56,2'si (n=228) Kadındır.

Tablo 4.2: Yaşa Göre Dağılım

		n	%
Yaş	21-30 yaş	59	14,5
	31-40 yaş	155	38,2
	41-50 yaş	116	28,7
	51 yaş ve üzeri	75	18,6

Yaşları incelendiğinde, %14,5'i (n=59) 20-30 yaş aralığında, %38,2'si (n=155) 31-40 yaş aralığında, %28,7'si (n=116) 41-50 yaş aralığında ve %18,6'sı (n=75) 50 yaş ve üzerindedir.

Tablo 4.3: Medeni Duruma Göre Dağılım

		n	%
Medeni Durum	Bekar	119	29,3
	Evli	286	70,7

Katılımcıların %29,3'ü (n=119) bekar, %70,7'si (n=286) evlidir.

Tablo 4.4: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

		n	%
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	51	12,6
	Ön Lisans Mezunu	30	7,3
	Lisans Mezunu	228	56,2
	Yüksek Lisans Mezunu	97	24,0

Eğitim düzeyine bakıldığında, %12,6'sı (n=51) lise mezunu, %7,3'ü (n=30) ön lisans mezunu, %56,2'si (n=228) lisans mezunu ve %24,0'ı (n=97) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 4.5: İş Tecrübesine Göre Dağılım

	n	%	
İş Tecrübesi	0-5 Yıl	53	13,2
	5-10 Yıl	60	14,8
	10-15 Yıl	60	14,8
	15 yıldan fazla	232	57,1

İş tecrübesine göre, %13,2'si (n=53) 0-5 yıl, %14,8'i (n=60) 5-10 yıl, %14,8'i (n=60) 10-15 yıl ve %57,1'i (n=232) 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 4.6: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılım

	n	%	
Kurumda Çalışma Süresi	0-1 Yıl	46	11,4
	1-3 Yıl	75	18,6
	3-5 Yıl	46	11,4
	5-10 Yıl	88	21,8
	10 Yıldan fazla	150	36,9

Kurumda çalışma süresi açısından ise katılımcıların %11,4'ü (n=46) 0-1 yıl, %18,6'sı (n=75) 1-3 yıl, %11,4'ü (n=46) 3-5 yıl, %21,8'i (n=88) 5-10 yıl ve %36,9'u (n=150) 10 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır.

4.2. Ölçeklere Ait Bulgular

4.2.1. İşten ayrılma niyeti ölçeği

Tablo 4.7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,851
Chi-Square		560,313
Df		3
Sig.		<0.000

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Bu çalışmada 0,851 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 4.8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

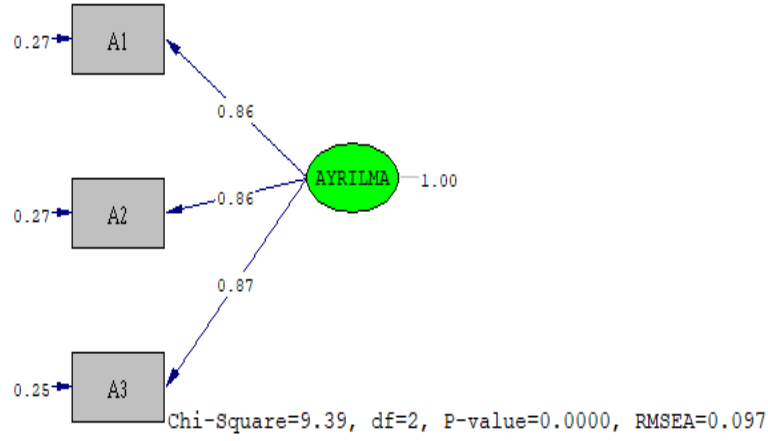
Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
İşten Ayrılma Niyeti			
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,908		
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	0,905	2,479	84,638
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,912		

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, tek faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 8’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %84,638 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Uygulanan analizlerde faktörlerin her bir değişken üzerindeki ortak faktör varyansı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Bu çalışmadaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

Tablo 4.9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
χ^2/df	$1 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	4.69
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.097
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.90
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 < NNFI < 0.95$	0.91
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.085
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.95

Yapılan analiz sonucu ölçümleri istenilen uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırma verilerinin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir (Erkorkmaz ve ark. 2013).



Şekil 4.1: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

4.2.2. İş tatmin ölçeği

Tablo 4.10: İş Tatmin Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,912
Chi-Square	3908,408
Df	190
Sig.	<0.000

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Bu çalışmada 0,912 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 4.11: İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
İçsel Tatmin			
Beni sürekli meşgul etmesi bakımından	0,575		
Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından,	0,816		
Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından	0,764		
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0,696	9,253	46,265
Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından,	0,646		
İşimin bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından	0,537		

Tablo 4.11: (DevamI) İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

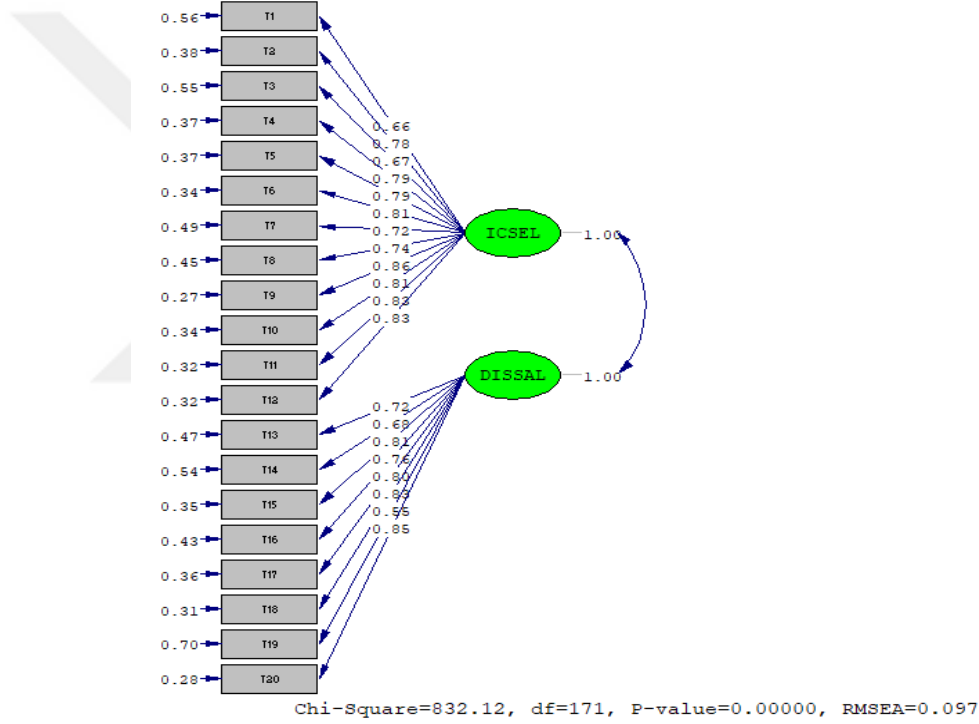
Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
İçsel Tatmin			
Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından,	0,496		
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,695		
Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından,	0,668		
Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından	0,676		
İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından	0,668		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	0,610		
Dışsal Tatmin			
Yöneticimin çalışanlarını idare etmesi bakımından,	0,768		
Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	0,533		
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	0,558		
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,754		
İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından	0,653	1,836	9,180
Çalışma koşulları bakımından	0,639		
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından,	0,782		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından	0,754		

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, iki faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 11’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %55,445 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değerlerin %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Uygulanan analizlerde faktörlerin her bir değişken üzerindeki ortak faktör varyansı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Bu çalışmadaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

Tablo 4.12: İş Tatmin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
χ^2/df	$1 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	4.86
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.097
<i>NFI</i>	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.90
<i>NNFI</i>	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NNFI < 0.95$	0.91
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.081
<i>CFI</i>	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.95

Yapılan analiz sonucu ölçümleri istenilen uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırma verilerinin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir (Erkorkmaz ve ark. 2013).



