



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: BİR MALEZYA ÖRNEĞİ

Nur Nabilah JASNI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR MALEZYA ÖRNEĞİ

Nur Nabilah JASNI

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

KABUL VE ONAY

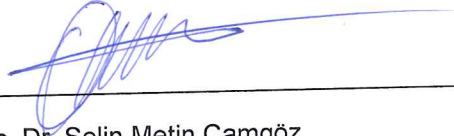
Nur Nabilah Jasni tarafından hazırlanan "Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi : Bir Malezya Örneği" başlıklı bu çalışma, 05.06.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Azize Ergeneli (Başkan)



Doç. Dr. Arzu İlsev (Danışman)



Doç. Dr. Selin Metin Camgöz



Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar



Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar Sağlam

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun ³ yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

05.06.2018



Nur Nabilah JASNI

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

o Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

o Tezimin/Raporumun tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

X Tezimin/Raporumun 01/06/2021 tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

o Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

05 / 06 / 18
..... / /



Nur Nabilah JASNI

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandđım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadđımı, yararlandđım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Doç. Dr. Arzu İLSEV** danışmanlığında tarafımdan retilindiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Nur Nabilah JASNI

ADAMA SAYFASI

Hayatımdaki en büyük değer olan ve desteğini hiç bir zaman eksik etmeyen

babam **Jasni AHMAD** ve annem **Hatijah SAROH**'a,

kardeşlerim **Harith JASNİ**, **Haziq JASNİ** ve **Syahirah JASNİ**'ya,

anneannem **Bariah BUNANGİN**'e,

yalnızca bu süreçte değil tüm hayatımda benimle oldukları için

teşekkürü bir borç bilirim..



TEŞEKKÜR SAYFASI

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, bu zorlu ve yoğun süreci değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, samimiyetini benden esirgemeyen ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Doç. Dr. Arzu İLSEV'e teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Değerli yorumlarıyla çalışmama yapmış oldukları katkılarından dolayı tez jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Azize Ergeneli, Doç. Dr. Selin Metin Camgöz, Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar ve Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta'ya teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımdaki hüzünden mutluluğa, yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Leyla VURAL ve Büşra ÜSTÜN'e çok teşekkür ederim.

ÖZET

JASNI, Nur Nabilah. *Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Malezya Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Bu araştırmanın amacı etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide amire duyulan güven ile psikolojik sözleşme ihlalinin rolünü incelemektir. Bu amaçla Malezya'da çeşitli sektörlerden 221 çalışan ile çevrimiçi anket ile veri toplanmıştır. Araştırma hipotezleri, aracılık testine regresyon temelli bir yaklaşım kullanan SPSS'e yönelik PROCESS makrosu kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, hipotezlerin öngördüğü gibi, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, amire duyulan güvenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Etik liderlik, amire duyulan güven, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık.

ABSTRACT

JASNI, Nur Nabilah. *The Impact of Ethical Leadership on Employee Organizational Commitment in Malaysia*, Master's Thesis, Ankara, 2018.

This study examined the relationships between ethical leadership and organizational commitment, as well as the mediating role of trust in supervisor and psychology of contract violation in this relationship. To this end, data were collected from 221 employees from a variety of industries in Malaysia using a web-based questionnaire. The research hypotheses were tested using the PROCESS macro for SPSS which uses a regression-based approach to mediation analysis. The results showed that, as hypothesized, ethical leadership is positively related to organizational commitment. Furthermore, it was found that trust in supervisor and the psychological contract violation mediated the relationships between ethical leadership and organizational commitment.

Keywords: Ethical leadership, trust in supervisor, psychological contract violation, organizational commitment, affective commitment.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ADAMA	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
 GİRİŞ	 1
1. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI	4
1.1. ETİK LİDERLİK.....	8
1.1.1. Etik Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	8
1.1.2. Etik Liderliğin Özellikleri	10
1.1.3. Etik Liderliğin Sonuçları.....	13
1.1.3.1. Etik Liderliğin Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkileri	13
1.1.3.1.1. İş Tatmini.....	13
1.1.3.1.2. İş Tutkunluk.....	15
1.1.3.1.3. Örgütsel Bağlılık.....	17
1.1.3.1.4. Çalışan Güveni	19
1.1.3.1.4.1. Lidere Güven.....	19
1.1.3.1.4.2. Örgüte Güven	20
1.1.3.1.5. İşten Ayrılma	21
1.1.3.2. Etik Liderliğin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisi	23
1.1.3.2.1. İş Performansı.....	23
1.1.3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	25

1.1.3.2.3. Etik Davranış	27
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	28
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	28
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	30
1.2.2.1. Tek Boyutlu Yaklaşımlar.....	31
1.2.2.2. Çok Boyutlu Yaklaşımlar	31
1.2.2.2.1. O'Reilly ve Chatman (1986) 'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı.....	31
1.2.2.2.2. Meyer ve Allen (1990)'in Çok Boyutlu Yaklaşımı	32
1.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	35
1.2.3.1. Kişisel Özellikler	35
1.2.3.1.1. Demografik Özellikler	35
1.2.3.1.1.1. Cinsiyet	36
1.2.3.1.1.2. Yaş	36
1.2.3.1.1.3. Medeni Durum	37
1.2.3.1.1.4. Eğitim Seviyesi	37
1.2.3.1.2. Kişisel Özellikler	37
1.2.3.2. İş Özellikleri	39
1.2.3.3. İş Deneyimleri.....	40
1.2.3.3.1. Çalışan Güveni.....	41
1.2.3.3.1.1. Amire Güven.....	41
1.2.3.3.1.2. Örgüte Güven	43
1.2.3.3.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	44
1.2.3.3.3. Psikolojik Sözleşme.....	45
1.2.3.3.4. Örgütsel Adalet.....	49
1.2.3.3.5. Örgüt Desteği.....	48
1.2.3.4. Liderlik.....	50
1.2.3.4.1. Lider - Üye Değişimi.....	50
1.2.3.4.2. Liderlik Tarzları.....	51
1.2.3.5. Örgütün Özellikleri	53
1.2.3.5.1. Örgütsel Yapı.....	53

1.2.3.5.2. Örgüt Kültürü	54
1.3. TEORİK MODEL	56
1.3.1. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	56
1.3.2. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Amire Güvenin Aracılık Rolü.....	57
1.3.3. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü	60
2. BÖLÜM: ALAN ÇALIŞMASI.....	64
2.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	64
2.2. ÖRNEKLEM	65
2.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	67
2.4. KULLANILAN ÖLÇEKLER	68
2.4.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	68
2.4.2. Amire Güven Ölçeği	68
2.4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği	69
2.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	69
2.4.5. Demografik Değişkenler	70
3. BÖLÜM: VERİ ANALİZİ SONUÇLARI.....	71
3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	71
3.2. HİPOTEZ TESTLERİ.....	72
4. BÖLÜM: TARTIŞMA	78
KAYNAKÇA	84
EK 1 : TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	113
EK 2 : ETİK KOMİSYON İZİN.....	114
EK 3 : ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET FORMU	115

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Demografik Özellikler	66
Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 3. Tek Değişkenli ve Paralel Aracı Değişkenli Modeller İçin Regresyon Analizlerinin Sonuçları	75
Tablo 4. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetimsel Saygınlık ve Etik Liderlik Matrisi.....	11
Şekil 2. Çalışmanın Modeli	64
Şekil 3. Araştırmanın Hipotezleri	72



GİRİŞ

İş dünyasında etik davranma küresel olarak önem taşıyan bir olgudur. Örgütler küresel olarak genişledikçe, farklı beklenti ve değerlere sahip olan ancak örgütsel amaçlar ve hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan birçok insanı içermektedir. İş dünyasında etik, insanların işlerinde dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi değerlerini nasıl ifade ettiklerini gösterdiği için örgütlerde önemli roller üstlenmektedir. Bu aşamada sorunlar ortaya çıkmaktadır çünkü tüm değerler, iş hayatındaki görevleri yönetme ve kontrol etme anlamında etik değildir. İş etiği konusuna gösterilen ehemmiyet, etik olmayan durumlara gidilebileceği ve bireyleri ve kuruluşları bir bütün olarak etkileyebileceği için çok önemlidir. Bunun akabinde, liderlerin etik olmayan kurumsal uygulamalara karşı önlem almaları gerekmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan kurumsal skandallar işletmeler için çeşitli sorunlar ortaya çıkarmış ve etik liderliğine ihtiyaç olduğuna göstermiştir (Ponnu & Tennakoon, 2009). Nisan 2010'daki Deepwater Horizon Beyond Petroleum (BP) Petrol Yayılımı davasında olanlar örnek alınırsa, şirket ve ortakları bir dizi maliyet düşürücü karardan sorumlu tutulmuş, şirketin güvenlik sistemine yeteri kadar önem vermemiş, bu da liderin etik olarak doğru davranarak ve etik davranışlarının uzun vadeli sonuçlarını düşünerek yüksek etik standartlar belirlemesi gerektiğini göstermiştir (Mihelic, Lipicnik & Tekavcic, 2010; Heller, 2012). BP, Birleşik Krallık'ta yerleşik çok uluslu bir gaz ve petrol şirketi ve Exxon Mobil ve Royal Dutch Shell'in ardından dünyanın en büyük üçüncü enerji şirkettir. Deepwater Horizon petrol teçhizat patlaması ile milyonlarca galon petrol Meksika Körfezine dökülmüştür. Bunun sonucunda 11 insan hayatına kaybetmiş, çevre, insan sağlığı ve ekonomik refah olumsuz etkilenmiştir.

Buradaki etik meseleler, BP'nin karını maksimize etmeye odaklanarak maliyetleri azaltma ve risk alma yoluna gitmesinin Deepwater Horizon patlamasına ve 20 Nisan 2010'daki müteakip gaz sızmasına neden olan bir çıkar çatışmasıyla karşı karşıya kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. BP'nin Yönetim Kurulu, tüm paydaşlarına (örneğin; hükümet, çevre, çalışanlar ve vatandaşlar) bu etik sorun nedeniyle hesap vermek zorunda kalmıştır. Bu durumda olduğu

gibi, BP'nin yönetim ve liderlerinin (1) sondaj planlarında değişiklik ile ilgili federal düzenleyicilere bildirimde bulunulmaması, (2) güvenlik standartlarına uyulmaması ve (3) kritik bir göstergeye uymama ve cevap vermeme konusundaki kötü yönetim gibi yaptıkları etik olmayan uygulamalardan kaçınmaları gerektiği açıktır (Beever & Hess, 2016).

Bu nedenle, liderler davranışları ve tutumları toplum ve çevreyi etkileyebilecek kritik faktörler olduğundan ve en önemlisi örgütlerde kısa ve uzun vadeli değerlerin sonuçlarını etkileyebileceğinden, en iyi rol modeli olmalı ve rehber olarak hareket etmelidir. Ayrıca, liderler çalışanlarını olumlu davranışlar sergilemek için etkileyen (Piccolo, Greenbaum, Hartog & Folger, 2010) ve çalışanların etik olmayan davranışlarını azaltabilen örnek alınacak bir semboldürler (Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2010). Bu nedenle, etik kurallara uygun davranılmasını sağlamak için etik liderliğin ne olduğunu ve etik liderlerin nasıl davranması gerektiğini belirlemek gerekmektedir (Ciulla, 2004; akt. Brown ve Trevino, 2006).

Liderlerin tüm örgütü ele alma ve kontrol etme yetkisi vardır. Çalışanları etkilemek için önemli rol oynarlar ve çalışanların etik davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Etik liderler, eylemlerin ve görevlerin etik kurallar ve prosedürlerle uyumlu olmasını sağlayacak bir iş ortamı yaratır ve etik olmayan davranışlarda bulunmazlar. Buna ek olarak, etik liderler çalışanlarına ilham verir ve çalışanların etik olmayan davranışlarını azaltan rol modelleri haline gelirler (Mayer ve ark., 2010).

Son yıllarda literatürde etik liderliğe ilgi artmıştır. Önceki çalışmalar, etik liderliği araştırmış ve kavramsallaştırmaları, belirleyicileri ve sonuçlarına odaklanmıştır. Etik liderliğin önemi artmaktadır çünkü önceki çalışmalarda, etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık, iş doyumunu, işe adanmışlık, güven ve bunun gibi daha birçok tutumu etkilediğini göstermiştir (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts ve Chonko, 2009; Yates, 2014; Engelbrecht, Heine & Mahembe, 2014; Chungtai, Bryner & Flood, 2015).

Yukarıda belirtildiği gibi, önceki çalışmalar, etik liderliğin çalışanların tutumları üzerinde çeşitli olumlu sonuçlara sahip olduğunu göstermiştir. Bununla bağlantılı olarak bu tez, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Önceki çalışmalar etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Neubert &

ark., 2009; Saini & Sengupta, 2016; İsmail & Daud, 2014), ancak bu ilişkinin neden ortaya çıktığı hakkında çok fazla şey bilinmemektedir. Bu çalışma, amire duyulan güvenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin etik liderliğe ve örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Bu aracı değişkenler, çalışanların amirlerinden ve örgütlerinden beklentilerini ifade etmektedir. Bu çalışma, etik liderliğin bu beklentileri etkileyerek, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyebileceği öne sürülmektedir.

Bu çalışma, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin aracılık mekanizmalarını araştırarak literatüre katkıda bulunacak ve dolayısıyla etik liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bunun yanısıra, etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisi daha önce araştırılmamıştır. Dolayısıyla, bu tez etik liderliğin örgütlerdeki psikolojik sözleşme ihlalleri üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışmadır.

Bu çalışma dört bölüm altında düzenlenmiştir. Birinci bölüm, çalışmanın literatür taraması ve kuramsal çerçevesini kapsamaktadır. İkinci bölüm, alan çalışmasına, çalışmanın amacına, hipotezlere, örneklemine, veri toplama yöntemine ve kullanılan ölçeklere odaklanmaktadır. Üçüncü bölümde veri analizinin sonuçları ele alınırken, sonuçlarla ilgili tartışma ile çalışmanın katkıları ve sınırlamaları yer almaktadır.

1. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Günümüzde işletmeler etik rollerinin neler olduğunu sorgulamalarına neden olan pek çok etik sorunla ve skandallarla karşı karşıya kalmaktadır. Devlet kurumunda veya herhangi özel bir sektörde çalışanlar, ahlaki anlamda kendi inançlarını gözler önüne sermekte ve işyerinde kendi değer ve yargılarını uygulamaktadır. İnsanlar, tutumlarını büyük ölçüde etkileyen ve etik problemleri değerlendirmelerine etkide bulunan kendilerine has kişilik ve özelliklere sahiptir. Dahası, etiğin, günümüzde iş ve örgütsel tutumlarda büyük rol oynadığı için ayrı bir önemi bulunmaktadır. Etik, yalnızca doğru ve yanlış olanla değil, aynı zamanda neden doğru ve neden yanlış olarak değerlendirildiğini de içeren karmaşık fikirler, uygulamalar ve yorumlardan oluşmaktadır (Bishop, 2013). Etik ve ahlak, kurumlardaki bütün varlığa dahil olan iki unsur olarak bulunmaktadır (Ciulla, 2005; Tavani, 2012).

Compact Oxford İngilizce Sözlüğü'nde, ahlak, 'doğru ve yanlış arasındaki ya da insanın eylem, irade ve karakteriyle ilişkili olarak iyi ve kötü arasındaki ayrım ile ilgili' ve 'davranış kurallarının erdem ve faydası, etiksel övgü ya da suçlama, yaşam alışkanlıkları, adet ve görgü ile' ilgili olarak tanımlanmaktadır (s.1114). Aynı zamanda, etik 'ahlak ile ilgili' ve 'ahlak bilimi' ve 'kişiyi yönlendiren ahlaki ilkeler' olarak da tanımlanmaktadır (s.534). Ahlak terimi Latince "mos" kelimesinden alınırken, etik terimi, adet ve alışkanlıklar anlamına gelen Yunanca "ethos" kelimesinden türetilmiştir. Her iki terim de özel, alışkanlık, davranış ve karakter kavramlarına atıfta bulunmakta ve günlük konuşmada birbirinin yerine kullanılmaktadır (Tavani, 2012). Tavani (2012), her iki terimin de ahlak kurallarını "ahlak çalışması" olarak tanımlamaktan ziyade, ahlakın "bu kuralları değerlendirmek için insan davranışını ve ilkelerini yönlendiren bir kurallar sistemi" olarak adlandırıldığını belirtmiştir.

Ciulla (2005), bazı araştırmacıların etik terimini kişisel değerler, ahlakı da toplumsal değerler olarak ifade edip, etik ve ahlak tanımını ayırt etme eğiliminde olduğunu eklemektedir. Diğer felsefelerin her iki terimin anlamının birbiriyle değiştirilebilir olduğu görüşüne katıldığını belirtmiştir. Ciulla, (2004) (akt. Brown ve Trevino, 2006) etiği; "hak ve yükümlülükleri

yerine getirmek ve başkalarıyla paylaşmak" için çabalayan "yansıtma süreci" (s.27) ve "bireyin bireysel haklarını ve ihtiyaçlarını başkalarının haklarına ve ihtiyaçlarına karşı korumak için bir yol bulmak" (s.29) şeklinde belirtmektedir.

Değerler, "davranışa genel bir rehber, karar almada ya da inançların ya da eylemlerin değerlendirilmesinde referans noktası olarak kullanılan ilkeler, temel inançlar, idealler, standartlar ya da yaşam biçimleridir" (Halstead & Taylor, 1996). s.5). Yenilikçi, detay odaklı veya ilişki odaklı kişi olmak gibi bireysel ve grup görevlerini yerine getirmenin tercih edilen yollarını yansıtmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim, örf ve adetler ve kültürel miras gibi sosyo-demografik değişkenlerin, insanların etik değerlerine etkisi bulunmaktadır (Callan, 1992; Jehn, Chadwick & Thatcher, 2000).

Her bireyin, toplumun, kültürün ve diğer sosyal grupların, insanlara her koşulda ne yapmaları gerektiğini tarif eden değer temelli normları, öncelikleri ve kılavuzları bulunmaktadır. İnsanlar, dünyanın her yanından ve farklı kökenlerden geldiği için, bireylerin sahip olduğu değerler kendi sosyalleşme araçlarından (aile, akran, medya) ve kültürlerinden etkilenebilmektedir (Alas, 2006). Bu sosyalleşme ve kültür ortamındaki bireylerin tutumları, değerleri ve normları, somut ve sosyal bir değer sembolü sağlayan prensipler olarak oluşmakta ve özümsemektedir.

Ergeneli (2005), 250'den fazla Türk, Mısırlı, Kırgız ve Kazak pazarlama çalışanı arasında, rüşvet, yalancı reklam, daha yüksek satın alma bedeli onayı ve muhbirlik gibi meselelerle ilgili ikilemlerde etik davranışların kültürlerarası karşılaştırmasını ele almıştır. Çalışmada, Türkiye ve Mısır gibi benzer sosyo-ekonomik ve tarihsel çevrelerde yaşayan bireylerin etik davranışlarında benzerlik bulunmuştur. Çünkü bu iki ülke, uzun bir süre benzer ekonomik ideolojiler altında yaşamış ve uzun zaman önce enflasyon, yüksek oranda işsizlik ve düşük ücretlerle karşı karşıya kalmıştır (Ergeneli, 2005). Aynı zamanda, çalışma, Kırgız ve Kazaklar'ın, Türkiye ve Mısır'da olduğu kadar çok zorlukla karşılaşmadıkları için verdikleri kararların daha az etik olduklarını tespit etmiştir. Bundan dolayı, sonuç, farklı ülkelerin etik kararlarının sonuçlarındaki değişimin bir nedeni olarak kültürel arka planı belirleyen çalışmaları desteklemektedir.

Farklı demografik özellikler ve farklı iş sektörleri çalışanlar arasında farklı etik kaygılara sonuçlanmasına sebep olabilmektedir. Nyaw ve Ng (1994) Kanada, Japonya, Hong Kong ve Tayvan'daki çalışanlar, denetçiler, müşteriler, tedarikçiler ve rakip işletmelerin etik ikilemleri üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, Hong Kong'lu katılımcıların diğer katılımcı gruplara göre, müşterilere, tedarikçilere ve cinsiyet ayrımcılığına karşı daha az etik kaygı gösterdiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, Japon ve Tayvanlıların, denetçiler ve iş rakipleri ile ilgili konularda etik bir şekilde tepki verme olasılığı daha düşük bulunmuştur. Öte yandan Kanadalıların, çalışanların iş güvenliğini etkileyen etik olmayan eylemlere karşı daha toleranslı olduğu görülmüştür (Nyaw & Ng, 1994).

Herşeyin ötesinde, dünyanın dört bir yanındaki çalışanların çeşitliliği, herhangi bir işletme kurumunda tüm birimler tarafından kabul edilebilir temel evrensel ahlaki değerlere ihtiyaç olduğunu kanıtlamaktadır (Schwartz, 2005). Schwartz (2005), bir dizi evrensel ahlaki değere benzeyen üç bileşenin birleştirilmesi fikrini önermiştir. Bunlar (1) kurumsal etik kuralları; (2) genel ahlak kuralları; ve (3) iş etiği literatürüdür. Bunun nedeni, dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin etik süreçlerin kodlarını oluşturmaya çalışırken bu kodların değerleri, farklı milletlere, kültürlere, dinlere ve siyasi görüşlere sahip çalışanlardan ortaya çıkan bir konsensüsü temsil edecek olmasıdır. Böylece, Schwartz (2001, 2005), kurumsal etik kuralları; küresel ahlak kuralları ve iş etiği literatüründen ortaya çıkan toplam altı evrensel ahlaki değerle sonuçlanan bir model inşa etmiştir. Bunlar; (1) Güvenilirlik (dürüstlük, bütünlük, şeffaflık, güvenilirlik ve sadakat); (2) Saygı (insan haklarına saygı); (3) Sorumluluk (hesap verebilirlik, mükemmellik ve kendini koruma); (4) Adil olma (süreç, tarafsızlık ve eşitlik); (5) Önemseme (gereksiz zararlardan kaçınma); ve (6) Vatandaşlıktır (yasalara uyma ve çevreyi koruma).

Etik ahlak kurallarının örgütlerde uygulanması, Hunt, Wood ve Chonko (1989) tarafından yapılan, yüksek etik değerlerin, iyi kurulmuş bir örgüt için bir anahtar olduğunu iddia eden çalışma gibi önceki araştırmacılar tarafından da incelenmiştir. Buna ek olarak, işyerinde etik değerleri uygulayan çalışanların, çalışma ortamlarında etik değerlere uymayanlardan daha olumlu etik davranışlara sahip olmaları muhtemeldir (Valentine ve Barnett, 2002). Etik, bireyin ahlaki standartlarını ya da bir toplumun ahlaki standartlarını inceleyen ve bireyleri

ve örgütleri yasadışı davranışlara ve uygulamalara karşı korumak için doğru ve yanlış davranışların nasıl ifade edileceğini inceleyen bir bilgi dalıdır (Bishop, 2013). Aynı şekilde, değerler, ilke ve erdemlerin temelini oluşturmaktadır ve ahlaki prensipleri ahlaki uygulamaya geçirmek için gereklidir (Lawton & Gabriunas, 2014). Genel olarak, birey, kendi değerleri tarafından harekete geçirilen bir davranışa girdiğinde, eylemlerinin gerçek sonuçlarını görmemekte, aksine, eylemlerinin sonuçları kendi değerleri üzerinden filtrelenmektedir.

Yönetsel bir bakış açısından, çalışanların etik değerlerinin örgütle bağlantılı olmasını sağlamak çok önemlidir, aksi takdirde etik olmayan davranışlara yol açabilecek bazı çatışmalar olabilir. Ahlâk ve etik konularına ilgi gösteren kuruluşların sayısı günümüzde artmaktadır, çünkü etik, sadece rehber olarak değil, aynı zamanda önleyici niteliktedir ve bireyler ve örgütler için doğru bir eylem planı belirlemektedir (Kooskora, 2014; Bishop, 2013). Dolayısıyla, etik davranışların, herhangi bir kurumda niteliksel bir standart olarak hizmet eden değerlere dayandırılması ve örgütün etik değerler tarafından yönlendirilmesi önemlidir. İş yerindeki etik, ahlaki ilkelerin uygulanmasını, davranış standartlarını ya da birey olarak ve genel anlamda bir grup olarak doğru davranışa ilişkin bir dizi değeri temsil etmektedir. Aronson (2001), ahlaki bir örgüt kurmak için, sadece etik davranışın gerekli bir şart olmaması gerektiğini, etik liderliğin de bir gereklilik olduğunu vurgulamıştır. Bir lider, kuruluştaki birçok kişiyi etkileyecek bir kararı verirken birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Bundan dolayı, çalışanların sahip olduğu değerlerin standartlaştırılması için, etik kurallara vurgu yapabilecek ve örgütsel kurallar sağlayabilecek etik liderlere ihtiyaç vardır. Etik liderler çalışanlara etik davranışları yönetmede yardımcı olurlar ve böylece, bireylerin örgütteki değerler ile tutarlı bir şekilde hareket etmelerini sağlarlar (Brown, Trevino & Harrison, 2005).

İş yerindeki etik değerleri takip etmek zorunludur çünkü kuruluşlar etik olmayan uygulamalara karışabilirler. Bir iş alanında etik ve liderlik, örgüte ve topluma büyük katkılarda bulunan iki unsurdur. Bunun nedeni, kuruluşların liderlik etiği olmaksızın tüm dünyayı olumsuz etkileyebilecek bir rol üstlenebilmeleridir. Bir lider, etik bir tutum sergilediğinde, çalışanlar liderlerinin etik bir örgüte katkıda bulunacak eylemlerini taklit edecek ve diğer topluluklardan saygı görecektir. Ayrıca, etik, liderlerin, çalışanlara iyi

bir rol modeli olmaları için kariyer rollerinde rehberlik ederek yardımcı olmaktadır (Brown ve ark., 2005).

Bas ve Steidlmeier (1999), liderlik etiğinin üç temel dayanağı olduğunu belirtmiştir, bunlar “(1) liderin ahlaki karakteri; (2) liderler vizyonunun değerlerinin ahlaki meşruiyeti ve takipçilerin kabul ettiği veya reddettiği bir program; ve (3) liderlerin ve takipçilerin katılım gösterdiği ve kolektif olarak sürdürdüğü sosyal etik seçim ve eylem süreçlerinin ahlaliliği” (s.182). Etik liderler, bir kurumda ahlaki kültürü kurarken ve muhafaza ederken, öncelikle kendileri ahlaki kuralları uygulamalıdır (Trevino ve ark., 2003; Brown ve ark., 2005). Etkili liderlik liderin, liderlik rolünü etik ve ahlaki değerlerle tutarlı bir şekilde yerine getirmesidir (Mendonca, 2001; Kooskora, 2014). Bundan dolayı, etik ve liderlik birbirinden ayrılmaz ve bundan dolayı liderin ahlaki karakterlerini ve çalışanların örgüt içinde etik olarak davranmalarını garantiye almak için her iki öğeye de ihtiyaç vardır.

1.1. ETİK LİDERLİK

1.1.1. Etik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Etik liderlik, “kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışın iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımı” olarak tanımlanmıştır (Brown ve ark., 2005, s.120). Etik liderler lider olarak güvenilirliklerini gösteren ve astları için adil olmayı ve sözlerinin arkasında durmayı içeren davranışlar sergilerler. Ayrıca, etik liderler, çalışanların başarısına yardımcı olmada da yol ve çözüm sağlamaktadırlar (Brown ve ark., 2005). Bunun yanı sıra, liderler standartların uygun şekilde takip edilmesini ve herhangi bir karar verirken adil davranılmasını sağlamak için ödüller ve cezalar kullanarak etik standartlar belirlemektedirler (Brown ve ark., 2005; Cheng, Chang, Kuo & Cheung., 2014).

Brown ve Trevino'ya (2006) göre, adalet, güvenilirlik ve dürüstlük etik liderliğin özellikleridir. Etik liderler, herhangi bir ayırım yapmadan insanlara eşit davranmalıdır. Çünkü kuruluşların başarıya ulaşması için, hem liderler hem de çalışanlar aynı temel değerleri

paylaşmalı ve kuruluşlar tarafından oluşturulan davranış ilkelerini ve ahlak kurallarını takip etmelidir. Bunun yanı sıra etik liderler, karar ve davranışlarında güvenilirlik ve samimiyetlerine dayalı olarak güven kazanmışlardır. Brown ve Trevino'ya (2006) göre, bu etik liderler sadece konuşmaz, aynı zamanda verdikleri mesajları uygularlar ve onlar, etik davranış için proaktif rol modelleridir. Bu, liderlerin sadece çalışanlarına ne yapmaları ve ne yapmamaları gerektiği konusunda yönerge veren değil, ilk önce iyi davranışlar göstererek etik kurallar koymaları gerektiğini ifade etmektedir. Açık bir şekilde, liderler tarafından gerçekleştirilen eylemler, çalışanların iyi davranışlar sergilemelerine ilham veren ve onları etkileyen ve çalışanların özelliklerine dair cesaret ve değerler kazandıran semboldürler (Mayer ve ark., 2010). Bununla bağlantılı olarak, Den Hartog ve Belschak (2012), etik liderliğin, çalışanların motivasyonlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyecek şekilde kendi benlik kavramını ve inancını ve dolayısıyla ahlaki davranışlarını etkilediğine dikkat çekmektedir (Shamir, House & Arthur, 1993). Bunun yanı sıra etik liderler, çalışanların etik davranmalarını sağlamada kilit faktörler haline gelen doğru ve yanlış davranışları yönlendirerek etik değerleri önemli değerler olarak göstermişler (Mihelic ve ark., 2010).

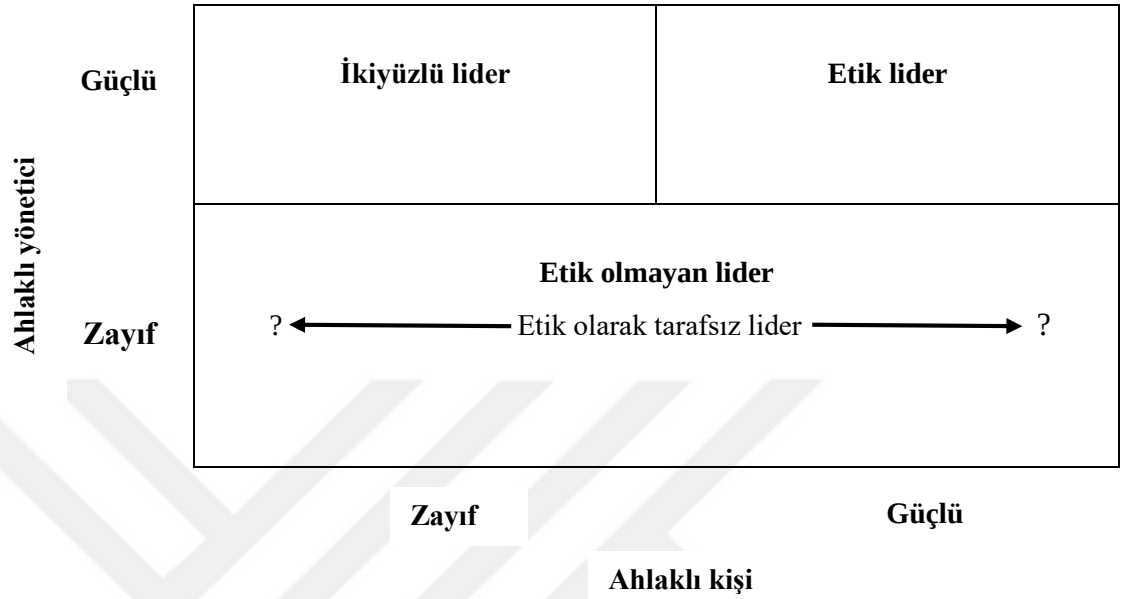
Freeman ve Stewart (2006), etik liderlerin “etik idealler anlayışı içinde örgütün ve kurucuların amaç, vizyon ve değerlerini somutlaştırdıklarını belirtmişlerdir. Etik liderler, örgütün hedeflerini içerideki çalışanlar ve dışarıdaki paydaşlarla birleştirirler” (s.3). Örgütlerde, liderler örgütlerin geleceğini oluşturmaktan sorumludur. Eğer liderler görevlerini etkin bir şekilde yönetemezse, hissedarlar ve çalışanlar gibi diğer elemanlar etkilenecek ve bu tüm kuruluşun başarısızlığına sebep olacaktır. Liderlerin ahlaki olarak davranma yetenekleri, kurumun takip etmesi gereken değerleri belirleyerek, bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilir. Buna ek olarak, oluşturulan değerler, *değerler* teriminin kendisi doğru ve yanlış beklenti davranışlarına yöneldiğinden, tüm çalışanların eylemlerine rehberlik eden ilke haline gelmiştir (Nelson & Gardent, 2011). Örgütsel paydaşların, iş dünyasında etik liderliğin ne kadar önemli olduğunun farkında olması gerekmektedir. Bir bakıma, liderlerin rolü, çalışanların örgütsel istenen hedeflere yönelmesinde önemlidir, şöyle ki, etik liderler, örnek oluşturan ve takipçileri arasında rol modeli olan kişilerdir (Brown ve ark., 2006; Trevino, Brown & Hartman, 2003).

1.1.2. Etik Liderliğin Özellikleri

Brown ve ark. (2005) etik liderin çalışanlarla iyi kuran, onların fikirlerini dinleyen ve anlamaya çalışan bir lider olduğunu belirtmiştir. Bunun ötesinde, etik lider, adil ve dengeli kararlar veren, samimi olan ve etik açıdan doğru olanların yapmasına örnek teşkil eder (Trevino ve ark., 2003). Mihelic ve ark. (2010) etik liderlerin çalışanlarının refahına hizmet etmede tam destek sağlayarak çalışanlarla güçlü ilişkiler kurduklarını öne surmektedir. Benzer şekilde Elçi, Şener, Aksoy ve Alpkan (2012), etik liderliğin temel bileşeninin, adil kararlar alma ve nadir bir çalışma ortamı oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Bu, Trevino ve ark. (2000, 2003) tarafından önerilen, ahlaklı bir kişi ve ahlaklı yönetici olarak etik liderliğin iki boyutunu açıklayan etik boyutlara uygundur.