Şekil 4.2: İş Tatmin Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

4.2.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,875
Chi-Square	3190,907
Df	153
Sig.	<0.000

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO)

ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Bizim çalışma 0,875 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

Tablo 4.14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

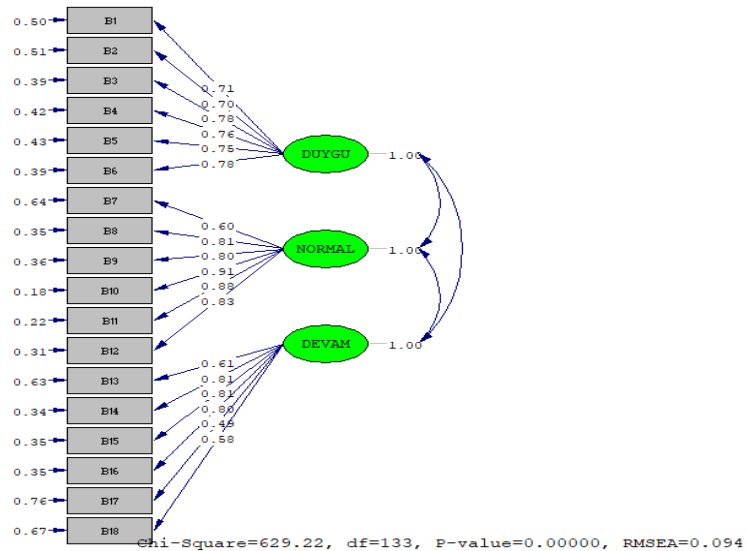
Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Duygusal			
<i>Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.</i>	0,600		
<i>Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.</i>	0,687		
<i>Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.</i>	0,843	6,313	35,070
<i>Bu şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.</i>	0,793		
<i>Bu şirkette kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.</i>	0,811		
<i>Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.</i>	0,680		
Devam			
<i>Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.</i>	0,484		
<i>Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.</i>	0,770		
<i>Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.</i>	0,770	3,350	18,612
<i>Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.</i>	0,785		
<i>Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.</i>	0,815		
<i>Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.</i>	0,674		
Normatif			
<i>Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.</i>	0,654		
<i>Eğer bu şirketten ayrılmak benim yarararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.</i>	0,819		
<i>Şirketimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.</i>	0,809	1,511	8,394
<i>Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.</i>	0,841		
<i>Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.</i>	0,574		
<i>Bu şirkete çok şey borçluyum.</i>	0,674		

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, üç faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 14’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %62,066 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Uygulanan analizlerde faktörlerin her bir değişken üzerindeki ortak faktör varyansı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Bu çalışmadaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

Tablo 4.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
χ^2/df	$1 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	4.73
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.094
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.93
NNFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NNFI < 0.95$	0.91
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.089
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.95

Yapılan analiz sonucu ölçümleri istenilen uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırma verilerinin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir (Erkorkmaz ve ark. 2013).



Şekil 4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

4.2.4. Etik liderlik ölçeği

Tablo 4.16: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,941
Chi-Square	4363,954
Df	136
Sig.	<0.000

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Bu çalışmada 0,941 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

Tablo 4.17: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Etik ve Adalet			
Yöneticim söylemlerinde samimidir.	0,600		
Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.	0,687		
Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.	0,843		
Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.	0,793	9,632	56,660
Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.	0,811		
Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.	0,680		
Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması			
Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar	0,484		
Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar	0,770		
Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.	0,770	1,552	9,130
Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.	0,785		
Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.	0,674		

Tablo 4.17: (Devamı) Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

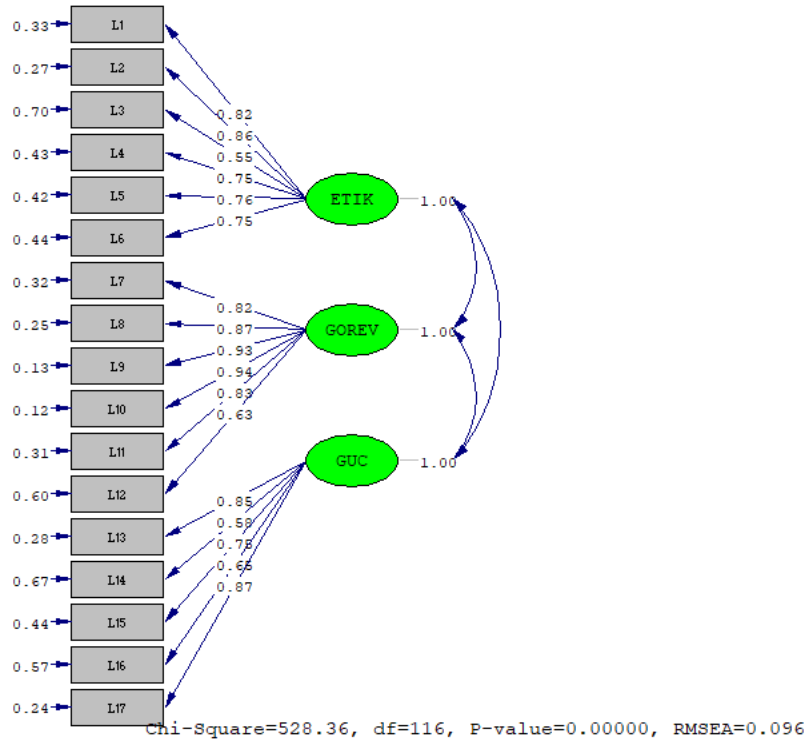
Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Güç Paylaşımı			
Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.	0,654		
Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.	0,819		
Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.	0,809		
Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.	0,841	1,012	5,119
Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.	0,574		
Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.	0,674		

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, üç faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Tablo 4.17’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %70,908 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değer %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Uygulanan analizlerde faktörlerin her bir değişken üzerindeki ortak faktör varyansı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değer üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Bu çalışmadaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuştur.

Tablo 4.18: Etik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
χ^2/df	$1 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	4.55
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.096
<i>NFI</i>	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.96
<i>NNFI</i>	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 < NNFI < 0.95$	0.96
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.077
<i>CFI</i>	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.96

Yapılan analiz sonucu ölçümleri istenilen uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırma verilerinin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir (Erkorkmaz ve ark. 2013).



Şekil 4.4: Etik Liderlik Ölçeği / Standardize Edilmiş Model

Tablo 4.19: Ölçeklerin Cronbah's Alpha Değerleri

	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	<i>0,892</i>
<i>İçsel Tatmin</i>	<i>0,909</i>
<i>Dışsal Tatmin</i>	<i>0,851</i>
<i>İş Tatmin Toplam</i>	<i>0,926</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>0,869</i>
<i>Devam Bağlılık</i>	<i>0,861</i>
<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>0,834</i>
<i>Örgütsel Bağlılık Toplam</i>	<i>0,901</i>
<i>Etik ve Adalet</i>	<i>0,882</i>
<i>Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması</i>	<i>0,924</i>
<i>Güç Paylaşımı</i>	<i>0,884</i>
<i>Etik Liderlik Toplam</i>	<i>0,932</i>

Ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Bu çalışmada bulunan tüm değerler belirtilen sınır aralıklarında yer aldığı için güvenilirdir.

Tablo 4.20: Ölçeklerin Alt Boyut Puan Ortalamaları ve Normallik Dağılımları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	2,61±1,12	1-5 (2,33)	0,405	-0,659
<i>İçsel Tatmin</i>	3,25±0,76	1-5 (3,33)	-0,325	-0,422
<i>Dışsal Tatmin</i>	3,5±0,7	1-5 (3,63)	-0,497	0,534
<i>İş Tatmin Toplam</i>	3,37±0,7	1-5 (3,44)	-0,410	0,082
<i>Duygusal Bağlılık</i>	3,28±0,9	1-5 (3,17)	0,029	-0,523
<i>Devam Bağlılık</i>	3,21±0,91	1-5 (3,17)	0,070	0,329
<i>Normatif Bağlılık</i>	2,78±0,85	1-5 (2,83)	0,114	-0,383
<i>Örgütsel Bağlılık Toplam</i>	3,09±0,65	1,11-4,89 (3,11)	-0,169	0,734
<i>Etik ve Adalet</i>	3,5±0,83	1-5 (3,67)	-0,632	0,029
<i>Görevlerin/Rollerin Açığa Kavuşturulması</i>	3,73±0,89	1-5 (4)	-1,115	1,257
<i>Güç Paylaşımı</i>	3,47±0,8	1-5 (3,67)	-0,642	0,210
<i>Etik Liderlik Toplam</i>	3,57±0,76	1,07-5 (3,72)	-0,775	0,612

Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Bu çalışmada bulunan tüm değerler belirtilen sınır aralıklarında yer aldığı için normal dağılıma uygundur.

4.3. Hipotezlere Ait Bulgular

Araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.21: Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	β	S.H.	t	p
Sabit	1,072	0,135	7,933	0,001**
Etik Liderlik	0,645	0,037	17,412	0,001**

$y = \text{İş Tatmin}$ ** $p < 0,01$

Bağımsız değişken olarak ele alınan “Etik Liderlik” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “İş Tatmini” arasındaki model anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,489). Şu şekilde ifade edilebilir ki, etik liderlikteki 1 birim

artışın iş tatmini üzerinde 0,645 birim artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Hipotez 2: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.22: Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	β	S.H.	t	p
Sabit	4,771	0,277	17,215	0,001**
Etik Liderlik	-0,605	0,076	-7,963	0,001**

y= İşten Ayrılma Niyeti ** $p < 0,01$

Bağımsız değişken olarak ele alınan “Etik Liderlik” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “İşten Ayrılma Niyeti” arasındaki model anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,365). Şu şekilde ifade edilebilir ki, etik liderlikteki 1 birim artışın işten ayrılma niyeti için 0,605 birim azalış yaratacağı anlamı taşımaktadır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.23: Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	β	S.H.	t	P
Sabit	5,368	0,260	20,625	0,001**
Örgütsel Bağlılık	-0,893	0,082	-10,821	0,001**

y= İşten Ayrılma Niyeti ** $p < 0,01$

Bağımsız değişken olarak ele alınan “Örgütsel Bağlılık” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “İşten Ayrılma Niyeti” arasındaki model anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,289). Şu şekilde ifade edilebilir ki, örgütsel bağlılıktaki 1 birim artışın işten ayrılma niyeti için 0,893 birim azalış yaratacağı anlamı taşımaktadır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Hipotez 4: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.24: Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

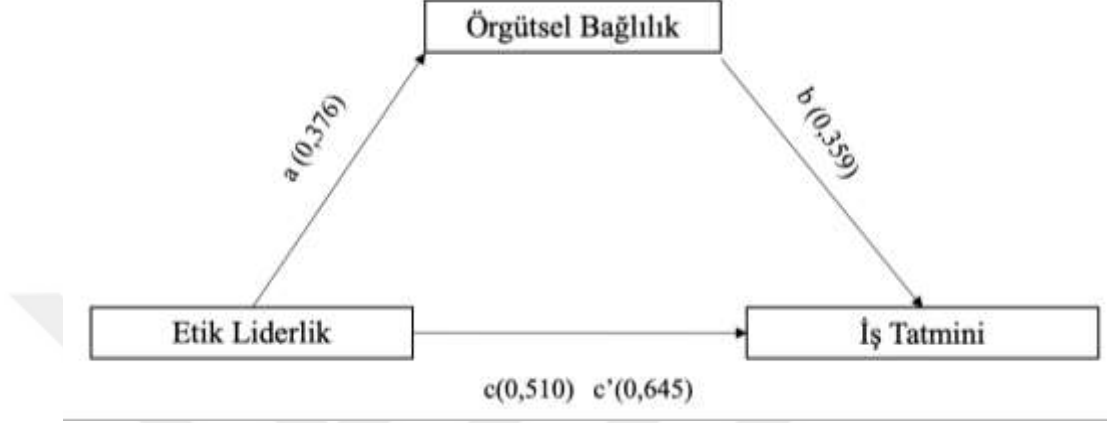
Katsayı	β	S.H.	t	p
Sabit	1,468	0,155	9,466	0,001**
Örgütsel Bağlılık	0,618	0,049	12,570	0,001**

y= İş Tatmini ** $p < 0,01$

Bağımsız değişken olarak ele alınan “Örgütsel Bağlılık” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “İş Tatmini” arasındaki model anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$;

<0,01; Adjusted R²: 0,489). Şu şekilde ifade edilebilir ki, örgütsel bağlılıktaki 1 birim artışın iş tatmini üzerinde 0,618 birim artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. **Hipotezi kabul edilmiştir.**

Hipotez 5: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.



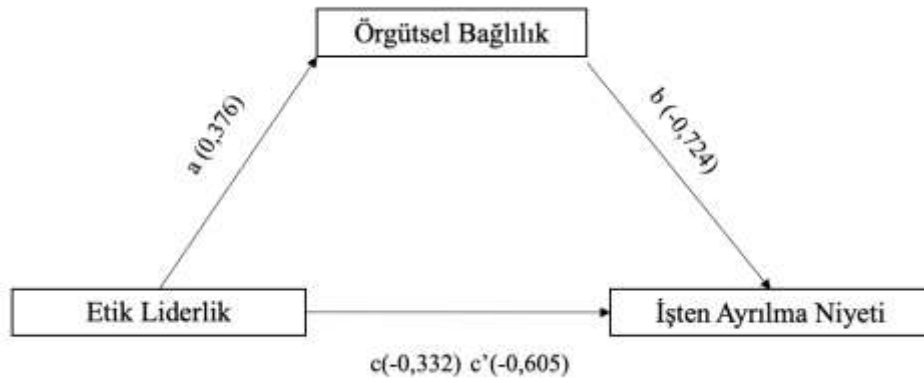
Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek için Bootstrapping test sonuçlarına bakılmıştır. Dolaylı etkinin %95 bootstrap güven aralığında sonuçlarının sıfırdan farklı ve sıfırın üzerinde bir değer aralığında yer alması beklenmektedir (Hayes, 2013). Bu çalışmada dolaylı etki BootLLCI=0,088 ile BootULCI=0,189 aralığında olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.25: Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisinin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

Örgütsel bağlılığın aracı etkisi durumu	Effect	LLCI	ULCI
Toplam Etki	0,645	0,572	0,718
Doğrudan Etki	0,510	0,436	0,583
Dolaylı Etki	0,135	0,088	0,189

Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark olan dolaylı etki aracı etkinin büyüklüğünü göstermektedir (Hayes, 2013). Örgütsel bağlılığın aracı etkisi pozitif yönlü 0.13 düzeyindedir.

Hipotez 6: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.



Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek için Bootstrapping test sonuçlarına bakılmıştır. Dolaylı etkinin %95 bootstrap güven aralığında sonuçlarının sıfırdan farklı ve sıfırın üzerinde bir değer aralığında yer alması beklenmektedir (Hayes, 2013). Bu çalışmada dolaylı etki BootLLCI=-0,373 ile BootULCI=-0,182 aralığında olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26: Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisinin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

Örgütsel bağlılığın aracı etkisi durumu	Effect	LLCI	ULCI
Toplam Etki	-0,605	-0,754	-0,455
Doğrudan Etki	-0,332	-0,483	-0,181
Dolaylı Etki	-0,272	-0,373	-0,181

Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark olan dolaylı etki aracı etkinin büyüklüğünü göstermektedir (Hayes, 2013). Örgütsel bağlılığın aracı etkisi negatif yönlü 0.27 düzeyindedir.

Tablo 4.27: Hipotez Özetleri

Hipotez	Durum
<i>Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>Hipotez 2: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>Hipotez 4: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>Hipotez 5: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.</i>	Kabul Edildi
<i>Hipotez 6: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.</i>	Kabul Edildi

5. TARTIŞMA

Elde ettiğimiz sonuçlar, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve olumlu etkisinin bulunduğunu göstermiş; ayrıca, örgütsel bağlılığın artmasıyla işten ayrılma niyetinin düştüğü görülmüştür. Aynı şekilde örgütsel bağlılık, hem etik liderliğin iş tatmini hem de işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde kısmi aracılık üstlenmektedir. Bu bulgular, Işık (2020), Turan Torun (2023), Ali Mohammed ve Sayan (2023), Öztürk ve Kalaycıoğlu (2022), Khodashenas vd. (2020) gibi araştırmalarda da etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif ilişkilere rastlanmasıyla uyumludur. Özellikle Turan Torun (2023) çalışması, etik liderliğin duygusal bağlılık boyutunu daha güçlü biçimde etkilediğini vurgularken bizim araştırmamızda da örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti süreçlerinde önemli bir rol oynadığı saptanmıştır. Ancak Turan Torun (2023) çalışmasında devam bağlılığı üzerindeki etki daha sınırlı çıkarken, bizim modelimizde örgütsel bağlılık çoklu (duygusal, devam ve normatif) boyutuyla incelenmiş olsa da ağırlıklı olarak genel bağlılık düzeyinin aracılık etkisine odaklanılmıştır.

Bulgularımız, etik liderlik algısının iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönlü etki yarattığını ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Hem Kaya vd. (2023) hem de Hızarcıoğlu (2022) ile Aktaş ve Aydın (2020) benzer şekilde etik liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif korelasyonlar tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, etik liderliğin çalışanların tatmin düzeyini artırdığını ve çalışma motivasyonunu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, Sökmen (2020) de etik liderliğin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini açıklamıştır; bu da bizim çalışmamızda etik liderliğin işten ayrılma niyetini -0,605 düzeyinde azalttığı sonucuyla paralel ilerlemektedir. Ancak kimi araştırmalarda (örneğin Uzkuşt vd., 2022) dijitalleşme algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine odaklanılmış olup, etik liderlik değişkeni doğrudan ele alınmamıştır; dolayısıyla bizim modelimizdeki gibi güçlü “liderlik” vurgusu bulunmamaktadır. Buradan hareketle, örgütsel faktörlerin (dijitalleşme, güven, adalet vb.) yanında, liderlik uygulamalarının da çalışanların

memnuniyet ve ayrılma niyetini belirleyen temel unsurlardan biri olduğu teyit edilmiştir.