Brown ve Trevino (2006)'ya göre etik liderliğin ahlaklı kişi ve ahlaklı yönetici olmak üzere iki boyutu vardır. Etik liderler olumlu kişisel özelliklere ve tutumlar (dürüstlük, güvenilirlik ve başkalarına adil davranma gibi) sahip kişilerdir. Ayrıca etik liderler, ahlaklı yöneticiliğinin üç ilkesini uygulayarak çalışanların davranışlarını etkileyen ahlaklı bir yöneticilerdir (Brown & Trevino, 2006). Bu üç ilke: (1) doğru davranışların uygulanmasında rol model olmak, (2) disiplin eylemlerini teşvik etmek için bir ödül sistemi oluşturmak ve (3) etik davranışların önemini arttırmak için etik ve değerleri tartışmaktır (Trevino ve ark., 2000, 2003; Brown ve Trevino, 2006).

Benzer şekilde, Trevino, Hartman ve Brown (2000) tarafından yapılan önceki araştırmalarda etik liderliğin ahlaklı insan ve ahlaklı yönetici boyutlarını kullanarak, etik olmayan liderlik (zayıf ahlaklı kişi, zayıf ahlaklı yönetici), ikiyüzlü liderlik (zayıf ahlaklı kişi, güçlü ahlaklı yönetici), etik liderlik (güçlü ahlaklı kişi, güçlü ahlaklı yönetici) ve etik olarak sessiz olan tarafsız liderlik (zayıf / güçlü ahlaklı, zayıf ahlaklı yönetici) içeren Yönetimsel Saygınlık ve Etik Liderlik Matrisini (bkz. Şekil 1.) oluşturmuşlardır. Trevino ve Brown (2005)'a göre etik liderlik hem ahlaklı yönetici hem de ahlaklı kişi boyutları güçlü olan kişidir.



Şekil 1. Yönetimsel Saygınlık ve Etik Liderlik Matrisi

Kaynak: Trevino, Hartman ve Brown (2000)

Carrol (2003) tarafından yapılan bir diğer çalışma, benzer bir ahlaklı yönetici modelini öne sürmüştür. Yazar, etik ve yönetimin liderlikle olan ilişkisini teşvik ettiği ve yönetim ve lider rollerinin ayrılmaz olmasından dolayı, ahlaklı yönetici modelinin kurumlardaki ahlaklı lider modeline katkısını ifade eder. Carrol (2003), ahlaklı yönetici ya da liderin her ikisine de “yüksek ahlaklı davranış standartları ya da mesleki davranış standartlarını, gerekçelerini, amaçlarını, hukuka doğru yönelimi ve genel çalışma stratejisini” uygulayan ikisi olarak tanımlamaktadır (s.3). Ona göre, ahlaklı liderlerin yedi özelliği bulunmaktadır. Bunlar; (1) güçlü, iyi, ahlaklı bir karakter; (2) doğru olanı yapmak için tutku; (3) proaktif olma; (4) tüm paydaşları ile ilişkisi olmak; (5) adaleti sağlama; (6) ilkeli kararlar verme ve (7) etik bilgelikliğini yönetim bilgelikliğini ile bütünleştirmek. Dolayısıyla, liderlerin 21. Yüzyılda başarılı olabilmeleri için yönetici olmaktan ziyade ahlaklı lider olma yoluna geçiş yapmaları gerekmektedir (Carrol, 2003).

Ciulla (1995), etkili liderlerin etik şekilde hareket eden liderler olduğunu düşünmektedir. Ancak, liderler bazen ahlaklı niyetleri olmasına rağmen, belirli koşullar altında, etik olmayan davranışlar sergileyebilirler. Liderlerin, herhangi bir karar almadan ya da görüş belirtmeden önce tüm kurumu etkileyebilecek olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde eleştirel olarak düşünceleri gerektiğinden bu olgu çok önemlidir. Bu nedenle, Ciulla (2005), etkili bir liderin örgütsel hedefler elde etmek için ahlaklı davranması ve çalışanlardan güven kazanması gerektiğini savunmuştur. Liderler ve astlar arasındaki ilişkiyi kontrol etmede onların işlevselliği sayesinde güven, liderlik etkinliğinin merkezi olduğu için, bu, önemli bir meseledir (Hassan & Ahmet, 2011).

Brown, Trevino ve Harrison (2005), sosyal öğrenme teorisine dayanarak liderlerin etik kişiler olarak görülmesi için, güvenilir ve imrenilir olmaları gerektiğini ortaya koymuştur (Brown & Trevino, 2006). Çalışanlar liderlerin davranışlarını gözlemleyip model olarak alarak ve liderlerin çekiciliğini teşvik etmede güç ve statü kazanmaları gerektiğini öğrenirler (Bandura, 1986; akt. Brown ve Trevino, 2006). Örgütlerde, bir kişi lider olarak atandığında gücü elinde tutar. Buna ek olarak, liderlerin statüye sahip olması durumunda, otomatik olarak, kuruluşun kontrolünü sağlama yetkisine sahip olurlar. Bununla birlikte, bu onların etik liderler oldukları anlamına gelmez çünkü güvenilir ve cazip liderler “ilgi ve alakalarını gösterip, herkese adil davrandığında, takipçilerine çekici gelerek ve olumlu yönde dikkat çekerek” onaylanırlar (Brown ve Trevino, 2006, s.597).

Liderler, kurum kültürünün farkında olmalı ve çalışanların beklentilerinin yanı sıra ihtiyaçlarını da anlamalıdır. Bunun nedeni, çalışanların liderlere yönelik algısının, kültürler arasında çeşitlilik göstermesidir (Brown & Trevino, 2006). Küresel Liderlik ve Örgütsel Etkililik'ten (GLOBE) toplanan verilere dayanarak, araştırmacılar etik liderliğin dört evrensel boyutunu belirlemişlerdir. Bunlar; Karakter veya Dürüstlük (güvenilir, samimi, dürüst gibi), Yardımseverlik (mütevazı, cömert, kardeşlik gibi), Kollektif Motivasyon (takım oluşturma, güven oluşturma, güdü uyandırma gibi) ve Teşvik (teşvik edici, moral güçlendirici gibi) (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006). Kısaca, önceki araştırmacıların bahsettiği tüm boyutlar, etik liderliğin çalışanların performansı ve liderlere yönelik beklentilerini belirlemeye katkıda bulunduğunu desteklemektedir.

1.1.3. Etik Liderliğin Sonuçları

1.1.3.1. Etik Liderliğin Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkileri

Etik liderlik davranışı, çalışanların örgütlerdeki tutumlarını etkilemektedir (Brown ve ark., 2005). Etik liderler, çalışanların bekledikleri ve liderler tarafından yönlendirilen doğru şeyi yapmaları için bir işaret haline gelen verim ve etkililiğe katkıda bulunmaktadır (Lu & Lin, 2014). Yapılan çalışmalar etik liderliğin iş tatmini (Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004), çalışma katılımı (Engelbrecht ve ark., 2014; Cheng ve ark., 2014), işe bağlılık (Zhu, Norman, Peng, Riggio & Sosik, 2012), güven (Brown & Trevino, 2006) ve işi bırakma niyeti (Elçi ve ark., 2012) gibi faktörlerin çalışanların örgütlerdeki tutumlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Zhu, May & Avolio, 2004; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang & Workman, 2011).

1.1.3.1.1. İş Tatmini

Genel olarak liderliğin çalışanların tatminine etkisi bulunduğundan dolayı etik liderliğin de çalışanların iş tatmini duygusunu etkileme olasılığı yüksektir (Firth ve ark., 2004; Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Etik liderliğin çalışanların iş memnuniyetini etkilediği fikri, çeşitli araştırmalarda desteklenmiştir. Örneğin, Holtom ve ark. (2008), Brown ve diğerleri, (2005), Toor ve Ofori (2009), Kooskora (2010), çalışanların iş tatmini ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Etik liderler, doğruluk, iyi iletişim ve olumlu davranışlar sergiler ve çalışanların ahlaklı davranışlarını ödüllendirirler. (Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia, 2013). Yukl ve ark. (2013) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 192 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yürütülen çalışmada, etik liderlerin sadece doğruluk ve dürüstlük gibi özelliklere sahip olmalarıyla değil aynı zamanda çalışanlarının işlerini daha tatmin edici hale getirmek için onların ahlaklı davranmalarını teşvik ederek de iş tatmini etkilediğini bulmuşlardır (Yates, 2014; Brown & Trevino, 2006). Etik liderler, sözleri ve davranışları arasında da tutarlılık gösterirler (Yates,

2014). Bu özellikler ve davranışlar, çalışanların etkili ve çekici olarak algılanmasını sağlar (Brown & Trevino, 2006). Çalışanlar liderlerden saygı, ilgi ve destek gördüklerinde, iş tatmini de dahil olmak üzere olumlu tutumlar ile karşı karşıya sahip olduklarında kendilerini daha fazla borçlu hissetme eğiliminde bulunmaktadır (Dirks & Ferrin, 2002; Kacmar, Bachrach, Harris & Zivnuska, 2011).

Buna ek olarak, etik liderler çalışanlarına adil davranıp (Brown ve ark., 2005), çalışanların işlerini tasarlama, performansı değerlendirme ve terfi ettirme gibi önemli kararlar alırken adil ve dengeli kararlarda vermektedirler (Brown & Trevino, 2006). Bu davranışların gösterilmesi çalışanlar arasında iş memnuniyetine temel katkı sağlayan (Dirks & Ferrin, 2002) güven ve iyimserlik oluşturacaktır (Yozyat & Mesekiran, 2016; Zhu ve ark., 2004; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Çalışanların memnuniyeti “çalışanlara duyulan güven, örgüte ve liderlere bağlılık, şirketle gurur duyma, örgütsel bağlılık, işyeri ortamı ve örgüt iklimi, çalışanların takdir edilmesi ve güçlendirilmesi, örgütsel etkinliklerin farkında olma ve karar alma sürecine katılım”dan kaynaklanabilir (Kooskora & Magi, 2010, s.1). Aynı şekilde, çalışanlar kendilerini destekleyen ve etik liderliğe sahip liderleri ile kendilerini memnun ve rahat hissederlerken, bu durum, lider-çalışan ilişkisinin niteliğini artırarak çalışanlar ve iş tatmini arasında kayda değer bir ilişki ortaya koymaktadır (DeCremer, 2003). Bu, aynı zamanda, Avey, Wernsing ve Palanski (2012) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki birçok örgütte çalışan 845 yetişkin üzerinde yürütülen başka bir çalışma tarafından da desteklenmektedir. Çalışmada, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, liderlerin çalışanlarla ilişkilerinde adalet ve sorumluluk gösterdiklerinde var olan psikolojik sahiplenme (eşitlik, sorumluluk ve aidiyet) duygusuyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Brown ve ark. 2005).

Akdöl ve Arikboğa (2015), çalışanlar arasında yüksek oranda iş tatmini sağlamak için önemli olan liderlik davranışları boyutlarını incelemiştir. Teknoloji Fast50 Türkiye şirketlerindeki 269 çalışandan çevrimiçi anketler kullanılarak topladıkları veriler üzerinde yaptıkları çalışmada sonuçlar lider davranışlarının, güçlendirme, sorumluluk, ayakta durma, alçak gönüllülük, otantiklik ve cesaret gibi davranış boyutlarının önemli olduğunu ve Türkiye'deki çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Amerika

Birleşik Devletleri'nde yürütülen bir başka çalışma da, etik liderliğin çalışanların iş tatmini seviyelerini artırdığını ortaya koymuştur. Araştırma, özel bir kolejde ve bir devlet üniversitesinde 200 yüksek lisans ve lisans öğrencisi olan Yates (2014) tarafından yürütülmüştür. Sonuçlar, çalışanların yüksek düzeyde etik liderliğe sahip liderlerle işlerini daha anlamlı gördüklerini ve daha fazla iş tatmini bildirdiklerini ortaya koymuştur (Yates, 2014; Piccolo ve ark., 2010). Neubert ve ark. (2009) liderlerin etik davranışlarının etik iklim aracılığı ile iş tatmini üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Her ne kadar liderler adil davranışlarıyla etki gösterebilirlerse de, çalışanların etik algılarını şekillendirmede bilgi aktarma ve çalışanlarla iletişim kurma yolları özellikle önemlidir (Wright & Bonett, 2007).

1.1.3.1.2. İş Tutkunluk

Saks'a (2006) göre, çalışanın iş tutkunluğu “bireysel rol performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir kavram” olarak tanımlanmaktadır (s.602). Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004), çalışanların iş tutkun olduklarında çalışırken yüksek düzeyde enerji sahibi olduklarını fazladan gayret sarf ettiklerini, neşe, gurur ve coşkuya sahip olduklarını ve işlerine yüksek düzeyde odaklandıklarını belirtmişlerdir.

İşe tutkunluk, benzersiz bir motivasyon olarak algılanmakta ve örgüt üyelerinin, fiziksel, bilişsel ve duygusal enerji açısından iş rollerine olan bağlılıklarını kullanması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). İş tutkunluk modeline göre, işe tutkun olan bireyler daha yoğun bir şekilde çalışır ve görevlerini yerine getirmek için daha yüksek düzeyde içsel motivasyon sergilerler (Cheng ve ark., 2014). Çalışanlar görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba sarf ettikleri ve daha fazla özveri ile çalıştıkları zaman, daha özgeci ve erdemli olan davranış sergilemektedirler (Babcock-Roberson & Strickland, 2010), bu da onların iş rollerine ilişkin algı ve sorumluluklarını geliştirip ve genişletebilmektedir (Teh & Hongyi, 2012).

Araştırmacılar (Engelbrecht ve ark., 2014; Cheng ve ark., 2014; Khuong & Dung, 2015) etik liderliğin işe tutkunluk ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur. Etik liderler, çalışanların motivasyonunu ve olumlu çalışma tutumlarını artırmaya yardımcı olurlar (Brown ve ark.,

2005; Brown & Trevino, 2006). Etik değerlere sahip liderler, çalışanlara adil davranır ve çalışanların ihtiyaçlarına saygılıdır. Bu muamele, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve işe katılımını teşvik etmektedir (Cheng ve ark., 2014). Engelbrecht ve diğ. (2014) Güney Afrika'daki çeşitli kuruluşlarda 204 katılım üzerinde yaptıkları çalışmada etik liderlik ve iş ilişki arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Khuong ve Dung (2015), Vung Tau City, Vietnam'daki teknik şirketlerde, etik liderliğin çalışanların tutkunluğu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan bir çalışma yrtmştir. 312 teknisyenden verilere dayanarak etik liderliğin çalışanların işe tutkunluğu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ve liderlerin adalet, ahlak ve ödüllendirme faktörlerine odaklanarak, çalışanların güven düzeyini artıran ve çalışanlarını işleriyle meşgul eden bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Cheng ve ark. (2014)'nın Kuzey Tayvan'daki bir ekonomik araştırma kurumunda 239 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma etik liderliğin, çalışanların çalışmalarına katılmalarını kolaylaştırdığını ve astlarının fikirlerini kolayca dile getirmelerini teşvik ettiğini göstermiştir. Çalışanların etik liderlerin adil ve son derece ahlaki bir ortam sağladığını hissettiği bir durumda (Brown ve ark., 2005), çalışanlar liderlerin üslubunu öğrenir ve içselleştirir ve o kişi ile uyumlu davranır. Buna mukabil, çalışanlar problemleri bildirerek ya da liderlere öneri sunarak sözlerini duyurmak istemekte (De Hoogh & Den Hartog, 2008) ve bu da çalışanların işe tutkunluğunun artmasıyla sonuçlanmaktadır (Cheng ve ark., 2014). Çalışanlara amaçlarına odaklanma, çalışmalarını yönetme ve gerektiğinde danışmanlık yapma konularında yardımcı olan liderlerin, iş ilişkisine olumlu katkı sağladığı da kanıtlanmıştır (Schaufeli & Salanova, 2007). Ayrıca, Den Hartog ve Belschak (2012), etik liderliğin işe tutkunlukla olumlu bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Çalışanların liderlerinin etik olarak davrandıklarını fark ettiklerinde işyerinde daha fazla canlılık, özveri ve adanmışlık yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

1.1.3.1.3. Örgütsel Bağlılık

İşgücü motivasyonu ve verimliliğiyle ilgili en temel kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır (Allen & Meyer, 1990). Örgütlerine sadık ve tam olarak bağlı olan çalışanların görevlerini yerine getirirken herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında bile bağlılıklarının azaltmadığına inanılmaktadır (Tolentino, 2013). Allen ve Mayer (1990), duygusal, devama dayalı ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığın üç bileşenini ifade etmiştir. Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal bağlılıklarını ve örgüt ile özleşmelerini ifade etmektedir. Devama dayalı bağlılık, çalışanların kurumdan ayrılma kararlarının algılanan maliyetlerine dayanır. Son olarak, normatif bağlılık çalışanların işletmede kalma konusunda yükümlülük hissetmelerine dayalıdır.

Etik liderlik davranışları ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma vardır. Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya ve Knorr (2011), İspanya'da bankacılık ve sigorta sektörü çalışanlarını incelemiş ve etik liderliğin doğrudan ve olumlu bir şekilde duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Neubert ve ark. (2009) çeşitli sektörlerden 250 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, etik liderliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Den Hartog ve De Hoogh (2009) tarafından yapılan diğer bir çalışma iki etik liderlik davranışına odaklanmıştır (adalet ve dürüstlük ve güçlendirme davranışı). Adalet ve dürüstlüğü sahip liderler ilkeli, adil, dürüst ve güvenilir ve başkalarına eşit ve saygılı davranırlar. Liderin çalışanlarının karar oluşturma sürecinde görüşlerini belirtmelerine izin vermesi de güçlendirme davranışını göstermektedir. Güçlendiren liderler ayrıca astlarını dinler, onların refahı için endişelerini gösterir ve özgüven kazanmalarına yardımcı olur. Den Hartog ve De Hoogh (2009), algılanan etik lider davranışı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki ve etik lider davranışı ile devama dayalı bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. Güçlendirme davranışının, algılanan adalet ve bütünlükten ziyade duygusal bağlılıkla daha yüksek oranda ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, liderin adalet ve dürüstlük özelliğinin, duygusal bağlılıktan daha güçlü olarak normatif bağlılığı etkilediğini bulmuşlardır.