Araştırmamızda, örgütsel bağlılığın iş tatmini ile pozitif yönlü ve işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, örgütsel bağlılık 1 birim yükseldiğinde iş tatmini 0,618 birim artmakta, işten ayrılma niyeti ise 0,893 birim azalmaktadır. Benzer şekilde, Boz vd. (2021) örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini zayıf bulmakla birlikte, korelasyon analizlerinde örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının pozitif ilişkiler sergilediğini saptamıştır. Bu durum, bağlılığın iş performansını veya memnuniyeti doğrudan güçlendirdiği fikrini desteklemektedir. Ayrıca, Aslan ve Terzi (2023) yaptıkları meta-analizde, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif yönlü etkileşimi ($r=-0,391$) orta düzeyde bulmuştur; dolayısıyla bağlılık arttıkça olumsuz faktörlerin (sinizm, ayrılma niyeti vb.) azaldığına dair bizim ulaştığımız sonuçları destekleyen bir çerçeve çizmektedir.

Bulgularımızda en dikkat çekici konulardan biri, etik liderliğin hem iş tatmini hem de işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü üstlendiğinin görülmesidir. Aksoy Kuru (2020), etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide “kişi-örgüt uyumu”nun aracılık rolünü bulurken; Topçuoğlu ve Kaygın (2023) etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide “işe adanmışlığın” benzer bir aracılık üstlendiğini öne sürmüşlerdir. Aynı şekilde Sökmen (2020) de etik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü belirlemiştir. Bizim çalışmamızda ise “örgütsel bağlılık” aracı değişken olarak öne çıkmıştır. Bu farklı bulgular, literatürde çeşitli değişkenlerin etik liderlik etkisini güçlendirici ya da zayıflatıcı fonksiyon gördüğünü, ancak temelde etik liderlik uygulamalarının örgüt içi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Mevcut araştırmamız, bağlılığın aracı rolü sayesinde etik liderliğin hem iş doyumunu artırdığını hem de işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ortaya koyarak, benzer sonuçları desteklemektedir.

Çalışmamızda, iş tatmininin yükselmesiyle işten ayrılma niyetinin anlamlı düzeyde düştüğü istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Bu bulgu, Yücel ve Demirel (2013)’ün “iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır, mevcut iş fırsatlarının bu ilişkide aracılık rolü üstlenir” şeklindeki sonucuyla örtüşmektedir. Ayrıca, Eroğlu (2020) ve Yaman vd. (2023) da benzer biçimde, çalışanların iş

tatmini azaldığında işten ayrılma niyetlerinin artabildiğini göstermiştir. Fakat Kaya ve Abdioğlu (2010), lisansüstü mezunların işten ayrılma niyetini daha fazla gösterdiğini ileri sürerken, bizim çalışmamızda eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir analiz raporlanmamıştır; dolayısıyla tam bir karşılaştırma yapmak mümkün değildir. Yine de bulgularımızda eğitim düzeyi dağılımı (ön lisans %7,3, lisans %56,2, yüksek lisans %24,0) görece yüksek seviyede olduğu için, farklı eğitim kademelerinin iş doyumunu ve ayrılma niyeti üzerindeki etkileri başka bir çalışma konusu olarak değerlendirilebilir.

Çalışmamız doğrudan örgütsel adalet, örgütsel güven veya örgüt kültürü gibi ek faktörleri içermemiş olsa da, literatürde etik liderliğin örgütlerde adalet ve güven ortamını güçlendirdiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Tunalı ve Peker, 2020; Güney ve Turan, 2021; Öztürk ve Kalaycıoğlu, 2022). Örgütsel güven, çoğu zaman örgütsel bağlılığı ve iş tatminini yükseltmekte, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Araştırmamız, bu değişkenlere doğrudan yer vermese de, etik liderliğin çalışanın kuruma duyduğu bağlılığı artırarak benzer bir etkiyi ortaya koyduğunu saptamıştır. Bu çerçevede, örgütlerde hem liderlik hem güven hem de adalet algılarının birlikte ele alınacağı bütüncül modellerin, ileride daha kapsamlı sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.

Bizim çalışmamızda örgütsel özdeşleşme veya örgütsel sinizm doğrudan ölçülmemiştir. Ancak, Öztürk ve Demirtaş (2022) ve Aslan ve Terzi (2023) gibi çalışmalarda etik liderliğin örgütsel sinizmi azalttığı, bağlılık ve özdeşleşmeyi artırdığı belirtilmiştir. Yine Topçuoğlu ve Kaygın (2023) da etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı olduğunu göstermişlerdir. Bulgularımız, benzer şekilde etiğe dayalı liderlik uygulamalarının örgüt içi olumlu tutum ve davranışları güçlendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla farklı değişkenler (sinizm, özdeşleşme, işe adanmışlık vb.) üzerinden yapılan incelemeler, bizim sonuçlarımızla çelişmemekte; tam tersine, etik liderliğin olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu bütüncü biçimde işaret etmektedir.

Araştırmamızda “işten ayrılma niyeti” ele alınmış, ancak gerçek ayrılma davranışına ilişkin bir takip yapılmamıştır. Vandenberg ve Nelson (1999), niyetlerin her zaman davranışa dönüşmediğini ve bu süreçte farklı unsurların devreye girebileceğini vurgulamıştır. Bizim çalışmamız da işten ayrılma niyetini azaltan faktörlerin (yüksek iş tatmini, yüksek örgütsel bağlılık, etik liderlik) önemine işaret

etmekle birlikte, niyetin kesin olarak davranışa dönüşeceğini söylemek yerine, benzer şekilde olası etkileri ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, araştırma bulgularımız Vandenberg ve Nelson (1999) ile paralel bir görüş sunmakta; ayrılma davranışı için daha uzun soluklu ve takipli çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Sonuç itibarıyla, hem kendi bulgularımız hem de diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlar, örgütlerde etik liderlik uygulamalarının, çalışanların psikolojik ve davranışsal çıktıları (iş tatmini, bağlılık, ayrılma niyeti vb.) üzerinde kayda değer etkilere sahip olduğunu tekrar teyit etmektedir. Etik ilkelerin ve çalışan destekleyici politikaların bütüncül olarak benimsenmesi, örgütlerde olumlu iş ortamı yaratılmasının yanı sıra çalışanların örgütsel başarıya katkı düzeylerini de artıracaktır. Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda etik liderliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi temel değişkenler yanında, örgüt kültürü, güven, adalet ve sinizm gibi farklı etkenlerle bir arada değerlendirilmesi önerilebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada toplam 405 katılımcıya ulaşılmış, katılımcıların demografik özellikleri çeşitli tablolar aracılığıyla incelenmiştir. Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %43,8'inin (n=177) erkek, %56,2'sinin (n=228) kadın olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında, %14,5'i (n=59) 21-30 yaş aralığında, %38,2'si (n=155) 31-40 yaş aralığında, %28,7'si (n=116) 41-50 yaş aralığında, %18,6'sı (n=75) ise 51 yaş ve üzerindedir. Medeni durum bakımından katılımcıların %29,3'ü (n=119) bekar, %70,7'si (n=286) evlidir. Eğitim düzeyi sonuçları, katılımcıların %12,6'sının (n=51) lise mezunu, %7,3'ünün (n=30) ön lisans mezunu, %56,2'sinin (n=228) lisans mezunu ve %24,0'ının (n=97) yüksek lisans mezunu olduğunu göstermektedir. İş tecrübesi süresi açısından incelendiğinde, %13,2'sinin (n=53) 0-5 yıl, %14,8'inin (n=60) 5-10 yıl, %14,8'inin (n=60) 10-15 yıl ve %57,1'inin (n=232) 15 yıldan fazla iş deneyimi bulunduğu belirlenmiştir. Son olarak, kurumda çalışma süresi bakımından katılımcıların %11,4'ü (n=46) 0-1 yıl, %18,6'sı (n=75) 1-3 yıl, %11,4'ü (n=46) 3-5 yıl, %21,8'i (n=88) 5-10 yıl, %36,9'u (n=150) ise 10 yıldan daha uzun süredir aynı kurumda çalıştığını ifade etmiştir.