İsmail ve Daud (2014) tarafından Malezya'daki 324 ortaöğretim öğretmeni üzerinde yapılan kesitsel bir araştırmada, yazarlar, etik liderliğin okullardaki örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. İşyerinde etik liderlik ve Üç Bileşenli Model Çalışan Bağlılık Anketi (TCM-ECS) araçlarını kullanan sonuçlar, etik liderliğin okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini göstermiştir.

Kim, Tavitiyaman ve Kim (2009) Tayland'daki otel çalışanları üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Sonuçlar, çalışanlarla güç paylaşımı yapan otel yöneticisinin, çalışanlarını örgüte daha iyi hizmet sunmaları için teşvik edebileceğini ortaya koymuştur. Dahası, gücü ve liderlik sorumluluklarının üyelerine dağıtan liderler, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemiştir (Ghamrawi, 2011). Zhu ve ark. (2012) yaptıkları çalışmada, etik liderliğin özellikle çevresel rahatsızlıklar nedeniyle çalışanlar arasındaki güvenlik duygusunun algılanması açısından kurumun üst düzeydeki bağlılığını artırmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Dahası, etik liderlik iş yükü, rol çatışması ve çalışan stresi ile ilgili olup, örgüt üyelerinin idamesi ile önemli ölçüde ilişkilidir (Malik, Waheed & Khalil-ur-Rehman, 2010; Yousef, 2002).

Zain-Ul-Aabdeen ve ark. (2016) tarafından yapılan diğer bir çalışma, örgütsel bağlılık ve etik liderlik arasındaki ilişkinin niteliğini araştırmıştır. Veriler, Pakistan'daki özel bankacılık sektöründeki idari ve idari olmayan 200 çalışandan toplanmış ve etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ahlaki açıdan etik davranan liderlerin, çalışanların işyerindeki stresi azaltmalarına yardımcı olduğunu ve bunun da yüksek bir örgütsel bağlılığa yol açtığını belirlemişlerdir.

Çelik ve ark. (2015) tarafından yapılan bir diğer çalışma, Türkiye'de otelcilik sektöründe etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, Antalya'da dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde çalışan 371 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve etik kurallara uygun hareket eden liderlerin, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığını bulmuşlardır.

1.1.3.1.4. Çalışan Güveni

Güven, “kişinin bir başkasına inanma ve onun sözleri, eylemleri ve kararları temelinde hareket etmeye istekliliği” olarak tanımlanmaktadır (McAllister, 1995, s.25). Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998)’e göre güven tanımlarındaki ortak özellik olumlu beklentilerdir. Olumlu beklentiler yöneticinin yetkin, dürüst ve şefkatli olduğuna dair inançlarıdır. Ayrıca, savunmasızlığı kabul etmeye yönelik bir isteklilik, başkalarına bağlı kalma niyetini yansıtmaktadır. Güven, “başkalarının niyetleri ya da davranışlarının olumlu beklentilerine dayanan savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998, s.395).

1.1.3.1.4.1. Lidere güven

Önceki araştırmacılar örgütsel ortamlarda güven oluşturmak için etik liderliğin gerekli olduğunu (Li, 2008) ve güvenin liderlerin etkili olmasında önemli rol oynadığını tespit etmişlerdir (Yang & Mossholder, 2010; Yang, Mossholder & Peng, 2009). Yapılan çalışmalar lidere olan güveninin daha pozitif tutumlar ve davranışlar (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007), daha fazla bilgi ve fikir alışverişi (Renzl, 2008) ve örgütsel etkinlikte üstün performans (Zhu ve ark., 2014) gibi arzu edilen sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Renzl (2008), Avusturya'daki kamu hizmetleri ve yazılım danışmanlığı sektöründen 211 çalışan üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, ödül ve gelişim politikaları sağlayan liderlerin güvenilir bir atmosfer ve bilgi dostu bir kültür yarattığını ortaya koymuştur. Liderlere güven duyan çalışanlar sadece bilgiyi açıklamakla kalmaz, aynı zamanda kendi bilgi birikimlerini örgütsel amaçlar için belgelemeye de istekli olurlar. Buna ek olarak, çalışanlar işlerini ve görevlerini tamamlarken, liderleri onları motive ettiğinde çalışanların ihanete uğrama ve aldatılma korkusu azalabilir.

Chughtai, Bryner ve Flood (2015) İrlanda'daki çeşitli örgütlerden alınan 216 muhasebe stajyeri üzerinde bir çalışma yapmıştır. Sonuçlar, amirlerin etik liderlik davranışlarının

Çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve liderlerin pozitif değerler göstererek ğretmen adaylarının güvenini arttırdığını ortaya koymuştur. Bijlsma ve Bunt (2003), yaptıkları araştırmada görüşme ve anket yöntemini kullanarak çalışanlar arasında güven oluşturabilecek liderlerin davranışlarını incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, Hollanda'da 1053 hastane çalışanı arasında güven oluşturulması için gözlemleme, rehberlik ve destek özelliklerine sahip liderlerin gerekli olduğunu göstermiştir.

Akker, Heres, Lasthuizen ve Six (2009) tarafından Avrupa ticari işbirliğine yönelik yapılan bir araştırma, örgüt yönetiminde liderlerin etik değerler gösteren davranışlar sergilediğinde çalışanlardan güven kazandığını ortaya koymuştur. Ayrıca, liderlerin takipçilerinin onlardan ne beklediklerini bilmesi çok önemlidir ve bu, her birim düzeyinde beyin fırtınası ve tartışma yaparak, takipçilerin ve liderlerin onlardan beklenen etik liderlik nitelikleri hakkında ortak bir anlayışa ulaşarak yapılabilmektedir.

1.1.3.1.4.2. Örgüte güven

Liderler, rgt yönetmekten ve çalışanların görevlerini ve hedeflerini tamamlamaları için yardımcı olmaktan sorumludur. Liderler herhangi bir değişiklik yapma ve prosedürleri belirleme yetkisine sahip olduklarından, liderlerin etik ve örgütsel değerlerle uyumlu hareket etmelerinin sağlanması önemlidir (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Örgüte güveni inşa etmenin ilk adımı olarak, yönetsel güvenilir davranışın temel alınması gerekir. Liderin güvenilirliğini doğrudan etkileyen çalışmada, davranışı bütünlüğün, davranışsal tutarlılığın, kontrolün paylaşılması ve delegasyonu, iletişim ve endişenin gösterilmesi gibi güvenilir davranışlar olarak kabul edilen beş kategoriye değinilmiştir (Whitener ve ark., 1998).

Hubbel ve Chory-Assad (2005) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde 181 çalışan yetişkin üzerinde yapılan bir çalışma, çalışanların liderlerden eşit muamele gördüklerinde örgüte güven duyduklarını ortaya koymuştur. Liderler, gerektiğinde çalışanlarına yardımcı olma gibi tüm çalışanlara aynı muameleyi gösterdiğinde, çalışanlar, örgütün kural olarak adil davrandığı algısına sahip olacak ve böylece, çalışanlardan güven kazanılacaktır. Khuong ve

Dung (2015), etik liderlerin çabaları ödüllendirdiğinde ve çalışanlar, adil bir örgütte çalıştığında, etik liderliğin çalışanların güvenini etkilediğini tespit etmiştir.

Mohamed, Kader ve Anisa (2012), örgütte güven oluşturmak için, liderlerin, olumlu iş ortamı yaratmada büyümeyi ve zorlamayı teşvik ederek çalışanların iş tatmini seviyelerini en üst düzeye çıkarmaları gerektiğini öne sürmektedir. Örneğin, liderler, devam eden beceri geliştirme programlarını sağlamanın yanı sıra en son teknolojik gelişmeleri uygulayarak mükemmellik ödüllerini teşvik edebilirler. Çalışanlar, liderlerin hedeflere ulaşmalarında kendilerine cesaret verdiklerini düşündüklerinde, işletmede kalmaya devam ederek örgüte güven duyguları gelişir ve örgütsel başarı sağlamada en büyük gayreti gösterirmiş olurlar.

Bunun da ötesinde, çalışanların işe alınması, seçilmesi ve atanmasına yönelik örgütte güven oluşturduğuna inanılan kritik süreçlerde (Shein, 1992), liderler, çalışanlara örnek olmakta ve liderlerin davranışına dikkat çekmektedirler. Rol ve sorumlulukların netliği, kişilerarası ilişkilerin kalitesi ve paylaşılan amaç ve iletişimin netliği, örgüt içinde vizyon ve misyonun yönlendirilmesi gibi davranışlar örgütlerde bir güven kültürü oluşturmaktadır (Cufau, 1999). Dürüst ve çalışanları istismar etmeyen liderler, sonuç olarak örgüte daha fazla güven sağlayabilirler (Whitener ve ark., 1998).

Johnson, Shelton ve Yates (2012), etik lider davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve etik liderliğin kolektif güven düzeyleri ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur. Yazarlar liderlerinin ahlaklı bir insan ve yönetici olarak hareket ettiğine inanan çalışanların, örgütlerini daha yetkin, açık, çalışanlarını önemseyen ve güvenilir olarak değerlendirdiğini savunmuşlardır (Brown & Trevino, 2006). Benzer şekilde, Van ve Engelbrecht (2009), Western Cape, Afrika'daki çeşitli şirketlerin 203 çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, etik liderliğin güven ve özgüveni uyandıran etik davranış standartları ve liderlerin dürüstlüğü, güven düzeyine önemli ölçüde bağlı olduğu bulunmuştur.

1.1.3.1.5. İşten Ayrılma

Çalışanların işten ayrılma niyeti her örgütte görülen büyük bir sorundur (Elçi ve diğ., 2012). Takase (2010) 'a göre, işi bırakma niyeti “mevcut işyerini gönüllü olarak bırakmaya istekli

olma” olarak tanımlanmaktadır (s.4). Etik liderler kuruluşlarda çalışanların işi bırakma niyetlerini engellemede (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2011) temel rol oynamakta ve astları arasında etik davranışları teşvik etmektedir (Brown ve ark., 2005).

Liderlik ve çalışanların işten ayrılması ile ilgili önceki çalışmalar, psikolojik iklim ve moral (Goldman, Tabak, 2010), örgütsel etik (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009), iş tatmini bileşenleri (Coomber & Barriball, 2007) ve liderden duyulan memnuniyet (Bass, 1985; 1990) gibi çeşitli faktörlerin aracılığıyla iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Firth ve ark. (2004), işi bırakma niyetinin çalışanların bağlılığını etkileyen liderlik davranışından etkilendiğini göstermiştir. Hong Kong'daki etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen Ting ve Emily (2012), etik liderlik ve çalışanın ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Elci ve diğ. (2012), İstanbul, Kocaeli ve Bolu'da dokuz farklı sektörde faaliyet gösteren 70 firmadaki 1093 çalışan üzerinde bir anket gerçekleştirmiştir. Brown ve ark. (2005)'nın etik liderleri dürüst, güvenilir, adil ve şefkatli olarak tanımlayan çalışmalarının sonuçları, etik liderliğin çalışanların ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde Başar ve Filizöz (2015), Ankara'daki 103 satış elemanı üzerinde yaptıkları çalışmada etik liderlerin çalışanların ayrılma niyetlerinin oluşumunu önemli ölçüde azalttığını tespit etmişlerdir.

Demirtaş ve Akdoğan (2014), orta kademe yöneticiler, mühendisler, bakım atölyeleri şefleri ve mavi yakalı üyeler olarak görev yapan 500 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklimin ahlaki liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Dahası, yazarlar liderlerin örgütlerinde çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan özellikle etik liderlik davranışları aracılığıyla büyük bir rol oynadığını ileri sürmektedir (Mulki, Jaramillo & Locander, 2007).

Çok kaynaklı bir çalışmada, Babalola, Stouten ve Euwema (2016), örgütte sıklıkla yaşanan değişimin, işten ayrılma niyetini azaltmak için etik liderlik ile nasıl etkileşime girdiği üzerine araştırma yapmışlardır. Yazarlar etik liderlerin çalışanların benlik saygısını artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını ileri sürmüşlerdir. Çalışma, Belçika'da finans, insan

kaynakları, üretim, hükümet ve tıp sektörü dahil olmak üzere farklı sektörlerden 124 çalışan üzerinde yürütülmüş ve etik liderliğin örgütteki sık değişikliklerle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini ve etik liderlik düzeyi düşük olduğunda (liderlerin adil muamelesi, dürüstlüğü ve güveni olmadığında) ilişkinin olumlu olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde, mevcut kuruluşun çalışma ortamının özelliklerinin stabil olmaması durumunda ve oldukça riskli olan yeni prosedürler gerektiğinde, çalışanların işi bırakma niyetini azaltabilmektedir.

1.1.3.2. Etik Liderliğin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisi

Etik liderlik, çalışanın örgütteki karşı davranışını etkilemede de önemli bir rol oynamaktadır. Bazı çalışmalar, etik liderliğin, iş performansı (Aronson, 2001; Trevino ve ark., 2003), örgütsel vatandaşlık davranışı (Piccolo & diğerleri, 2010; Mo ve Shi, 2017) ve etik davranışlar (Stead, Worrell & Stead, 1990; Mayer ve ark., 2009; Lu & Lin, 2013) gibi çalışan davranışlarını etkilediğini kanıtlamaktadır.

1.1.3.2.1. İş Performansı

Çalışanlar, örgütlerdeki en önemli varlıktır, öyle ki, onlar olmadan örgütün amaç ve hedeflerine ulaşamamaktadır (Walumbwa ve ark, 2011). Daha önceki yaklaşımlar, etik ortamların çalışanın iş performansını olumlu yönde geliştirdiğini (Brown & Trevino, 2006) ve örgüt liderlerinin etik ortamlara önemli ölçüde katkıda bulunduğunu önermektedir. Liderler, örgütün misyonuna ve örgütün amaçlarını başarmaya odaklanmaktadır. Buna ilaveten, liderler çalışanların tutumları etkileyerek iş performansını yükseltme potansiyeline sahip olduğu hedefe ulaşma başarısını etkileyebilirler (Toor & Ofori, 2009). Etik liderler tarafından yönetilen çalışanlar daha az etik olan liderler altında çalışanlara kıyasla daha çok tatmin duymaktadırlar (Yates, 2014). Çalışanların kabul edilebilir davranışları hakkındaki ortak anlayış, onların liderlik davranışlarına öykünmelerini ve dolayısıyla iş performansını iyileştirmelerini sağlamaktadır (Piccolo ve ark., 2010; Walumbwa ve ark., 2011).

Birçok çalışma, çalışanların iş performanslarıyla etik liderliğin rolünü araştırmıştır. Toor ve Ofori (2009) tarafından Singapur inşaat sektöründe yapılan bir araştırma etik liderliğin çalışanların liderlerden memnuniyeti ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışma, etik liderliğin çalışanların etkililiğini, çalışanların ekstra çaba gösterme istekliliğini, çalışanın iş tatmini ve etik liderliğin gelişmesi için olumlu bir ortam yaratma olasılığını daha yüksek bir olasılıkla ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu da çalışanların iş performansını artıracaktır. Aynı şekilde, Fernandez (2008), iş tatminini ve algılanan performansı öngörürken liderlik davranışının önemli olduğunu ve çalışanların algılarının ve motivasyonlarının iş performansının etkinliğinde önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır (Walumbwa & Lawler, 2003).

Walumbwa ve ark. (2011) tarafından yapılan bir başka çalışma, Çin Halk Cumhuriyeti'nden verileri kullanarak etik liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı araştırmaktadır. Yazarlar sosyal değişim, sosyal öğrenme ve sosyal kimlik teorileri ile tutarlı olarak etik liderliğin lider-üye değişimi, öz-yeterlik ve çalışanların performansı üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin aracı etkisini incelemiştir. Sonuçlar, etik liderliğin çalışanların performansı ile acil durumdaki denetçiler tarafından değerlendirildiği şekilde, olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sheraz, Zaheer, Kashif-ur-Rehman ve Nadeem (2012), Pakistan'da çalışan yerel ve uluslararası STK'ların 377 yönetim personeli üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, etik liderlik davranışının yüksek derecede etik ve ahlaki değerleri uygulayan personel performansı ve etik değerler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Weng (2012) tarafından yapılan diğer bir çalışma, etik liderliğin çalışanın iş performansı üzerindeki etkisini incelemek için çok düzeyli bir teorik model önermiştir. Ahlaki liderlik ve lider-üye değişimi arasındaki olumlu ilişkiye odaklanan Walumbwa ve ark. (2011)'nın önceki çalışmasından esinlenen Weng (2014), etik liderliğin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini sadece etik liderlerin gösterdiği davranışlarla değil, aynı zamanda Çin bağlamında “guanxi” de amir-ast açısından araştırmıştır. Chen ve Chen'e (2004) göre guanxi, Çin toplumunda uzun vadeli ilişkiler içeren örtülü bir psikolojik sözleşmeyle tanımlanan iki birey arasındaki resmi ve gayri resmi kişisel bağlantı olarak tanımlanmaktadır. Weng (2014)

tarafından yapılan çalışmada sonuçlar etik liderliğin uzun süreli kişilerarası ilişkide olduğu gibi, denetim otoritesinden sorumlu olan guanxi'nin aracılık mekanizmasını etkileyerek çalışanların iş performansını etkilemenin birincil kaynağı olduğunu göstermiştir.