Bu bulgular, araştırmaya katılan kitlenin demografik açıdan oldukça çeşitli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle 31-40 yaş aralığının en yüksek yüzdeli grubun olduğu, lisans düzeyinde eğitimi bulunan katılımcıların çoğunlukta yer aldığı ve önemli bir kısmının (yaklaşık beş katılımcıdan ikisi) 15 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Böylece, elde edilen veriler kurumsal deneyim, eğitim seviyesi ve yaş grupları bakımından dağılımın dengeli olduğunu ve araştırmanın bu yönüyle farklı profilleri kapsadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini incelemek amacıyla yapılan faktör analizlerinde, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için KMO değeri 0,851 ve tek faktörlü bir yapı (toplam varyans %84,638) elde edilmiştir. İş Tatmin Ölçeği, KMO değeri 0,912 olup iki faktörlü bir yapıya (içsel ve dışsal tatmin) sahiptir ve toplam varyansın %55,445'ini açıklamaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, KMO değeri 0,875 olarak bulunmuş, duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç faktörlü bir yapı

(%62,066 varyans açıklama oranı) saptanmıştır. Etik Liderlik Ölçeği de KMO değeri 0,941 olup üç boyut (etik ve adalet, görevlerin/rollerin açıklığı, güç paylaşımı) şeklinde (%70,908 varyans oranı) yapı göstermektedir. Tüm faktör analizlerinde maddelerin faktör yüklerinin 0,30 ve üzerinde oluşu, ölçeklerin ilgili yapıları ölçmede yeterli olduğunu göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizlerinde elde edilen χ^2/df , RMSEA, NFI, NNFI, SRMR ve CFI değerleri, modellerin kabul edilebilir ya da iyi düzeyde uyum verdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları, 0,70'in üzerinde (en yükseği 0,932, en düşüğü 0,834) çıkmış ve tüm ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizlerinden elde edilen bulgular şu şekildedir:

1. Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüş ($p=0,001$, Adjusted $R^2=0,489$). Regresyon katsayısı 0,645 bulunarak etik liderlikteki 1 birim artışın iş tatmini düzeyini 0,645 birim artırdığı belirlenmiştir.
2. Hipotez 2: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi tespit edilmiştir ($p=0,001$, Adjusted $R^2=0,365$, $B=-0,605$). Buna göre etik liderlikteki 1 birim artış, işten ayrılma niyetini 0,605 birim azaltmaktadır.
3. Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi saptanmıştır ($p=0,001$, Adjusted $R^2=0,289$, $B=-0,893$). Örgütsel bağlılıkta 1 birim artış, işten ayrılma niyetini 0,893 birim düşürmektedir.
4. Hipotez 4: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ($p=0,001$, Adjusted $R^2=0,489$, $B=0,618$). Örgütsel bağlılık 1 birim yükseldiğinde, iş tatmininin 0,618 birim artacağı ortaya konmuştur.
5. Hipotez 5: Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu görülmüştür. Bootstrap güvenilirlik aralığına göre dolaylı etki değeri, 0,088 ile 0,189 arasında ve pozitif 0,13 düzeyinde bulunmuştur.
6. Hipotez 6: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Dolaylı etkinin -0,373 ile -0,182 aralığında olduğu ve negatif 0,27 düzeyinde gerçekleştiği gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun (en yoğun grup %38,2 oranıyla 31-40 yaş aralığı; eğitimde %56,2 oranla lisans mezunu; kurumda çalışma süresi bakımından %36,9 oranla 10 yıldan fazla) olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetinin önemli ölçüde azaldığı; buna ek olarak, etik liderliğin de hem iş tatminini yükselterek hem işten ayrılma niyetini azaltarak olumlu katkı sağladığı istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık, etik liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı bir rol üstlenmekte, olumlu veya olumsuz etkiyi güçlendirmektedir. Bütün bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, örgütlerde etik ilkelere dayalı liderlik uygulamalarının ve çalışan bağlılığını destekleyen stratejilerin, iş doyumunu artıracak ve işten ayrılma eğilimini düşürecek şekilde söylenebilir.

Bu araştırmada, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri kapsamlı bir modelle test edilmiştir. Elde ettiğimiz bulgular, etik liderlik davranışlarının gerek iş doyumunu gerekse işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumlu/olumsuz yönlü etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu etkileşimde örgütsel bağlılığın kısmi aracı rolünün bulunması, literatürde yer alan benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisinin, yine literatürde sıklıkla dile getirilen sonuçlarla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu bölümde, farklı araştırmalarla karşılaştırma yapılarak benzerlikler ve farklılıklar ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Adanalı, C. E. (2007). Kuruma bağlılık olgusuna genel bir bakış. T. Solmuş (Ed.), *Endüstriyel klinik psikoloji ve insan kaynakları yönetimi* içinde (ss. 75-93). Beta Yayınları.
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). South-Western College Publishing.
- Adler, P. A. ve Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Ağyüz, N. (2013). Bankacılık sektöründe çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akdemir, A. (2016). *Örgütlerde stratejik yönetim* (1. baskı). Orion Kitabevi.
- Akdemir, A., vd. (2018). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin mesleki, sosyal ve entelektüel eğilimlerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 493-527.
- Akduman, G. (2019). Ruhsal liderlik. A. Gürer (Ed.), *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları* içinde (2. baskı, ss. 105-126). Yalın Yayıncılık.
- Akgündüz, Y. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A. ve Karakan, H. İ. (2015). Beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 51-65.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. Alfa Yayınları.
- Akkaş, H. (2020). Örgütsel adalet algısı, işle bütünleşme ve işten ayrılma niyeti ABD-Türkiye örneği (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akoğul, E. ve Seçilmiş, C. (2018). Liderlik tarzları, tükenmişlik ve yaratıcılık ilişkisinin belirlenmesi: Ankara'da otel işletmelerinde bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 99-117.

- Aksel, İ. (2012). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon: Gelecek ve güncel yaklaşımlar* içinde (3. baskı, ss. 33-61). Nobel Yayıncılık.
- Aktuna, H. C. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile iş görenlerin performansı arasındaki ilişki: Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Albayrak, E. G. (2007). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. ve Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Alper, E. N. (2020). İş yerine gidiş ve dönüşün işten ayrılma niyetine etkisi: İş yaşam dengesinin aracılık rolü (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2016). Sağlık çalışanlarında iş tatmini ve duygusal bağlılığın bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *International Journal of Academic Values Studies*, 5, 23-32.
- Amofa, A. K., Okronipa, G. A. ve Boateng, K. (2016). Leadership styles and organisational productivity: A case study of Ghana Cement Limited. *European Journal of Business and Management*, 8(2), 131-143.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Arabacı, S. (2012). Yoğun bakımlarda görevli hemşire yöneticilerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonu üzerine etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı.
- Arjoon, (2005). Corporate governance: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 343-352.
- Arslan, F. ve Uğurlu, Ö. (2017). 1997-2017 yılları arasında liderlik becerileri ile ilgili araştırmaların içerik analizi ile incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 62-80.
- Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları* (2. baskı). Eğitim Yayınevi.

- Atay, S. E. ve Gerçek, M. (2017). Algılanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ve demografik değişkenlere göre farklılıklarının incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332.
- Ateş, A. (2019). Farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Audi, R. (2007). *Moral value and human diversity*. Oxford University Press.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: Olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Avolio, B. J. (2005). Leadership development in balance: *Made/born*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, : , & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Ayan, D., Uysal, H. Ö. ve Eser, G. (2013). İşte kendilik kontrolü ile lider üye etkileşimi ilişkisinin örgüte duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aydoğdu, S. ve Aşıkil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Ayhan, Ö. (2012). Kız teknik ve meslek liselerindeki yöneticilerin, etkili liderlik özelliklerinin araştırılması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 213-224.
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar. *ABMYO Dergisi*, 17, 37-46.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zeka (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bain, G. S. ve Price, R. (1972). Who is a white-collar employee? *British Journal of Industrial Relations*, 10(3), 325-339.

- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel bağlılık – örgütsel stratejilerin temeli: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar* (2. baskı). Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Balık, E. ve Şengül, Ü. (2016). İş sağlığı ve güvenliğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tükenmişliği üzerindeki rolü: Çanakkale’de ampirik bir uygulama. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(3), 115-125.
- Baltaş, A. (2019). *Ekip çalışması ve liderlik* (17. basım). Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1. baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik* (1. baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-35. (Sayfa aralığı örnek verilmiştir.)
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s handbook of leadership* (3. baskı). The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütlerde davranış, insanın üretim gücü* (3. baskı). Feryal Matbaası.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayyurt, N. ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bertelli, A. M. (2006). Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235-258.
- Best, C. K. (2011). Holistic leadership: A model for leader-member engagement and development. *The Journal of Values-Based Leadership*, 4(1), 1-19.
- Bilgili, H. A. ve Çetin, B. (2019). Siyasi liderlerden beklenen liderlik özellikleri: X ve Y kuşağı bağlamında nitel bir araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 135-151.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. baskı). Beta Yayıncılık.
- Blake, R. R., & Mouton, J.: (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Braverman, H. (2008). *Emek ve tekelleri sermaye* (Ç. Çıdamlı, Çev.). Kalkedon Yayınları.
- Breen, R. (2014). Neo-Weberci sınıf analizinin esasları. E. O. Wright (Ed.), *Sınıf analizine yaklaşımlar* içinde (Çev. Ü. Akıncı, ss. 49-72). NotaBene Yayınları.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2010). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 12(2), 77-88.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burris, V. (1986). The discovery of the new middle class. *Theory and Society*, 15(3), 317-349.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Büyükyılmaz, O. ve Biçer, C. (2018). İş yeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü. *Social Sciences*, 13(2), 28-41.
- Callinicos, A. (1994a). 'Yeni orta sınıf' ve sosyalist siyaset. A. Callinicos ve C. Harman (Ed.), *Değişen işçi sınıfı: İşçi sınıfının değişen yapısı üzerine denemeler* içinde (Çev. O. Akınhay, ss. 21-62). Z Yayınları.
- Callinicos, A. (1994b). Erik Olin Wright'ın *Sınıflar* kitabı üzerine. A. Callinicos ve C. Harman (Ed.), *Değişen işçi sınıfı: İşçi sınıfının değişen yapısı üzerine denemeler* içinde (Çev. O. Akınhay, ss. 105-112). Z Yayınları.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. R. (1983). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan.
- Campbell, S. ve Samiec, E. (2010). Liderliğin vazgeçilmez koşulları-5 boyutlu liderlik (E. Kafalı, Çev.) (Fortune Türkiye'ye özel basım). Pegasus Yayınları.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199-212.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları: Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. (Not: Metinde ikinci kez aynı çalışma verildiğinden tek kayıt.)
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. James Fraser.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castells, M. (2008). *Ağ toplumunun yükselişi (Enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür)* (2. baskı, E. Kılıç, Çev.). Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Chakrabarti, S. ve Guha, S. (2016). Differentials in information technology professional category and turnover propensity: A study. *Global Business Review*, 17(3), 90S-106S.

- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behaviour: Integrating individuals, groups and organizations*. Taylor & Francis e-Library.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Ciulla, J. B. (Ed.). (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Crews, E.-R., Brouwers, M. ve Visagie, J. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421-428.
- Cumaguliyev, G. (2010). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: Bir inceleme (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.
- Çalışkan, N. E. (2012). Çokuluslu şirketlerde motivasyon ve liderlik. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon içinde* (3. baskı, ss. 255-274). Nobel Yayın.
- Çam, C. (2019). E-ticaret sektöründe örgütsel bağlılık algısı (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 153-170.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2017). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 22(68), 29-47.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9), 223-230.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.

- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 115-132.
- Dieuaide, P. (2015). Bilgi iletişim teknolojilerinin yayılması, örgütlenmenin değişimi ve borsa piyasalarının gelişimi. C. Vercellone (Ed.), *Bilişsel kapitalizm: Post-Fordist dönemde bilgi ve finans içinde* (Çev. D. Kundakçı, ss. 223-241). Otonom Yayıncılık.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinerstein, A. C. ve Neary, M. (2006). Buradan ütopya: Emek tartışmasına ilham kaynağı bulmak. A. C. Dinerstein ve M. Neary (Der.), *Emek tartışması: Kapitalist işin teorisi ve gerçekliğine dair bir inceleme içinde* (Çev. Ö. Yalçın, ss. 13-47). Otonom Yayıncılık.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Journal of Trust Research*, 11(3), 1-14.
- Durukan, T. (2006). Dünden bugüne girişimcilik ve 21. yüzyılda girişimciliğin önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 25-37.
- Dyer-Witheyford, N. (2019). *Siber proletarya: Dijital girdapta küresel emek* (E. Akçay, Çev.). Z Yayıncılık.
- Edgell, S. (1998). *Sınıf* (D. Özyiğit, Çev.). Dost Kitabevi.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. baskı). Nobel Yayın.
- Erdem, A. R. (2020). Değişim liderliği. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik kuram-araştırma-uygulama içinde* (1. baskı, ss. 121-144). Pegem Akademi Yayınları.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, F. B. (2019). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. baskı b.). Beta Basım.

- Erikson, R. ve Goldthorpe, J. H. (1992). *The constant flux: A study of class mobility in industrial societies*. Clarendon Pre
- Eryeşil, K. (2012). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Erzen, Ü. M. (2008). Siyasi lider imajlarının seçimlerde etkisi. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 31, 65-80.
- Erzurum, K. (2007). Liderlik eğitimi ve hizmet içi eğitimdeki rolü: Mersin ili cam sanayisi işletmeleri yöneticilerine yönelik bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. SAGE Publications.
- Falkenburg, K. ve Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behavior. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2017). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (11th ed.). Cengage Learning.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37(1), 1-6.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Gajendran, R.: , & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2002). *Organizational behaviour* (3. baskı). Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. ve Donnelly, J. (1973). *Organizations*. Business Publications.
- Giddens, A. (1999). *İleri toplumların sınıf yapısı: Marks'ın sınıflar teorisi, sonraki teoriler ve eleştirel değerlendirmeler* (Ö. Baldık, Çev.). Birey Yayıncılık.

- Giltinane, C. L. (2013). Leadership styles and theories. *Nursing Standard*, 27(41), 35-39.
- Goldthorpe, J. H. (1987). *Social mobility and class structure in modern Britain*. Clarendon Pre
- Goldthorpe, J. H. (1996). Class analysis and the reorientation of class theory: The case of persisting differentials in educational attainment. *The British Journal of Sociology*, 47(3), 481-505.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F. ve Platt, J. (1967). The affluent worker and the thesis of embourgeoisement: Some preliminary research findings. *Sociology*, 1(1), 11-31.
- Gorz, A. (2011). *Maddesiz: Bilgi, değer ve sermaye* (I. Ergüden, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Gouldner, A. W. (1978a). New class project I. *Theory and Society*, 6(2), 153-203.
- Göktaş, P. (2015). Siyasal liderlerden beklenen liderlik ve iletişim tarzları: Y kuşağı üzerine bir araştırma (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Grant, A. M. (2010). It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61-77.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. ve Cheng, J. Y.-J. (2018). The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Gupta, S. ve Tamhankar, S. (2023). Impact of organizational commitment on organizational citizenship behaviours: An empirical analysis. *Orissa Journal of Commerce*, 44(1), 77-90.
- Gül, H. (2013). Yönetim kuramları. İ. Bakan ve M. Paksoy (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (ss. 39-104). Lisans Yayıncılık.
- Güler, H. N. (2018). Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-68.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. *Hiperlink Yayınları*.
- Günaydın, S. vd. (2020). Çalışanların örgütsel adalet algısı, kişisel değer sistemi ile ahlaki olmayan davranışların duyurulması (AODD) ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. 1. *Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresi, Tam Metin Bildiri*.

- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması (Uzmanlık yeterlik tezi). TCMB İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış* (1. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Liderlik* (1. basım). Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İKY uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürer, A. (2019). Liderlik ve yeni liderlik paradigması. A. Gürer (Ed.), *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları içinde* (2. baskı, ss. 11-32). Yalın Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Gürpınar, G. (2006). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti üzerine ampirik bir çalışma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hamat, S. S. (2007). Kara Harp Okulu'nda sportif faaliyetlerde yer alan Harbiyelilerin liderlik profilleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Haraida, B. ve Blass, E. (2019). Recognising 'true' leadership: The theory of natural born leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), 1-8.
- Hardt, M. (1999). Affective labor. *Boundary 2*, 26(2), 89-100.
- Hardt, M. ve Negri, A. (2003). *İmparatorluk* (5. baskı, A. Yılmaz, Çev.). Ayrintı Yayınları.
- Harman, C. (1994). İşçi sınıfı kime oy veriyor. A. Callinicos ve C. Harman (Ed.), *Değişen işçi sınıfı: İşçi sınıfının değişen yapısı üzerine denemeler içinde* (Çev. O. Akınhay, ss. 97-103). Z Yayınları.
- Harputluoğlu, D. D. (2015). İşe tutkunluk ve iş-aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J. ve Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245.
- Herdman, E. A. (2012). Leadership and management: All theory no practice? (Ö. Y. Korkmaz, Çev.). *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 3-9.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

- Hicks, H. ve Gullett, R. (1981). *Management*. International Student Books.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (2006). Development and use of a web-based tool to measure the costs of employee turnover: Preliminary findings. *Cornell University School of Hotel Administration Center for Hospitality Research*, 6(6), 1-16.
- Hiray, J. (2007, 6 Haziran). Formal and informal leader. <https://businessmanagement.wordpress.com/2007/06/06/formal-and-informal-leader/>
- Hiton, B., Rahmat, S. T. Y., Rhian, I. ve Semerdanta, P. (2019). The impact of charismatic leadership on turnover intentions and organizational citizenship toward job satisfaction. *RJOAS*, 7(91), 302-309.
- Hodgetts, R. (1997). Teori, süreç ve uygulama (C. Çetin ve E. C. Mutlu, Çev.). Der Yayınları.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W. ve Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- Hong, L. C. ve Kaur, S. (2008). A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Southern Illinois University 4th Biennial Leadership Symposium*, 2-38.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hughes, L. W., Avey, J. B. ve Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviours. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. M. D. Dunnette ve L. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde* (2. baskı, Cilt 2, 445-506). Consulting Psychologists Pre

- Islam, N. ve Jee, P. B. (2019). A review on managerial grid of leadership and its impact on employees and organization. *Bangladesh University of Professionals, Faculty of Business Studies, International Journal of Research*, 6(10), 159-262.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Çizgi Kitabevi*.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Joiner, T. A. ve Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Joo, B. ve Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.
- Karaca, M. ve İnce, F. (2016). İşyerinde saldırganlık ve şiddet işten ayrılma niyetini etkiler (mi?): Kamu sektörü örneği. *İş-Güç Endüstriyel İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 41-62.
- Karadal, H. (2016). *Girişimcilik* (Geliştirilmiş 4. baskı). Beta Basım.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75.
- Kargün, S. (2021). İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Kaya, N. (2013). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 242-263.

- Keser, A. (2015). *Çalışma psikolojisi*. Ekin Basım Yayın.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kocka, J. (1985). Marxist social analysis and the problem of white-collar employees. *State, Culture, and Society*, 1(2), 137-151.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi: Temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). Beta Basım.
- Korkut, A. (2012). Ruhsal liderliğe ilişkin kuramsal bir inceleme (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Köse, N. (2020). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Krishnan, S. K. ve Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*, 49(3), 421-437.
- Kumar, K. (1999). *Sanayi sonrası toplumdaki postmodern topluma: Çağdaş dünyanın yeni kuramları* (M. Küçük, Çev.). Dost Kitabevi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Landis, E. A., Hill, D. ve Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97-100.
- Larkin, I. M. (2015). Job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of online teachers in the K-12 setting (Yayımlanmamış doktora tezi). Kennesaw State University, Kennesaw, GA.
- Larson, L., & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377.
- Lazzarato, M. (2005). Maddi olmayan emek. P. Virno (Ed.), *İtalya'da radikal düşünce ve kurucu politika* içinde (Çev. S. Özer ve S. Göbelez, ss. 227-246). Otonom Yayıncılık.
- Lebert, D. ve Vercellone, C. (2015). Kapitalizmin uzun vadeli dinamiği içinde bilginin rolü: Bilişsel kapitalizm ve varsayımı. C. Vercellone (Ed.), *Bilişsel kapitalizm: Post-Fordist dönemde bilgi ve finans* içinde (Çev. D. Kundakçı, ss. 17-39). Otonom Yayıncılık.
- LeBlanc, M. M., Barling, J. ve Turner, N. (2014). Intimate partner aggression and women's work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 399-412.

- Lencioni, P. (2004). Yöneticiyi yoldan çıkararak beş tutku-bir liderlik öyküsü (1. basım b., E. Duru, Çev.). Optimist Yayıncılık.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations*, 17(2), 152-177.
- Löwith, K. (1999). *Max Weber ve Karl Marx* (N. Yılmaz, Çev.). Doruk Yayıncılık.
- Löwy, M. (2018). *Demir kafes: Max Weber ve Weberci Marksizm* (N. Çetinkaya, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Lucarelli, S. ve Mazza, J. (2015). Refah krizi, yaşam geliri ve bilişsel rantiyecinin ötenazisi. C. Vercellone (Ed.), *Bilişsel kapitalizm: Post-Fordist dönemde bilgi ve finans içinde* (Çev. D. Kundakçı, ss. 197-221). Otonom Yayıncılık.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2014). *Leadership: Theory, application and skill development* (6. baskı). Cengage Learning Nelson Education LTD.
- Mac-Kingsley, I. ve Ovunda, O. P. (2021). Supportive leadership style and supply chain performance of retail SMEs in Rivers State of Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4(1), 37-46.
- Maitlis & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- Marcuse, H. (1985). Some social implications of modern technology. A. Arato ve E. Gebhardt (Ed.), *Essential Frankfurt School Reader içinde* (ss. 138-162). The Continuum Publishing.
- Marquardt, M. J. (2004). *Optimizing the power of action learning: Real-time strategies for developing leaders, building teams and transforming organizations*. Nicholas Brealey Publishing.
- Martin, M. J. (2011). Influence of human resource practices on employee intention to quit (Doktora tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia Tech.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maxwell, J. C. (2020). *Liderlik yasaları* (İ. Şener, Çev.). Beyaz Yayınları.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287.
- McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. Jossey-Bass.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meydan, C. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Meydan, C., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). The effect of organizational justice perception and organizational commitment on burnout: An investigation on Turkish public sector. *Bilig*, 57, 175-200.
- Mills, C. W. (1951). *White collar: The American middle classes*. Oxford University Pre
- Mimaroğlu, S. (2008). *Çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. ve Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate governance* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C. ve Scheibe, K. P. (2012). Influencing organizational commitment through office redesign. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 99-111.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mxenge, S. V., Dywili, M. ve Bazana, S. (2014). Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.

- Negri, A. (2005). Arkeoloji ve proje: Kitlesele işçiden toplumsal işçiye. P. Virno (Ed.), *İtalya 'da radikal düşünce ve kurucu politika* içinde (Çev. S. Özer ve S. Göbelez, ss. 251-286). Otonom Yayıncılık.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik: Kuram ve uygulamalar* (6. baskı, C. Şimşek, Çev.). Sürat Üniversite Yayınları.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in 3 boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Öngen, T. (1996). *Prometheus'un sönmeyen ateşi: Günümüzde işçi sınıfı* (2. baskı). Alan Yayıncılık.
- Özer, M. (2020). Kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizminin aracılık etkileri: Özel ve kamu sektörlerinde bir çalışma (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özgül, B. (2019). Siyasi partilerde yandaşların liderlik beklentilerini etkileyen sosyal faktörler. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 60-88.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. ve Cengiz, A. A. (2006). Kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi: Örnek bir fabrika uygulaması. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 7(25), 17-28.
- Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (No: 2944, ss. 94-123). Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, T. ve Emli, İ. (2017). Liderlik olgusu ve katılımcı liderlik özellikleri üzerine nitel araştırma: Bir sivil toplum kuruluşunda uygulama örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(3), 97-126.
- Özyer, M. (2010). *İş gücü devinimi ve çalışan bağlılığı üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1973). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. (Teknik Rapor No: 16). University of California.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Prodnik, J. (2014). Sürüp giden metalaştırma süreçleri üzerine bir not: İzleyici metasından toplumsal fabrikaya. V. Mosco ve C. Fuchs (Ed.), *Marx geri döndü: Medya, meta ve sermaye birikimi* içinde (Çev. Z. Kıyan, ss. 301-366). NotaBene Yayınları.
- Rabl, T., & Kühlmann, T. M. (2008). Understanding corruption in organizations—development and empirical assessment of an action model. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 477-495.
- Rainayee, R. A. (2013). Employee turnover intentions: Job stress or perceived alternative external opportunities. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(1), 48-59.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Ribiere, M. V. ve Sitar, S. A. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 39-48.
- Robbins, P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Roberts-Miller, P. (2019). Demagoguery, charismatic leadership and the force of habit. *Rhetoric Society Quarterly*, 49(3), 233-247.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of

- responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rüzgar, N. (2019). Leadership traits of Suleiman the Magnificent, in terms of “great man” theory. *Journal of Ottoman Legacy Studies*, 6(15), 317-327.
- Saal, F. E. ve Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Brooks/Cole.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Sancı, V. (2017). İş güvenliği uzmanlarının iş sağlığı ve güvenliği konusundaki algıları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Sanderson, P. A. (2003). The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assessment of the navy’s medical service corps (Doktora tezi). Regent University, School of Leadership Studies, Londra.
- Saruhan, Ş. C. (2012). Yönetim ve yönetici. B. Baraz ve N. Şakar (Ed.), *İşletme yönetimi içinde* (1. baskı, ss. 2-34). Anadolu Üniversitesi.
- Scase, R. (2000). *Sınıf: Yöneticiler, mavi ve beyaz yakalılar* (B. Sarer, Çev.). Rastlantı Yayınları.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schmeder, G. (2015). İşbölümü dinamiğinde kopmalar ve kesintiler. C. Vercellone (Ed.), *Bilişsel kapitalizm: Post-Fordist dönemde bilgi ve finans içinde* (Çev. D. Kundakçı, ss. 61-75). Otonom Yayıncılık.
- Sennett, R. (2019). *Karakter aşınması: Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri* (14. baskı, B. Yıldırım, Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- Serçeoğlu, N., Zennübe, İ. ve Çetinkaya, M. Y. (2016). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve motivasyonda güncel konular. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon içinde* (3. baskı, ss. 149-177). Nobel Yayın.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. G. Jr. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Sims, W. J. (2007). Antecedents of labor turnover in Australian alpine resorts. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 1-26.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Sohn-Rethel, A. (2011). *Zihin emeği, kol emeği: Epistemoloji eleştirisi* (A. D. Temiz, Çev.). Metis Yayınları.
- Sökmen, A. (2016). İşletmelerde yönetim ve organizasyon (2. baskı). Detay Yayıncılık.

- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Sönmez, M. Ö. (2022). İş güvencesinin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stordeur, S., D'hoore, W. ve Vanderberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şahin, K. (2019). Kuşaklararası liderlik ve değişen liderlik olgusu (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şakar, M. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekanın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Sosyal Psikoloji Bölümü.
- Şimşeker, M. ve Ünsar, S. (2008). Küreselleşme süreci ve liderlik. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1029-1045.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yönetim. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tak, B. ve Çiftçiöğlü, B. A. (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(4), 155-178.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
- Tarım, N. (2010). Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Taşgıt, Y. E. ve Sert, T. H. (2017). Liderlik tarzlarının örgütsel yapıya yansımaları üzerine bir araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 9(4), 530-550.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tengilimioğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teoman, D. D. (2007). Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyeti'ne olan etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, M. E. (2020). Tersine mentorluk uygulamasının işten ayrılma niyetine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tiryakian, E. A. (1981). The sociological import of a metaphor: Tracking the source of Max Weber's "iron cage." *Sociological Inquiry*, 51(1), 27-33.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon* (3. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 724.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2006). Ethical leadership: A developing construct. In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 101-116). SAGE Publications.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Türk, M. ve Kara, E. (2018). Genç lider yöneticilerin inovasyon anlayışı: Turizm sektörü üzerine bir alan araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(8), 108-124.
- Türkmenoğlu, İ. (2013). *Pozitif yönetim* (4. baskı). Elma Yayınevi.
- Türkoğlu, H. (2011). İş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tüzüner, L. V. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. Beta Yayınları.
- Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.

- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Usal, A. ve Kuşlvan, Z. (2000). *Davranış bilimleri sosyal psikoloji* (3. baskı). Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uygur, A. ve Koç, H. (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Ülbeği, İ. D., İplik, E. ve Yalçın, A. (2018). Etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmanın rolü. *Sayıştay Dergisi*, 111, 173-195.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Ünlüsoy Dinçer, N. (2010). Hemşirelerin işyeri şiddetine maruz kalma durumları ile iş doyumları ve işten ayrılma eğilimleri (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dyk, J. ve Coetzee, M. (2012). Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 433-444.
- Vandenberg, R. J. ve Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Varışlı, N. (2019). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Vatansever, Ç. (2012). Türkiye’de bir yetkinlik olarak girişimcilik. *Trakya Bölgesi Kalkınma ve Girişimcilik Sempozyumu*, 1-9.
- Vercellone, C. (2015a). Giriş. C. Vercellone (Ed.), *Bilişsel kapitalizm: Post-Fordist dönemde bilgi ve finans* içinde (Çev. D. Kundakçı, ss. 7-12). Otonom Yayıncılık.
- Vercellone, C. (2015b). Bilişsel kapitalizm varsayımına dair Marksist bir okumanın unsurları. C. Vercellone (Ed.), *Bilişsel kapitalizm: Post-Fordist dönemde bilgi ve finans* içinde (Çev. D. Kundakçı, ss. 41-60). Otonom Yayıncılık.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9(1), 51-71.

- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. ve Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson: J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press. (Original work published 1922)
- Weber, M. (2013). *Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu* (2. basım, M. Köktürk, Çev.). Bilgesu Yayınları.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Woyach, R. B. (1993). *Preparing for leadership: A young adult's guide to leadership skills in a global age*. Greenwood Pre
- Wright, E. O. (2014). Neo-Marksist sınıf analizinin esasları. E. O. Wright (Ed.), *Sınıf analizine yaklaşımlar* içinde (Çev. Ç. Çıdamlı, ss. 15-48). NotaBene Yayınları.
- Wright, E. O. (2016). *Sınıflar* (S. Toral, Çev.). NotaBene Yayınları.
- Wright, E. O. (2017a). Sömürü, kimlik ve sınıf yapısı: Eleştirilere yanıt. E. O. Wright (Ed.), *Sınıflar üzerine tartışmalar* içinde (Çev. K. Özdil, ss. 236-259). NotaBene Yayınları.
- Wright, E. O. (2017b). Sınıf yapısı kavramını bir kez daha yeniden düşünmek. E. O. Wright (Ed.), *Sınıflar üzerine tartışmalar* içinde (Çev. B. Yıldırım, ss. 325-417). NotaBene Yayınları.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; etik liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(84), 429-443.

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, İ. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeni, Z. (2020). Algılanan yetenek yönetiminin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolü: Sağlık sektöründe bir inceleme (Yayımlanmamış doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yeşil, Y. (2015). KOBİ'lerde eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yıldız, M. L. (2016). Liderlik üzerine. M. L. Yıldız (Ed.), *Liderlik çalışmaları* (2. baskı, ss. 23-59). Beta Yayıncılık.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4, 93-108.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. basım b., Ş. Çetin ve R. Baltacı, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: Başka bir yol daha olmalı! *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M. ve Gür, O. (2015). Örgütsel adalet: Bir büyükşehir belediyesinde araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45-53.
- Zaccaro, J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik* (3. basım). Nobel Yayıncılık.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.

EKLER

Ek 1: Demografik Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Ekteki anket formu İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Katılımınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Bilgilerimin kullanılmasını kabul ediyorum.

Bilgilerimin kullanılmasını istemiyorum.

Açıklama:

Aşağıda bazı demografik bilgiler ile ilgili bir form bulunmaktadır. Mümkün olduğu kadar genelleştirilmiş bu formu eksiksiz olarak doldurmanız araştırmanın sonuçlarının sağlıklı olması açısından büyük önem taşımaktadır.

		DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU						
1	Yaşınız	18-25 ()	26-29 ()	30-35 ()	36-45 ()	45+ ()		
2	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()					
3	Eğitim Düzeyiniz	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
4	Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekâr ()					
5	İş Tecrübeniz	0-5 Yıl ()	5 - 10 Yıl ()	10 - 15 Yıl ()	15 Yıldan fazla ()			
6	Kurumda Çalışma Süreniz	0 - 1 Yıl ()	1 - 3 Yıl ()	3 - 5 Yıl ()	5 - 10 Yıl ()	10 Yıldan fazla ()		
7	Göreviniz	Çalışan ()	Uzman ()	Yönetici ()	Diğer ()			

Ek 2: Etik Liderlik Ölçeği

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim söylemlerinde samimidir.					
2. Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.					
3. Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.					
4. Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.					
5. Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.					
6. Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.					
7. Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar					
8. Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar					
9. Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.					
10. Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.					
11. Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.					
12. Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.					
13. Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.					
14. Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.					
15. Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.					
16. Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.					
17. Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.					

Ek 3: İş Tatmini Ölçeği

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ					
	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimdeki çalışma saatleri benim için uygundur.					
2. İşimdeki çalışma koşulları tatmin edicidir.					
3. İşimdeki ücretler benim için adil ve tatmin edicidir.					
4. İşimdeki terfi olanakları benim kariyer hedeflerime uygun ve tatmin edicidir.					
5. İş arkadaşlarımla ilişkilerim tatmin edicidir.					
6. İşimdeki görevlerimin çeşitliliği ve zorluğu beni tatmin eder.					
7. İşimdeki eğitim ve gelişim fırsatları benim için yeterli ve tatmin edicidir.					
8. İşimdeki yöneticilerim bana gereken desteği sağlar.					
9. İşimdeki iş güvenliği önlemleri beni tatmin eder.					
10. İşimdeki iletişim kanalları etkili bir şekilde çalışır.					
11. İşimdeki performans değerlendirme süreci adil ve tatmin edicidir.					
12. İşimdeki sorumluluklarımın netliği ve açıklığı beni tatmin eder.					
13. İşimdeki sosyal ve kurumsal imkanlar benim için tatmin edicidir.					
14. İşimdeki çalışma ortamı beni motive eder.					
15. İşimdeki iş yükü benim için uygun ve tatmin edicidir.					
16. İşimdeki iş-yaşam dengesi tatmin edicidir.					
17. İşimdeki iletişim ve geri bildirim süreçleri tatmin edicidir.					
18. İşimdeki iş arkadaşlarımla desteği beni tatmin eder.					
19. İşimdeki işverenin değerleri ve misyonu benimle uyumlu ve tatmin edicidir.					
20. İşimdeki yetki ve sorumluluklarım beni tatmin eder.					

Ek 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Ekte verilen ifadelerle ilgili olarak, size uygun gelen seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir. Aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelecek şekilde yuvarlak içine alarak (0) veya çarpı koyarak (X) işaretleyiniz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz:

1. Kesinlikle Katılmıyorum,
2. Katılmıyorum,
3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım),
4. Katılıyorum,
5. Kesinlikle Katılıyorum.

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ						
		1. Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum					
2	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım					
3	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum					

Ek 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ						
		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3.	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.					
4.	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
5.	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
6.	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.					
7.	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8.	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
9.	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
10.	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
11.	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.					
12.	Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
13.	Şu anda kurumumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar gereklilik meselesidir.					
14.	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.					
15.	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
16.	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17.	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
18.	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlıdır.					