Bouckennooghe, Zafar ve Raja (2015) tarafından yapılan bir araştırmada etik liderliğin takipçilerin rol performansında olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışanlar, umut, esneklik, öz-yeterlik ve iyimserlik gibi psikolojik kaynakların edildiği ve aynı hedefi paylaşma ve elde etme inancında olduklarında; bu faktörlerin iş performansını arttırdığı bulunmuştur.

Kim ve Brymer (2011) tarafından yapılan bir araştırmada etik liderliğin orta kademe yöneticilerinin iş tatmini ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmış etik liderliğin çalışanların performansını etkilediği tespit edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 30 otele anketi dağıtılmış ve ankete 324 orta kademe yöneticisi katılmıştır. Bu çalışma, yöneticilerin etik liderliklerinin orta düzey yöneticilerinin iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılıkları ile olumlu ilişkili olduğunu ve iş performanslarıyla olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir.

1.1.3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) “Örgütlerin etkin işleyişini artıran işin resmi gereksinimlerini ve ödüllendirme sistemlerini aşan, örgütün üyelerinin takdire bağlı davranışları” olarak kavramsallaştırmıştır (s.4). Ampirik çalışmalar etik liderliğin çalışanların ÖVD'si ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer ve ark., 2009). Piccolo ve arkadaşları (2010), ayrıca etik liderliğin görev önemi, takip etme çabası, algılanan prosedür adaleti ve çalışanın örgütsel kaygısının aracılığı yoluyla çalışanların ÖVD'si üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bildirmiştir (Mo & Shi, 2017).

William, Pitre ve Zainuba (2002), liderlerin adaletli olmasının, çalışanların liderler ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmeyi etkileyerek etkilediğine saptamışlardır. Mo ve Shi'ye (2017) göre, etik liderlik iki psikolojik mekanizma ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgilidir ve bunlar; (1) çalışanların, örgütün bakımı gibi amirlerinin

davranışlarından ilham aldığı bir sosyal öğrenme mekanizması ve (2) etik liderliği adalet ve çalışanın örgütsel kaygısından haberdar eden bir sosyal paylaşım mekanizmasıdır. Mo ve Shi (2017), çalışmasında 93 takım amiri ve bir ilaç perakende zincirindeki 486 çalışandan oluşan bir örnekleme denetçilerin ve çalışanların örgütlenmesinin, Güney Çin'deki etik liderlik ve çalışanların ÖVD'si arasındaki ilişkiye sırayla aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Ayrıca, bazı çalışmalar, etik liderliğin iç ve dış rol performansı (Detert, Trevino, Burris & Andiappan, 2007) ve çalışanların işyerinde motivasyonu ile olumlu ilişkili olduğunu da ortaya çıkarmıştır (Piccolo ve ark., 2010). Etik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey, Palanski & Walumbwa, 2011; Mayer ve ark., 2009) ve bireysel vatandaşlık davranışı (Dalal, 2005) ile de bağlantılı olduğu saptanmıştır. Dinç ve Aydemir (2014), etik liderlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş memnuniyetini kurdukları iyi bir rol modellemesi ve etik iklim yoluyla artırdığını belirtmektedir. Yates (2014), çalışanların yüksek etik liderlik davranışı ve daha az etik liderlik davranışı açısından çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında önemli farklılıklar gösterebileceğini belirtmektedir. Ruiz-Palomino ve ark. (2011), İspanya'da bankacılık ve sigortacılık sektörlerinden 525 çalışanla denetleyici etik liderlik kavramını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma cesaret, dürüstlük ve sadakat, iyi davranışlar veya alışkanlıklar gibi ahlaki erdemlerin uygulanması ve bunların ÖVD ile ilişkisini içermektedir. Sonuçlar etik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiye iş doyumunun ve duygusal bağlılığın aracılık ettiğini göstermiştir. Avey ve diğ. (2011) etik liderliğin çalışanların ÖVD'si ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Etik liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkinin de çalışanların öz benliklerinden etkilendiği belirlenmiştir.

Ting ve Emily (2012) Hong Kong'daki Çin lokanta zincirlerinin 256 ön hat çalışanının üzerinde yaptıkları bir çalışmada etik liderlik ve çalışanların yardım davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Lucena ve Cavazotte (2016) tarafından yapılan bir başka çalışma, etik liderliğin ÖVD ile olan etkisini çok uluslu bir telekomünikasyon şirketinde yapılan araştırmada 161 kişilik mağaza memuru ve Brezilya, Rio de Janeiro şehrinde bulunan satış birimlerinden sorumlu 15 yönetici katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, etik liderliğin ÖVD ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiş, ekibinin etik olarak kabul ettiği bir liderin iş üretkenliği üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve çalışanlarla daha iyi

bir ilişki kurduğu ve böylece çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği belirlenmiştir (Lian & Tui, 2012).

1.1.3.2.3. Etik Davranış

Toor ve Ofori'ye (2009) göre liderlerin çalışanlarının takip etmesi için iyi bir örnek oluşturarak eylemlerinde, kararlarında ve davranışlarında yüksek ahlaki standartlar ve etik davranışı göstermeleri beklenmektedir. Etik liderler şeffaftır ve açık iletişimde bulunur, örgütün etik davranışını teşvik eder, ödüllendirir ve sonuçta örgütsel performansa katkıda bulunurlar (Brown ve ark., 2005; Trevino ve ark., 2003).

Önceki araştırmalar etik liderliğin çalışanların etik davranışları üzerindeki etkisini incelemiş (Lu & Lin, 2014; Koh & Boo 2001) ve etik liderlik ile çalışanların etik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Stead ve diğ. (1990), üst düzey yöneticilerin ve liderlerin, örgütlerde çalışanların etik davranışlarını etkileyebilecek önemli rol oynadığını belirtmiştir. Dahası, etik liderler, liderler ve çalışanlar arasındaki güven ve adaleti tesis eden bir davranış olarak tanımlanan sosyo-duygusal değişim yoluyla çalışanlara etki etmektedir (Mayer ve ark., 2009).

Albaum ve Peterson (2006) yaptıkları çalışmada çoğu çalışanın etik değer ve davranışlarının liderlerinden gelen ilgili etik yönergeleri kabul ederek değiştirilebileceğini bulmuşlardır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 2492 lisans öğrencisi üzerinde yürütülen çalışma, özellikle iş etiği perspektifinde, etik perspektiflerin her bir kişi tarafından ele alınması gerektiğine karar vermiştir. Etik liderlerin, çalışanların işyerindeki davranışlarını olumlu yönde etkileyen etik davranışlarda bulunmaları gerektiğinden (Trevino ve ark., 2005), liderlerin etik olmayan davranışlarda bulundukları tespit edilirse, çalışanlar liderlerinin işine son verilmesi ya da ceza alması konusunda hemfikirdirler.

Trevino ve diğ. (2004) etik liderlerin cazip, güvenilir ve meşru bir rol modeli olarak görülmesi ile çalışanların olumlu etik davranışları gösterebileceklerini belirtmişlerdir. Toor ve Ofori (2009), Singapur'un inşaat sektöründeki 62 çalışan üzerinde yaptıkları bu çalışmada etik liderliğin çalışanların liderlik davranışlarından duydukları memnuniyetin bir sonucu

olarak ekstra çaba gösterme istekliliğinin geliştirilmesine yardımcı olabileceğini ortaya koymuştur.

Khuong ve Duc (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, etik temelli liderliğin çalışanların erdemli-etik davranışları üzerindeki etkisi Vietnam'da çalışanlar üzerinde incelenmiştir. 283 katılımcıdan oluşan araştırmanın sonucu, liderlerin esin kaynağı olmasının çalışanların etik perspektifini şekillendirmede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Etik bir rol modeli olup, çalışanlara adil bir ödül sistemi sağlayan ve önemseyerek muamelede bulunan liderlerin, çalışanların motivasyonlarını ve olumlu çalışma tutumlarını arttırmak için idealize edilmiş hedefleri teşvik ettikleri düşünülmektedir (Brown ve ark., 2005).

Lu ve Lin (2014) tarafından yapılan bir başka çalışma, Tayvan'daki Uluslararası Liman İşletmeleri (TIPC) 'de çalışan 128 katılımcıdan toplanan anket verilerini kullanarak etik liderlik ve etik iklimin çalışanların etik davranışları üzerindeki etkisini uluslararası liman bağlamında incelemiştir. Sonuçlar, etik liderliğin TIPC çalışanlarının etik davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Etik liderler olumlu kişisel özellikleri teşvik etmekte ve etik davranışları aktif olarak yöneterek çalışanlarını etkileyebilmektedir (Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart, 2001). Etik liderlerin örgütteki kişisel ilişkileri, çalışanların etik davranışlarını güçlendirip artırabilmektedir. Meyer ve ark. (2009)'na göre, çalışanların, liderlerinin kendilerine adil bir şekilde davrandığına ve lider davranışının örgüte fayda sağladığına inandıklarında etik olmayan davranışlara yönelmeyeceklerdir.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun hedefleri ve değerleri ile özdeşleşmesi üzerinde potansiyel bir etki yaratmakta (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Buchanan, 1974) ve örgüte önemli faydalar sağlayabilmektedir. Örgütsel bağlılık, iş performansı ve hedefe ulaşma gibi bireysel çalışma davranışlarını anlamak için bir değişken görevi görmektedir (Mathieu ve

Zajac, 1990). Yıllar geçtikçe, birçok araştırmacı, bu alandaki çalışmaya ilginin artması sonucunda örgütsel bağlılık üzerine çalışmıştır.

Becker'a (1960) göre, “bir insan, yan bahis yaparak, yabancı çıkarları tutarlı bir faaliyet çizgisi ile birleştirdiğinde,” bağlılık varolur (s.32). Salancik (1977), “bireyin eylemleri ile bağlandığı ve bağlılığın bu eylemler aracılığıyla kendi katılımının faaliyetlerini sürdüren inanca sahip olduğu bir varlık hali” olduğunu ileri sürmüştür (s.62). Benzer şekilde, Meyer ve Herscovitch (2001), bağlılığı “bireyi bir veya daha fazla hedefe yönelik bir eyleme bağlayan bir güç” olarak tanımlamaktadır (s.301). Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliğin ve korumanın iyileştirilmesinde önemli görünmekte ve çalışanların işyeri davranışları ile tutarlı bir şekilde bağlantılı bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'e (1982) göre, örgütsel bağlılık “bir bireyin kimliğinin belli bir örgütteki kimliğinin ve katılımının göreceli gücü” olarak tanımlanır (s.27).

Robbins (2001), örgütsel bağlılığı “çalışanın belirli bir örgütle ve hedefleriyle özdeşleştiği ve üyeliğini muhafaza etmek istediği, bireyi örgüte bağlayan (Mathieu & Zajac, 1990) bir durum” olarak tanımlamıştır (s.73). Wiener (1982), örgütsel bağlılığı “örgütsel hedefleri ve ilgileri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş ve çalışanların zihnini (duygusal, normatif ve devama dayalı bağlılık) belirli bir hedefe doğru bir eylem çizgisine zorlayan (Meyer & Herscovitch, 2001) normatif baskılar” olarak tanımlamıştır (s.421). Örgütsel bağlılık, duygusal bağları, algılanan zorunluluğu ve algılanan batık maliyetleri bir hedefle ilgili olarak yansıtmaktadır (Allen & Meyer, 1990) ve çalışanlar arasında yüksek bir bağlılık daha düşük oranda işi bırakmaya ve artan verimliliğe yol açmaktadır (Katsikea ve ark., 2010).

O'Reilly'ye (1989) göre, örgütsel bağlılık “bireyin işe bağlılık duygusu, sadakat ve kurum değerlerine olan inancı da dahil olmak üzere bireyin psikolojik bağı” ifade etmektedir (s.17). Benzer şekilde, Wright ve Kehoe (2007)'ye göre, örgütsel bağlılığı bireylerin bir örgüte karşı geliştirdikleri psikolojik bağlanma olarak tanımlamıştır. Bu çalışmanın benimsenen tanımı örgütsel bağlılığı “çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durum” (s.67) olarak tanımlayan ve örgütün üyeliğini devam ettirme kararına etkileri olan Meyer ve Allen'in (1991) kavramsallaştırmasıdır. Örgütsel bağlılığın çalışanların psikolojik

durumunun önemli bir parçası olduğunu belirtmiştir çünkü yüksek örgütsel bağlılık yaşayan çalışanların, vatandaşlık faaliyetleri ve örgüte faydalı olduğuna inanılan yüksek iş performansı gibi davranışlarda bulunduklarına inanılmaktadır (Jaros, Jermier, Koehler, Sincich, 1993).

Örgütsel bağlılık çalışanların işi bırakma davranışını azaltmak ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathieu & Zajac, 1990) için önemli bir yordayıcıdır (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Demirtaş & Akdoğan, 2015). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı zararlı davranışlar çalışanların saldırganlığı iş tatminleri ve bireysel ve grup performansı ile de bağlantılıdır (Alkahtani, 2016). Çalışanların bağlılığı ve katılımının varolmasının çalışanları elde tutma oranını artırdığı, işletme maliyetlerini düşürdüğü ve çalışan performansı ve verimliliğini artırdığı düşünülmektedir (Liou, 2008).

Araştırmacılar işine bağlı olan çalışanların daha düşük bir bağlılık seviyesine sahip olanlardan daha iyi performans gösterdikleri konusunda hemfikirdirler (Meyer & Allen, 1997). İşine bağlı çalışanlar her zaman diğer iş arkadaşlarına yardımcı olmayı, işyerinde fazladan çalışmayı ve sorunların çözümünde aktif rol almayı tercih ederler (Shore & Wayne, 1993). Örgütsel başarı, çalışanların nasıl bağlı olduğuna bağlıdır ve bağlılık gelişimini hangi faktörlerin belirlediğini ve çalışanların devama dayalı olarak olumlu sonuçlarını nasıl koruyacaklarını araştırmak önemlidir (Shafae, Rahmana, Alaie & Jasour, 2012). Bazı araştırmacılar, stres, sağlık ve esenlik ve çalışma-dışı çatışma gibi çalışanla ilgili sonuçlara bağlılığın etkilerini incelemişlerdir. Meyer ve arkadaşlarının (2002) meta-analiz çalışmasında duygusal bağlılığın çalışanlar için olduğu kadar kurumlar için de olumlu sonuçlar yarattığını ve stres ile iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar 1960'lardan 1990'ların başına kadar bağlılığı tek boyutlu veya çok boyutlu olarak ele almaktadır. Tek boyutlu dönemin ilk iki teorisi, Becker'in (1960) yan-bahis kuramı ve Porter'in (1974) duygusal bağımlılık teorisidir. Daha

sonra diğer O'Reilly ve Chatman (1986) & Meyer ve Allen (1990) gibi araştırmacılar bağlılığın farklı boyutlarını tanımlamışlardır.

1.2.2.1. Tek Boyutlu Yaklaşımlar

Becker'in (1960) teorisinde çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişki, işçilerin bağlı oldukları konusunda yaptıkları anlaşmayı kabul eden ekonomik bir değişim davranışının sözleşmesi ne dayanmaktadır çünkü örgütlerinde kaldıkları süre boyunca yaptıkları gizli yatırımlar (yan bahisler) bulunmaktadır. Genel olarak, "yan bahis" terimi bireyin, örgütten ayrıldığı takdirde kaybolabilecek veya değersiz olacak zaman, çaba ve para gibi bireyin yatırdığı herhangi bir değere işaret etmek için kullanılmıştır (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1984).

Daha sonra Porter ve diğ. (1974) örgütsel bağlılığın taraftarlardan ziyade bir örgüte olan psikolojik bağ olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlar örgütsel bağlılık kavramını, kimlik, katılım ve sadakati kucaklayan tutumsal bir bakış açısına dayalı tek bir boyut olarak ele almıştır. Bu görüşe dayanarak Mowday, Porter ve Steers (1979) örgütsel bağlılığı; i) örgütün amaç ve değerlerine derinden inanma ve kabul etme, ii) örgüte fayda sağlamak için kayda değer bir çaba gösterme eğilimi ve iii) bir örgütün üyesi olarak kalma arzusu şeklinde belirtmektedir.

1.2.2.2. Çok Boyutlu Yaklaşımlar

1.2.2.2.1. O'Reilly ve Chatman (1986) 'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı

Kelman'ın (1958) önceki çalışmalarına dayanarak, O'Reilly ve Chatman'ın (1986) geliştirdiği bir başka çok boyutlu örgütsel bağlılık başlangıçta örgütsel bağlılığın çalışanlar ve örgütler arasında uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçim alabilecek psikolojik bir bağ yansıttığını öne sürmektedir. Değişim sürecini temsil eden uyumluluk boyutu, kuruluş ile olan bağlılığın azalmasına yol açmaktadır. O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre, güçlü bir bağlanma, diğer iki boyutun oluşturduğu psikolojik bağdan yani özdeşleşme ve içselleştirmeden kaynaklanmaktadır.

Uyum, bireyin cezadan kaçınmak niyetiyle özel tutum ve davranışlarda bulunduğu ve kuruluşların inanç ve değerlerini paylaşmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Rodriguez ve ark., 2006). Buna ek olarak, bireyin tutumları ve karşılık gelen davranışları kendi başına belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde de uyum sağlanabilir. Özdeşleşme, kişinin tatmin edici ilişkiyi kurmak ve sürdürmek amacıyla örgütün etkisini kabul etmesiyle gerçekleşir. Ayrıca, birey benimsemese de ortak değerlere saygı gösterir ve kuruluş üyelerinin bir parçası olmaktan gurur duyabilir (Rodriguez ve ark., 2006). Özdeşleşme, ayrıca bireyin katılım isteğine dayanan bir bağlılıktır. İçselleştirilme ise bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu da, kişi, kuruluşun değerleri birey ile uyumlu ve karşılıklı olması nedeniyle kuruluşun etkisini kabul ettiğinde etkili olmaktadır.

1.2.2.2.2. Meyer ve Allen (1990)'in Çok Boyutlu Yaklaşımı

Son on yıla kadar, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Teorisi (1984, 1991, 1997) örgütsel bağlılığın (Ghosh & Swamy, 2014) ve çok boyutlu kavramsallaştırmanın öncü yaklaşımı olmuştur ve bu model başlangıcından bu yana büyük ölçüde popülerlik kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın doğasını anlamak için araştırmacılar çok boyutlu yaklaşımı önermişlerdir (Meyer ve ark., 2002). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın mevcut tek boyutlu kavramsallaştırılmasında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğu gözlemine dayanan üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmiştir. Yazarlar, taahhüdün bir bireyi bir örgüte bağladığını ve dolayısıyla işyerindeki işi bırakma olasılığını azalttığını savunmuştur. Bağlılığın Meyer ve Allen (1984, 1990, 1991), örgütsel bağlılığı çalışanların örgütleriyle ilişkilerini karakterize eden psikolojik bir durum olarak görmüşlerdir. Bu durumun çalışanların örgütte kalmaya devam edip etmeme ya da örgütlerinden ayrılma niyetlerini güçlü bir şekilde etkilediğini eklemişlerdir. Meyer ve Allen (1984) başlangıçta örgütsel bağlılığı iki boyutlu, duygusal ve devama dayalı bağlılık olarak görmüştür. Duygusal bağlılık “örgütle özdeşleşme, bağlanma ve katılım ile ilgili olumlu duygular” olarak tanımlanmaktadır (s.375). Öte yandan, devama dayalı bağlanma “çalışanların örgütten ayrıldıkları takdirde ortaya çıkacak kendileriyle ilişki kurmanın kendileriyle ilişkili bedeller sayesinde örgütlerine bağlanmalarıdır” (s.375). Daha sonra model, normatif bağlılık olan üçüncü bir boyutla

genişletilmiştir (Allen & Meyer, 1990). Normatif bağlılığı “örgütte kalmanın ahlaki bir yükümlülük olarak görülmesi şeklinde” tanımlamışlardır (s.3). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı, duygusal, devama dayalı ve normatif boyutlarıyla karakterize edilen üç boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Allen & Meyer, 1990).

Allen ve Meyer (1996)’e göre, örgütte duygusal bağlılığı olan çalışanlar kalmayı istedikleri için kalmaktadır, devama dayalı bağlılığa sahip olanlar ihtiyaç nedeniyle kalmakta ve normatif devamlılığa sahip olanlar, kuruluştaki kalmalarının ahlaki olduğunu düşündükleri için örgütte kalmaktadırlar. Her üç bileşen de, çalışanın farklı düzeylerde duygusal, devama dayalı ve normatif bağlılıkları deneyimleyebileceği için birbirinden ayrışık değildir. Ayrıca, her bileşenin farklı öncülerden kaynaklandığını ve farklı sonuçlara sahip olduğu sürülmüştür (Meyer & Allen, 1991).

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal bağlılıkları nedeniyle örgütlerinde kalmak istedikleri zaman gerçekleşmektedir (Meyer & Allen, 1997). Bu bağlılık, her biri örgüte ait olma duygusuna dayanan duygusal bir bağlılığı, katılımı ve örgütle özdeşleşmeyi içermektedir. Duygusal örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütler arasındaki olumlu sosyal mübadelelerin algılanmasından kaynaklanmaktadır (Samudi, Slambolchi & Mobarakabadi, 2016). Dahası, duygusal bağlılık, katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlarla da güçlü şekilde bağlantılıdır (Meyer ve ark., 2002).

Devama dayalı bağlılık, çalışanlar, kurumdan ayrılmanın yol açacağı bedelleri algılamaları nedeniyle örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarında ortaya çıkmaktadır (Meyer & Allen, 1997). Bu bağlılık, aynı zamanda bir kuruluştan ayrılma bedellerinin dengelenmesi ve istenen yatırımların ve diğer iş alternatiflerinin kaybı dahil olmak üzere çalışanların işten ayrılma bedellerini açıklayan Becker’ın “yan bahis” teorisini destekleyen örgütte kalmanın faydaları ile ilgilidir (Becker, 1960; Kanter, 1968). Yan bahis teorisi, çalışanların örgütte üyeliği durdurması halinde kaybedilecek ekonomik yatırımların veya yan bahislerin birikiminden kaynaklanan bağlılığı açıklar. Yan bahis teorisine dayanan bu tür bağlılıklar daha sonra Meyer ve Allen (1984) tarafından devama dayalı bağlılık olarak etiketlenmiştir.

Normatif bağıllık, çalışanlar kuruluşlarda kalma zorunluluğu hissettiklerinde ortaya çıkar (Meyer & Allen, 1997). Bu bağıllık, çalışanların örgütsel amaçlara ve ilgi alanlarına göre hareket etmelerine ve aynı zamanda kalmanın ahlaki ihtiyacını desteklemesine yol açar. Çalışanlar örgüte karşı borçlu veya karşılıklılık hissederler, bu nedenle örgütte kalmaları gerektiğini hissederler (Meyer & Allen, 1991).

Genel olarak, Meyer ve Allen (1991) bağıllığın (a) çalışanların bir kuruluşla olan ilişkisini tanımlayan ve (b) örgütte kalma veya kalmama kararında etkili olan psikolojik bir durum olduğunu belirtmiştir. Bundan başka, Allen ve Meyer (1997) psikolojik durumun doğasını, duygusal, normatif ve devama dayalı bağıllık arasında farklılaştırmayı önermişlerdir. Örneğin, yazarlar bir çalışanın hem bir kuruluşa güçlü bir bağıllık hem de örgütte kalmanın sorumluluk duygusunu hissedebileceğini öne sürmektedir. Bu arada, başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan mutlu olabilir ve aynı zamanda ayrılmanın ekonomik açıdan zorlayıcı düşünebilir. Son olarak, başka bir çalışan örgütte kalabilmek için aynı anda bir arzu, ihtiyaç ve sorumluluk hassi yaşayabilir.

Rodriguez ve arkadaşları (2006), Meyer ve diğerleri (2002) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasını gözden geçirirken, örgütsel bağıllığın üç bileşeni ile bunların öncülleri, bağıntıları ve sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemeye odaklanmıştır. Meta-analiz çalışmasında daha önce öne sürülen öncül değişkenler (kişisel özellikler, iş deneyimleri, alternatifler, yatırımlar) ile tahmin edildiği gibi duygusal ve devama dayalı bağıllık genel olarak ilişkili bulunmuştur ve normatif bağıllığın öncelleri kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar olarak belirlenmiştir. Ayrıca, üç bağıllık türünün her biri, işi bırakma niyetine ve işi bırakma davranışına olumsuz olarak yansımış ve duygusal bağıllığın, kurumla ilgili (katılım, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve çalışanlarla ilgili (stres ve iş-aile çatışması) sonuçlarla anlamlı ilişkilere sahip olduğunu görülmüştür. Normatif bağıllık, ilişki kuvvetli olmasa da söz edilen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Bu arada, devama dayalı bağıllık bu sonuçları olumsuz etkilemiş veya anlamlı etkide bulunmuştur (Meyer ve diğ., 2002).

1.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Birçok meta-analiz çalışması, duygusal bağlılık ile öncül olarak tanımlanan çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir (Buchanan, 1974; Mathieu & Zajac, 1990). Bu çalışmanın amacına yönelik olarak örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörler beş kategoriye ayrılmaktadır; (1) kişisel özellikler; (2) iş özellikleri; (3) iş deneyimleri; (4) liderlik ve (5) örgütsel özellikler.

1.2.3.1. Kişisel Özellikler

Rodriguez ve ark. (2006)'na göre çalışanların kişisel özellikleri, çalışanların inançlarıyla ilgili olup iş piyasasına entegrasyon konusundaki algılarını etkileyebilmektedir. Kişisel özellikler eğitim seviyesi, bilgi yeterlilikleri (Meyer ve arkadaşları, 2002), aile sorumlulukları, çeşitli kişilik özellikleri, yaş ve hizmet süresi özellikleri içerir. Önceki araştırmacılara dayanarak, kişisel özellikler, örgütsel bağlılığın öncülerinden biri olarak sınıflandırılmıştır (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday ve diğerleri, 1982). Rodriguez ve diğ. (2006), çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirleme konusundaki isteklilikleri, örgütsel ahlak ve görev ilgileri dahil olmak üzere, çalışanların kurumlardaki bağlılıklarını etkileyen kişisel karakteristik faktörleri öne sürmektedir. Çalışanların çalışma ortamındaki potansiyel değişkenler haline gelen demografik özellikleri ve kişilik özellikleri, kişisel özelliklerin bazı örnekleridir.

1.2.3.1.1. Demografik Özellikler

Önceki çalışmalar (Steers, 1977; Morris & Sherman, 1981), işyerinde yaş, hizmet süresi, cinsiyet, eğitim ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkilerini incelemiştir (Meyer & Allen, 1990; Rabindarang, Bing & Yin, 2014; Mathieu & Zajac, 1990).

1.2.3.1.1.1. Cinsiyet

Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan bir araştırmada, cinsiyetin zayıf bile olsa çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyebileceği öne sürülmüştür. Yazarlar, örgütte kalma konusunda kadınların erkeklerden daha kararlı olduğunu bildirmiştir. Bunun nedeni, kadınların genellikle bir örgüte üye olmak için erkeklerden daha fazla engelle karşılaşmaları ve üstesinden gelmeleridir (Grusky, 1966). Buna benzer olarak, Forkuoh, Affum-Osei, Osei ve AddoYaw (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, Gana'daki 150 aile şirketi çalışanı arasında kadınların erkek çalışanlara kıyasla yüksek düzeyde kararlı oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan, Salami (2008) tarafından Nijerya'da sanayi işçileri arasında örgütsel bağlılık ile demografik ve psikolojik faktörler üzerine yapılan bir çalışma, cinsiyetin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olmadığını göstermiştir. Öte yandan, Konya, Matic ve Pavloviç (2016) Sırbistan ve Macaristan 'daki 891 çalışanın anketine dayanarak, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varmıştır.

1.2.3.1.1.2. Yaş

Yaş, bazı nedenlerden ötürü bağlılığın olumlu bir yordayıcısı durumundadır. Rabindarang, Bing ve Ying (2014) tarafından 362 eğitimciye yönelik bir çalışma yapılmış, farklı yaş grupları arasında örgütsel bağlılık düzeylerinde bir fark olduğu bulunmuştur. İşçiler yaşlandıkça, alternatif istihdam seçenekleri genellikle azalmakta ve mevcut işlerinde kalmaktadırlar (Mathieu ve Zajac, 1990). Aynı şekilde, Salami (2008) tarafından Nijerya'daki 320 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir önceki çalışma, , daha yaşlı ve evli işçilerin, genç işçilere göre daha güçlü bir yatırım ve daha fazla bir deneyime sahip oldukları için örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu arada Morris ve ark. (1993) tarafından bahsedilen Sabella, El-Far ve Eid (2016)'ya ait bir çalışma, daha genç çalışanların yeni bir kariyere başlamak için daha motive olduklarını ve değişimle başa çıkabildiklerini daha az bağlı addedilen yaşlı çalışanlardan daha fazla iş alternatifine sahip olduklarını düşünerek daha yaşlı çalışanlara kıyasla daha kararlı olabileceğini öne sürmüştür.

1.2.3.1.1.3. Medeni Durum

Medeni durumun da bağıllıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağıllık öncüllerinin meta-analizi çalışmasında, evli bireylerin örgütlerine daha fazla bağıllık gösterdiğini tespit etmiştir. Evli bireylerin daha fazla mali yükleri ve aile sorumlulukları olduğundan ve tek bir çalışanla karşılaştırıldığında örgütte kalma ihtiyacını arttırabileceğinden bu ilişki beklenebilir (Angle & Perry, 1983). Öte yandan, Rabindarang ve ark. (2014) tarafından 362 eğitimci üzerinde yürütülen diğer bir çalışma, Malezya'da teknik ve mesleki eğitimde örgütsel bağıllığa yönelik evli olmayan ve evli işçiler arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur.

1.2.3.1.1.4. Eğitim Seviyesi

Yapılan araştırmalar, eğitim seviyesinin örgütsel bağıllıkla ilişkisi olduğunu saptamıştır (Salami, 2008; Angle ve Perry, 1983; Al-Kahtani, 2012; Steers, 1977). Mathieu ve Zajac (1990) 'a göre, yüksek eğitim yeterliliğine sahip üst pozisyonlarda yer alan çalışanların yüksek düzeyde bağıllık gerektiren fazla sorumlulukları olduğundan dolayı eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu arada, bazı araştırmacılar, eğitim düzeyinin örgütsel bağıllıkla (Al-Kahtani, 2012; Iqbal, 2011) olumsuz ilişkili olduğunu ve eğitilmiş kişilerin bazı kurumların karşılayamadığı yüksek beklentileri olduğunu saptamıştır. Ayrıca, yüksek düzeyde eğitime sahip çalışanlar başka iş imkanları olabileceğinden daha az bağıllık gösterebilirler (Iqbal, 2011). Rabindarang ve diğ. (2014) ise örgütsel bağıllık ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir.

1.2.3.1.2. Kişisel Özellikler

Her bireyin kendine özgü yetenekleri, motivasyonları ve ilgi alanları vardır çünkü bireylerin davranışlarını etkileyebilecek farklı tutum, bilgi ve değer sistemleri bulunmaktadır (Shabahang & Amani, 2016). Her bir bireyin kişilik özelliklerinin kısa bir sürede tüm yaş gruplarında açıklanmasında kullanılan yaygın model bireysel kişilik farklılıklarını

yansıtan beş bağımsız boyutu açıklayan ve kişinin verimliliği ile ilgisi olan Beş Faktör Modeli'dir (BFM). Bu boyutlar; Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik ve Deneyime Açıklıktır (Yargıç, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999).

Yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur (Farrukh, Ying & Mansori, 2017; Çelik & Oral, 2016). Choi, Oh ve Colbert (2015), 50 çalışmanın 55 bağımsız örneğine dayanan BFM kişilik özelliklerinin meta-analitik olarak incelenmesini sağlamıştır (N=18,262). Araştırma, bazı BFM özelliklerinin (Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk ve Deneyime Açıklık), duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Çelik ve Oral (2016) tarafından Türkiye'de 922 inşaat uzmanı üzerinde yapılan bir çalışma, Sorumluluğun duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Erdheim, Wang ve Zickar (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre, bir otomobil üreticisindeki 183 çalışan arasında dışadönüklüğün duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

BFM ile devama dayalı bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken, Choi, Oh ve Colbert (2015), Duygusal İstikrar, Dışadönüklük ve Deneyime Açıklık'ın devama dayalı bağlılık ile olumsuz ilişkilerini saptanmıştır. Çelik ve Oral (2016), Uyumluluk ve Sorumluluk kişilik özelliklerinin devama dayalı bağlılık ile olumsuz ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer araştırmalar, Nevrotiklik, Sorumluluk ve Deneyime Açıklık'ın, devama dayalı bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu saptamıştır (Erdheim, Wang & Zickar, 2006). Farrukh ve ark. (2017) tarafından Pakistan'da 306 katılımcı üzerinde yapılan başka bir çalışmada, Uyumluluk, devama dayalı bağlılığın en güçlü göstergesi olarak belirlenmiştir. Uyumluluk, özellikle kişilerarası veya sosyal paylaşım ilişkilerine dayanan çalışan performanslarını tahmin etmek için uygun olabilir. Panaccio ve Vandenberghe'nin (2012) 220 çalışan üzerinde yaptığı bir çalışma, Nevrotikliğin, duygusal bağlılık ile olumsuz ilişkili olduğu ve devama dayalı bağlılık ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir.

1.2.3.2. İş Özellikleri

Steers (1977) örgütsel bağlılık modelinde iş özelliklerinin bağlılık öncülleri kategorilerinden biri olduğunu belirtmiştir. İş karakteristiklerinin, iş tasarım prosedürlerini incelemek ve uygulamak için kullanılabileceği gerçeği nedeniyle iş özellikleri, zaman zaman ilgi alanı haline gelmektedir (Herman, 1988). Ayrıca, iş tasarımı, çalışanların performansını, iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını geliştirmektedir. Hackman ve Oldham'a (1975) göre, iş özellikleri modeli, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim olmak üzere beş temelden oluşmaktadır. Çalışanlar işlerinin günlük iş aktivitelerinde iş zorluklarını, öğrenilen tekniklerdeki çeşitliliği veya organizasyonel desteği içerdiğini (Rodriguez ve ark., 2006) düşündüklerinde örgütte kalmaya devam etmektedirler (Sabella, El-Far; Eid, 2016). İş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında bazı ilişkilerin bulunabileceği ortaya çıkmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Öztürk, Hançer ve İm (2013) Türkiye'deki 252 otel çalışanı üzerinde bir çalışma yürütmüş ve çalışanların iş çeşitliliği, iş özerkliği, görev kimliği, geri bildirim ve etkileşim gibi iş karakteristiklerinin duygusal bağlılığa önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Pearson ve Chong (1997), Malezyalı bir halk sağlığı örgütünde 286 tam zamanlı hemşire üzerinde bir çalışma yürütmüş görev kimliği, görev önemi ve özerkliğin örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Pearson ve Chong (1997), bağlılık konusundaki araştırmalarının sonuçlarının Batı araştırma ve literatürü ile karşılaştırılabilir olduğu ve bu nedenle Malezya'daki sağlık kuruluşlarını yeniden tasarlamak ve çalışanlar arasında bağlılığı teşvik etmek için kullanılabileceği sonucuna varmışlardır.

Konya, Matic ve Pavloviç (2016), Orta Avrupa'daki 891 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada, iş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada, iş özelliklerinin etkisi, örgütsel hiyerarşideki pozisyon (pozisyon yönetimi veya yönetim dışı pozisyon) ve iş tipi (basit görev yürütme ile ilgili işler) olmak üzere iki kategoriye göre değişmektedir. Örgütsel hiyerarşideki yüksek konumun çalışanlara çok sayıda fayda sağlayabileceği, stratejik kaynaklara erişim ve kuruluşun sorumluluğunu üstlenmek sebebiyle yönetim kadrosunun yönetici olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur (Klein & Kin, 1998). Ayrıca, farklı iş türlerini yürüten çalışanların olan bağlılıkları arasında da bir fark bulunmuştur. Yönetimsel ve eğitimle ilgili işler

yapan çalışanlar en yüksek seviyede bağlıyken, operasyonel işler yapan çalışanlar (basit görev yürütme ile ilgili işler) en düşük seviye bağlılığa sahiptirler (Klein & Kin, 1998).

Lin ve Hsieh (2002), Tayvan'da görev kimliği, örgütsel bağlılık ve kariyer aşamasının 269 alt düzey çalışanda nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Sonuçlar, görev kimliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için önemli bir teorik desteği ortaya koymuş, ancak ampirik destek eksikliği olduğu fark edilmiştir. Görev kimliği ile bağlılık arasındaki ilişkinin, çoğu araştırmanın önerdiği gibi doğrusal olmadığını, aksine U şeklinde, eğrisel bir ilişki olduğunu varsaymışlardır. Buna ek olarak, sonuçlar görev kimliğinin bağlılık üzerindeki etkisinin kariyer aşamalarında değiştiğini çalışanların geç kariyer aşamalarında (40 yaşından büyük) değişime daha dirençli olduğu ya da uyum sağlayamadığı ve bu nedenle görev kimliğine yönelik olumsuz bir eğilim olduğunu göstermektedir. Kariyerinin orta döneminde (30 ila 39 yaş) olanlar en yüksek bağlılık seviyesini sergilemiştir (Lin & Hsieh, 2002). Araştırmada görev kimliği en az olarak desteklense de, literatür yine de bağlılık ile kimlik arasındaki bağlantıyı desteklemiştir (Pearson & Chong, 1997; Steers, 1977).

1.2.3.3. İş Deneyimleri

Çalışma ortamları sadece somut değil, aynı zamanda çalışanların çalıştıkları kurumlara karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilecek sosyal ve psikolojik faktörlerden oluşmaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirdikleri çalışma ortamı, gerçekleştirecekleri işin niteliğini ve bunu nasıl deneyimlediklerini de içermektedir (Buchanan, 1974). İş tecrübesi, ödül dağılımlarında, işyeri özelliklerinde ve karar alma sürecine katılımı etkili olma etkinlerin duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkileri bulunmaktadır (Mayer ve Allen, 1991; Steers, 1977). Buchanan (1974), bağlılığın bir çalışanın bir kurumdaki iş deneyiminin niteliğinden ve kalitesinden etkilendiğini kabul etmiştir. İş tecrübeleri, temel sosyalleşme gücü haline gelmekte ve bu nedenle örgütle ilgili grup tutumları (Buchanan, 1974) ve ödüllendirmeler veya beklentilerin gerçekleştirilmesi gibi faktörler, örgütle psikolojik bağımlılığın oluşumu üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. (Grusky, 1966).

Steers (1977), çalışmasında 119 bilim adamı ve mühendis ile 382 hastane çalışanı olan iki örneklem üzerinde öncül değişkenleri ve örgütsel bağlılık sonuçlarını incelemiştir. Çalışma, her iki örnekte de, öncüllerin (kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimleri) çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini tespit etmiştir. Yazar, başarıya ulaşma, örgüte yönelik grup tutumları, örgütsel güvenilirlik, örgüte kişisel önem ve görev kimliği gibi faktörlerin önemli etkilerinin bulunduğunu keşfetmiştir. Bundan başka, Steers (1977) iş deneyimlerinin, kişisel veya iş özellikleri gibi diğer öncüllere göre bağlılıkla daha yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

1.2.3.3.1. Çalışan Güveni

Çalışanlardan güven ve sadakat kazanmış liderler (Kooskora, 2014) uygun tutumları kullanarak adil bir çalışma ortamı yaratır, çalışanların beklentilerini karşılar ve ahlaki davranışlarda bulunurlar (Brown & Trevino, 2006). Örgütte, amire ve örgüte olan güven örgütsel bağlılık gibi olumlu çalışma tutumları oluşturmak açısından önemlidir (Galford & Drapeau, 2003; Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2011).

1.2.3.3.1.1. Amire Güven

Albrecht ve Travaglione (2003), 750 kamu sektörü çalışanı arasında yaptığı çalışmada, güven faktörünün örgütsel bağlanma üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın sonuçları, amirlere güvenin, çalışanların duygusal bağlılıklarını etkilediğini ve amirlerine güvendikleri zaman kurumlarına yönelik bağlanma, özdeşleşme ve katılım duygusunu hissettiklerini sağladığını göstermiştir. Ayrıca, örgüte duyulan güveni titizlikle yöneterek, liderler, çalışanlarını samimiyet ve örgüte bağlılık konusunda motive etmektedir.

Mulki, Jaramillo ve Locander (2007), 344 ilaç satışı hakkında yapılan bir çalışmada, amire güvenin, etik iklimin çalışanların daha yüksek kurumsal bağlılığına yol açtığı süreçte kritik bir unsur olduğunu bulmuştur. Liderler, yönetsel kararların resmi olarak belirlenmiş etik kurallara dayandığı ve onlara daha fazla güven duyulmasıyla sonuçlanan bir iş ortamı

yaratmaktan sorumlu olmaktadır. Buna ek olarak, çalışanlar yöneticilerine ve liderlerine güvendikleri zaman, şirket adına gayret gösterme konusunda motive olmakta ve şirkette çalışmaya devam etmek için güçlü istekleri meydana gelmektedir (Mowday vd., 1979).

Dirks ve Ferrin (2002), amire duyulan güvenin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu tespit etmiş, ve lidere güvenin, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına kıyasla örgütsel bağlılık gibi işle ilgili tutumlarla daha yüksek korelasyona sahip olduğunu belirtmiştir. Buna ilaveten, liderlere duyulan güven genellikle liderlik eylemlerinin algılanan adaleti ile ilgilidir. Bununla bağlantılı olarak, çalışanların liderlerine olan güveni, örgütsel uygulamalarda veya kararlarda adalet düzeyinden etkilenecektir, çünkü uygulamaların liderin ya da liderin karakteriyle ilişkisinin bir niteliği olarak görülmesi olasıdır (Dirks ve Ferrin, 2002).

Bussing (2002), Almanya'da dört farklı çalışma alanından (ofis işleri, yönetim, yaşlıların bakımı, sağlık hizmetleri) 330 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada amire güvenin, duygusal bağlılıkla olumlu bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılık hissi ile çalışanlar, liderlere olan güven düzeylerine bağlı olarak örgütle özdeşleşirler ele almaktadır. Afsar ve Saeed (2011) tarafından çeşitli meslek ve kurumlardan 255 çalışan arasında yapılan bir başka çalışma, çalışanların güven duyma eğilimlerinin yanı sıra amirin kabiliyeti, yardımseverliği ve dürüstlüğü, amire duyulan güven ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Amire güven, çalışanların duygusal örgütsel bağlılığıyla ilişkili bulunmasına rağmen, astlarına yardım etme isteklilikleri üzerinde hiçbir etkisi bulunmamıştır.

Baek ve Jung (2015), Güney Kore'de kişilerarası ve örgütsel güvenin 165 turizm işçisinin örgütsel bağlılığını nasıl geliştirdiğini incelemiştir. Sonuçlar, kişilerarası bir güven olarak sınıflandırılan amire olan güvenin, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için önemli bir faktör olduğunu ve örgütsel güvenin varlığının büyük ölçüde işyerindeki kişilerarası güvene bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Utami, Bangun ve Lantu (2014) tarafından Endonezya'da çeşitli sektörlerden 103 çalışan üzerinde yapılan bir çalışma, çalışanların güveninin örgütteki bağlılıkları ile olumlu ilişkili olduğunu ve politik davranışlar ile örgütsel bağlılık algısı arasında aracı görevi yaptığını ortaya koymuştur.

Ruppel ve Harrington (2000), 111 bilgi teknolojisi sektörü çalışanı üzerinde yürüttükleri bir çalışmada, güvenin, liderlerin ahlaki yönetim uygulamaları ile örgütteki bağlılık ve inovasyon algılarını etkilediğini tespit etmiştir. Çalışanlar, ahlaki yönetimle hareket eden liderlerin kendilerini daha kararlı bir hale getirmeye motive ettiğine ve liderlere olan güvenin tesis edilmesinden doğan daha fazla katkı, bağlılık ve yeniliğe yol açtığına inanmaktadır. Bunun da ötesinde, liderlere güvenmek, çalışanları çalışmalarıyla daha fazla ilgilenmeye teşvik eder ki, bu tür çabalar yalnızca bireye yarar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgüt için de faydalıdır. Nastiezaie, Bameri ve Salajage (2016) İran'da 341 üniversite çalışanı üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, çalışanların liderlere duydukları güven oranının, örgüte bağlılık hislerinin artmasıyla doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur. Liderlere güven, liderler örgütlerini yönetirken, etik liderlik tarzını uyguladığında oluşmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, liderlere güven ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

1.2.3.3.1.2. Örgüte Güven

Çalışanların bağlılığını geliştirmeye yönelik bir diğer önemli unsur, örgüte olan güvenlerini inşa etmektir. Örgütlerine bağlı çalışanlar kendilerini örgütün hedefleri ve değerleri ile bir araya getirmekte ve kurumun beklediği görevlerin ötesine geçmektedir. Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin (1997), örgüte güveni, çalışanların örgütsel beklentilerle ilgili aldığı mesajlar ve daha da önemlisi, çalışanların istenen yönetsel eylemleri algılaması temelinde birey ve kuruluşlar arasında kurulan bir ilişki olarak belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar, kuruma güvenin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Ampirik çalışmalar, spor (Alijanpou, Dousti & Alijanpour, 2013; Baştug, Pala, Kumartaşlı, Günel & Duyan, 2016), bankacılık (Mohamed, Kader and Anisa, 2012) ve bilgi teknolojisi (Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2011) gibi farklı sektörde örgütsel bağlılık ve örgüte güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Alijanpou ve ark. (2013), İran'daki 84 spor çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışma,

örgütlerine güvenen çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için daha yüksek motivasyon ve bağlılık geliştirdiklerini ve örgütteki etkinliğin sağlanabilmesi için bir öz değerlendirme yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, bağlılık duygusu ile çalışanların sadece örgütleri için en iyisini istedikleri ve örgütsel başarılarını temsil etmek için tüm çabalarını ve desteklerini gösterme eğiliminde olmalarıdır.

Mohamed ve diğ. (2012), Hindistan'da 101 özel bankacılık çalışanı üzerinde bir çalışma yürütmüş ve örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Çalışanların kurumlara olan güveninin inşa edilmesi, kuruma bağlılık düzeylerini en üst seviyeye çıkaracaktır. Bu, liderlerin çalışanların değer ve aidiyet duygularını artırma çabalarının yanı sıra iş tasarımı ve iş ortamında iyileşme, yöneticilerin ve denetçilerin etkinliği, iş becerileri eğitimi ve performans teşvik planları gibi diğer önemli örgütsel ihtiyaçları karşılama potansiyellerini de içermektedir.

Nikolaou ve diğ. (2011), Yunanistan'da 612 bilgi teknolojisi çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada örgütün birleşme ve devralma sırasında örgüte duyulan güvenin artmasının sağlanması ile çalışanların örgütte kalmalarını sağlamıştır. Bunun nedeni, çalışanların örgütün üst düzey yönetiminin dönemi dikkatli bir şekilde yürütmek için stratejik bilgi ve becerilerle iyi hazırlandığını hissetmeleridir. Ayrıca, ödül, performans değerlendirmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların kurumdaki güvenlerini etkileyebilir (Nikolaou ve diğerleri, 2011). Bunun yanı sıra, Baştuğ ve ark. (2016), Türkiye'deki 176 spor çalışanı üzerinde bir çalışma yürütmüş ve kuruma güvenin çalışanların normatif bağlılığı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanlar, ortaya çıkabilecek herhangi bir problemi çözme konusunda örgütlerine güvendiklerinde, çalışanlar iş pozisyonunda devam etmek zorunda kalacak ve kuruluşun değerlerine ve hedeflerine ulaşmaya kararlı olacaklardır (Nikolaou ve diğerleri, 2011).

1.2.3.3.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Çalışanların yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliği seviyesinin işyerindeki bağlılıklarına etkisi olabilmektedir. Rizzo, House ve Lirzman (1970), rol çatışmasını tutarsız iş

yükümlülükleri veya iki ya da daha fazla kişiden gelen iş taleplerinin uyumsuzluğu olarak görürken rol belirsizliğini belirsiz bir iş yükümlülüğü olarak tanımlamıştır. Yazarlar, örgütlerde rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının varlığının, çalışanların memnuniyetini etkileyebileceğini ve örgütten ayrılma olasılığını artırabileceğini, ve bu durumun işlevsel olmayan bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olabileceğini eklemiştir (Rizzo ve ark.,1970). Hingley ve Cooper (1986) rol çatışmasının ve belirsizliklerin iş stresinin temel kaynakları olduğunu ve bunun da işgücü devir değişim oranını artıracağını belirlemişlerdir.

Wu ve Norman (2006) tarafından yapılan bir başka çalışma, Çin'de 75 son sınıf hemşirelik öğrencisinden örnek almıştır. Sonuçlar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin bağlılıkları ile olumsuz ilişkili olduğunu göstermiştir. Daha fazla rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayanlar, örgütlerinden daha az memnun olmakta ve bu da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini yansıtmaktadır (Liou, 2008).

Netemeyer, Johnston ve Burton (1990), çalışanların rol çatışmasını azaltarak, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve doğrudan etkilere yol açılabileceğini öne sürmektedir. Quick (1979), iş hedefindeki rol belirsizliğini azaltmada görev hedefi özellikleri, denetleyici hedef davranışı ve alt hedef davranışı gibi üç hedef belirleme boyutunu vurgulamıştır. Judeh (2011), örgüte karşı daha az duygusal bağları olan yeni çalışanların, daha fazla rol stresi (rol belirsizliği ve rol çatışması) yaşadığını ve sonuç olarak üstlerine ve örgüte olan bağlılıklarının daha az olacağını ileri sürmektedir. Yazar ayrıca, rol stresinin bağlılığın önemli bir öncülü olduğunu ve daha yüksek düzeyde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayanların, örgüte daha az bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur.

1.2.3.3.3. Psikolojik Sözleşme

Zhou ve dig., (2014)'a göre, örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde örgütsel faaliyetlere gönüllü katılım duygularını yansıtırken, psikolojik sözleşme çalışanların bireyler ve kuruluşlar arasındaki karşılıklı sorumluluk ve yükümlülüklerine olan inanç sistemini yansıtmaktadır. Schein (1980), psikolojik sözleşmeyi bir kurumun ve bireysel işçilerin karşılıklı olarak yerine getirdikleri sorumluluk ve yükümlülüklerini idrak etmelerini

vurgulayan (Zhou ve diğ., 2014), “bir örgütün her üyesi ile çeşitli yöneticiler ve bu örgütteki diğer kişiler arasında her zaman faaliyet gösteren yazılı olmayan bir dizi beklentiler” olarak tanımlamıştır (s.22). Örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasındaki fark, örgütsel bağlılığın içeriğinin, yalnızca çalışanların duygularını bir örgüte yansıtan tek yönlü bir tutum olmasıyken, psikolojik sözleşmenin, çalışanların sorumluluk alma inancını yansıtan ve çalışanlar için sorumluluk alan örgütün çift yönlü ilişkisini içermektedir. (Zhou ve diğ., 2014). Cassar ve Briner (2011), bu inancın çalışanın kurumlara verdiği (yetkinlik, çaba ve bağlılık) ve kurumun karşılığında verdikleri (ödül, terfi ve tatmin edici çalışma ortamı) arasındaki değişim ilişkisini anlama ve algılayışı olduğunu tartışmıştır. Bu algı, örgütsel bağlılığın öznel anlayışına dayalı olarak oluşturulmuştur, ancak örgüt kendi rolünü yerine getiremeyebilmektedir. Lapointe, Vandenberghe ve Boudrias (2013), bir tarafın diğer tarafın yükümlülüklerinden birini yerine getirmediğini algıladığında, bunu örgütle olan iş ilişkisinde zımnen kabul edilen yükümlülüklerin ihlalini olarak değerlendirdiğini belirtmektedir (Wang ve Hsieh, 2014). Psikolojik sözleşme ihlali hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz etkiler sağlayabilmektedir (Cassar ve Briner, 2011). Bugüne kadar, bazı araştırmacılar, ihlal terimini söz verilen yükümlülüğü yerine getirememe olarak kullanmaktadır (Cassar, 2001).

Psikolojik sözleşme ile duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık (Zhou ve ark., 2014; Behery, Paton & Hussain, 2012; McDonald; Makin, 2000) arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar (Cassar & Briner, 2011; Lemire & Rouillard, 2005) yapılmıştır. Lemire ve Rouillard (2005), 357 Kanada federal örgütü memurundan oluşan bir örneklem üzerinde sözleşmeye aykırı davranışların örgütte kalma niyeti ve zararlı davranışlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yazarlar, sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık arasındaki olumsuz ilişkiyi tartışmış ve sözleşme ihlallerinin devlet memurlarının örgütsel bağlılıklarını azalttığını doğrulamıştır. Ayrıca, sonuçlar, sözleşme ihlali ile ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, öyle ki, bir ihlal deneyimi, katılımcıların örgütü terketme isteğini güçlendirmiştir (Lemire ve Rouillard, 2005). Ayrıca, Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) tarafından İngiltere'nin Güneydoğusundaki yerel bir makamda 703 yönetici ile bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, işveren yükümlülüklerinin ihlal edildiğini bildiren çalışanların, duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğunu tespit edilmiştir. Buna ilaveten,

örgütlerinin sözleşmeyi yerine getirmemelerinin, onların davranışlarını, tutumlarını ve örgüte karşı saygılarını etkilediğini ve bağlılık düzeylerini düşürdüğünü algılamıştır.

Zhou ve diğ. (2014), çalışanların psikolojik sözleşmesinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek için 517 Çinli işçiye bir anket düzenlemiştir. Sonuçlar, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğu ortaya koymaktadır. Çalışmada, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesinin, çalışan tatmin düzeyinin artmasına ve örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunduğu bulunmuştur. Cassar (2001) tarafından 132 Maltalı kamu görevlisi ile yapılan bir çalışmada, sözleşmenin ihlalinin iki şekilde kavramsallaştırıldığını ve bunların yerine getirilmemiş işveren yükümlülüğü ve aşırı yerine getirilmiş çalışan yükümlülüğü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların işverene karşı yükümlülüklerini yerine getirme olasılıklarının daha yüksek olması nedeniyle işverenin yükümlülüklerini ihlal ettiğini iddia etmişlerdir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini azaltan çalışanların aşırı beklentileri ve amirlere olan güvenin kırılması olduğu belirlenmiştir (Cassar, 2001).

1.2.3.3.4. Örgütsel Adalet

Murtaza, Shad, Şahzad, Şah ve Khan (2011) örgütsel adalet kavramını “çalışanların örgütlerde adil muamele ile ilgili algıları” olarak tanımlamıştır (s.73). Örneğin, çalışanlar patronlarının herhangi bir ayrımcılık yapmadan adil bir şekilde davrandığını algılayabilirler. Örgütsel adalet, çalışanlara karşı eşit ve dürüst bir şekilde muamele edildiğine dair algıları (Elovainio ve ark., 2005) ve işyerinde elde edilen süreç ve sonuçların adil olup olmadığı şeklinde tanımlanabilir (Hubbel & Esad, 2005).

Literatur, dağıtım adaleti, yöntem adaleti ve etkileşimsel adalet gibi örgütsel adaletin farklı türlerini ele almaktadır (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2016; Murtaza ve diğerleri, 2011; Cremer, 2003). Dağıtım adaleti, üyenin örgütte aldığı ödül türü ve miktarın algılanan adalet veya eşitlik olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Dağıtım adaleti kendi katılımı ve diğer çalışanların katkılarına bağlı olarak bireylerin aldıkları ödülleri adil hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel ortamlarda, çalışanlar, verilen kriterler

doğrultusunda farklı durumları değerlendirdikten sonra eşitliği ve adaleti yargılar ve standart kurallarla karşılaştırırlar (Rahman ve diğ., 2016). Dağıtım adaleti sonuçlara odaklanırken, yöntem adaleti sonuçlara götüren sürece odaklanmaktadır (Cropanzano & Greenberg, 1997; Konovsky & Cropanzano, 1991). Yöntem adaleti esas olarak dağıtım kararının alındığı süreçlere ve yöntemlere odaklanmaktadır (Hubbell & Esad, 2005). Bu, nihai sonuca götürecek bir kararı vermek için kullanılan kural ve yönetmeliklere yönelik çalışanların adalet algısıdır (Crow, Lee ve Joo, 2012). Son olarak, Bies ve Moag (1987) örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak etkileşimsel adaleti önermişlerdir. Etkileşimsel adalet, çalışanların kurumun kişilerarası muamelesinde adalet duygusunun ayrı bir algısıdır. Etkileşimsel adalet, haksız ve hakkaniyetli muamele ile ilişkisi nedeniyle işyeri ortamlarında kilit bir unsur olarak kabul edilmekte ve çalışanların haysiyet, nezaket ve insanlara saygı gösterme derecesini temin etmektedir (Cohen, 1993).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını teşvik etmede önemli rol oynamaktadır (Rahman ve diğ., 2016). Murtaza ve ark. (2011), Pakistan'daki çalışanların bağlılıkları üzerinde, dağıtım ve yöntem adaletinin etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlar, çalışanların şart koşulan prosedürlerin adil olması durumunda, ödüllerin tahsisi ve kaynakların dağıtımının eğitim, beceri ve deneyimlerine göre otomatik olarak verileceğini düşünmeleri sebebiyle, yöntem adaleti daha güçlü etkiye sahip olarak, hem yöntem hem de dağıtım adaletlerinin çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Mahrani, Kamaluddin, Takdir ve Ansir (2013) örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Endonezya'dan 97 katılımcıdan oluşan bir örnekleme örgütsel adaletini çalışanların daha fazla zaman ayırma istekliliğini artırabilecekleri ve örgütlerinde hizmet etmeye hazır olduklarını ve bunun da duygusal bağlılıklarına neden olabileceğini göstermiştir. Benzer şekilde Lambert (2007) ve Crow ve ark. (2012), örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığına önemli ölçüde katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Rahman ve ark. (2016) tarafından Pakistan'daki üç yükseköğretim kurumundaki 500 çalışan ile yapılan çalışmada, sonuçlar, dağıtım ve yöntem adaletinin her ikisinin de çalışanların bağlılığına olumlu etkileri olduğunu göstermiştir.

1.2.3.3.5. Örgüt Desteği

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) 'ya göre, çalışanların algıladıkları örgütsel destek (AÖD) örgütlerinin çalışanların katkılarına değer verdikleri ve refahlarını önemsedikleri inancıdır. Onlar tarafından önerilen örgütsel destek teorisi, örgütün bireylere olan bağlılığının örgütün ve çalışanların davranışlarını önemseme yükümlülüğü duygusunu ortaya çıkardığını göstermektedir (Eisenberger, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). AÖD, çalışanların, gayretlerine karşılık kuruluşlarının bunları adil bir şekilde ödüllendirmeye, ihtiyaç durumunda onlara yardımcı olmaya (hastalık, işle ilgili sorunlar), çalışmalarını ilginç ve teşvik edici kılmaya ve yeterli çalışma koşulları sağlamaya istekli olduklarını hissettirmektedir. (Eisenberger ve arkadaşları, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Bundan başka, çalışanlar, kendi imajlarını korumaya yardımcı olma ve örgütten gelecekteki olumlu muameleyi teşvik etme çabasıyla, kurumun desteğine daha yüksek bağlılıkla karşılık vermeye eğilimlidir.

Genel olarak AÖD, çalışanların örgütsel bağlılığını (duygusal, normatif, devam) etkilemektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Aube, Rousseau & Morin, 2007; Islam ve diğerleri, 2003). Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması, POS'un duygusal bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. 70'i aşkın araştırmayı gözden geçiren çalışma, adil örgütsel prosedürler, amir desteği, uygun ödüller ve iş koşulları gibi temel AÖD önceliklerini önermektedir; ve AÖD'in örgüte artan duygusal bağlılık, artan performans ve düşük işten ayrılma davranışları yarattığını önermektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). AÖD'in duygusal bağlılıkla ilişkisi üzerine olan bir çalışmada, bu ilişkinin, bireylerin örgüt içinde tanınır olduklarında, saygı, onay ve bağlılık ihtiyaçları gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olabileceği zaman ortaya çıktığı görülmüştür (Shore & Shore, 1995). Dahası, AÖD bu ihtiyaçları karşılayarak çalışanların sosyal kimliğini oluşturmaya katkıda bulunur, bu durum Meyer ve Allen'in (1991) öne sürdüğü örgüte ait olma ve örgütte bulunmaktan gurur duymalarını sağlayabilir.

Meyer ve arkadaşlarının (2002), bir meta-analiz çalışması AÖD ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Allen ve Meyer (1996) tarafından önerildiği gibi, normatif bağlılık, örgüt için çalışmaya devam etmenin ahlaki yükümlülüğünü ifade etmektedir. Bireyler, işverenlerinin çalışanların refahı için kaygı duyduklarını ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıklarını algıladıklarında, örgüte minnettar olma ve sadakat gösterme eğiliminde olmaktadır (Gakovic ve Tetrick, 2003).

AÖD ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak için Aube ve ark. (2007) Kanada'daki 249 cezaevi çalışanı üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Sonuçlar, AÖD'un duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. AÖD, çalışanlarında örgütlerine ait olma ve gurur duyma duygusu geliştirmek ve algılanan kontrolü artırmak gerektiğini orataya koymuştur. Buna ilaveten, çalışanlar, örgütlerinin kendilerine destek verdiklerini ne kadar çok algılasa o örgütte çalışmak için o derece ahlaki yükümlülük hissetmektedir (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Benzer şekilde, İslam ve ark. (2013) yaptıkları çalışmada AÖD'in duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Malezyalı bankalarda yapılan çalışma, çalışanların örgütlerden destek aldığıında, daha fazla bağlılık göstererek ve örgütten ayrılma niyetlerini değiştirerek karşılık verdiklerini ortaya koymuştur.

1.2.3.4. Liderlik

Kavramsal olarak liderlik bir örgüt için önemlidir ve çalışanların yanı sıra örgütlerin performansını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Liderler, örgütsel hedeflere ulaşmaya yol açabilecek yetki ve destek kombinasyonunu göstermelidir (Yunus & İbrahim, 2016).

1.2.3.4.1. Lider - Üye Değişimi (LÜD)

Lider-üye değişimi (LÜD), çalışanlar ile amir veya lider arasında gelişen değişim ilişkisinin niteliği olarak tanımlanmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997). LÜD'in en çok çalışılan sonuçlarından biri, çalışanların örgütlere karşı duydukları duygusal bağlılıktır (Liden,

Sparrowe & Wayne, 1997). Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre LDÜ, lider ve takipçi ilişkilerinde saygı, güven ve yükümlülük olmak üzere üç ana boyutu içermektedir.

Eisenberger ve diğ. (2010), çalışanların LÜD ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde 251 sosyal hizmet çalışanından ve 346 Portekizli örgütten bir örneklem kullanmıştır. Amirin özenli ve olumlu muamelesini çalışanlarda yükümlülük duygusu yarattığı ve buna örgüte duygusal olarak bağlanarak karşılık verildiğini tespit etmişler (Eisenberger ve ark., 2010). Bir başka çalışmada LÜD'nin bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma karşılıklılık inancının örgütsel bağlılık için önemli bir ön koşul olabileceğini ileri sürmüştür (Son, 2015).

1.2.3.4.2. Liderlik Tarzları

Bass (1985), liderlerin hem etkileşimci hem de dönüşümcü olma yeteneğine sahip olduklarını öne sürmüştür. Bu iki tarz, liderlerin yönetimindeki eylemlerini göstermekte olduğundan liderlerin davranışlarının iyi bir göstergesidir. Her bir tarzın, liderleri çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artmasına yardımcı olan etkili liderler haline getirdiği tespit edilmiştir (Al-Kahtani, 2016).

Çalışanların bağlılığının liderlikten etkilendiğine inanılmaktadır. Genel olarak, Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından etkileşimci, dönüşümcü ve serbestçi liderlik gibi önerilen bazı liderlik tarzları vardır. Etkileşimci liderler hedefler belirleyerek ödülleri ve cezaları kullanarak ve çalışanların kişisel çıkarlarına hitap ederek yöneten geleneksel bir lider türüne işaret etmektedir (Burns, 1978). Diğer taraftan, dönüşümcü lider idealize edilmiş etkisini, ilham verici motivasyonunu, entelektüel uyarımı ve çalışanlara karşı bireyselleştirilmiş ilgisini kullanarak içsel motivasyonu yönetmektedir. Dönüşümcü liderler karizmatik davranış göstererek liderlik etmekte ve böylece çalışanların örgütsel amaç ve değerleri takip etmelerini teşvik etmektedirler (Burns, 1978). Serbestçi liderliğin ise diğer iki tarzdan ayrı olarak ele alınması gerekir çünkü bu liderlik türü temel olarak liderlerin karar ve sorumluluk almadığı ve takipçilerine yardımcı olacak herhangi bir destek ya da geri bildirim sağlamadığı için kaçınan ya da varlık göstermeyen liderliktir (Avolio, 1999).

Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderliğin duygusal, devama dayalı ve normatif bağlılıkla olumlu etkilerini saptamıştır (Koh, Steers & Terborg, 1995). Dönüştürücü liderler, örgütte olumlu bir atmosfer yaratarak güven ve saygı kazanırlar. Walumbwa ve Lawler (2003), dönüştürücü liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını anlayarak ve problemlerini yaratıcı bir şekilde çözmelerini teşvik ederek onların motivasyon ve bağlılığını arttırmaktadır. Koh, Steers ve Terborg (1995) tarafından yapılan bir araştırma, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkileşimci liderlikten daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Lo, Ramayah ve Min (2009) tarafından Malezya'daki yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzının üç boyutu arasında olan entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu doğrudan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bundan başka, dönüştürücü liderliğin iki boyutu olan entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin devama dayalı bağlılık ile olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Asif, Ayyub ve Bashir (2014) tarafından yapılan çalışma, dönüştürücü liderlik stilini iki boyutta ele almıştır; idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon. Her iki boyutun da duygusal bağlılık ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi mevcuttur.

Wang, Ma ve Zhang (2014), Çin'de 300 ajans çalışanı üzerinde yaptıkları bir çalışmada, dönüştürücü liderlerin örgütsel bağlılığı geliştirmek için çalışanlarının isteklerini ihtiyaçlarını ve değerlerini dönüştürerek karşılıklı ilişkileri yönettiklerini bulmuşlardır. Singapur'daki 201 araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) uzmanının araştırmasına dayanan bir çalışmada, Lee (2005), dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Buna ek olarak, Garg ve Ramjee (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada, dönüştürücü liderlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devama dayalı bağlılık arasında zayıf ancak olumlu bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, etkileşimci liderliğin Güney Afrika'daki 197 katılımcının normatif bağlılığı ile zayıf fakat anlamlı bir olumlu korelasyonu olduğunu da ortaya koymuştur. Erkutlu (2008), Türkiye'deki çalışanlar üzerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bunun üzerine, bazı araştırmacılar karizmatik liderliği dönüşümsel liderliğin boyutları olarak önermişlerdir (Avolio ve diğerleri, 1999). Bu yazarlar karizmatik liderliği, takipçileri için bir rol modeli olan ve etraflarındakilere ilham veren gelecek için çekici vizyonları takipçilerinin hedeflerini yükselten ve coşku ve iyimserlik ilhamı veren liderler olarak tanımlamaktadır. Bass ve Avolio (2000), liderlerin etkileme kabiliyeti ve takipçilerine ilham veren motivasyon sağlama olmak üzere bu liderliğin iki boyutunu önermişlerdir. Rowden (2000), ABD'deki 245 katılımcının karizmatik etik davranışları ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, çalışanlarının ihtiyacına duyarlı ve vizyon sahibi liderlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı bulunmuştur.

Öte yandan, diğer bir liderlik tarzı gerektiğinde varlık göstermeyen önemli sorunlar ortaya çıktığı zaman rol almaktan kaçınan liderlere işaret eden serbestçi liderliktir (Bass & Avolio, 2000). Garg ve Ramjee (2013) tarafından Güney Afrika'daki 197 katılımcının örnekleminden yapılan bir çalışmada serbestçi liderliğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile zayıf ama anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, karar vermekten kaçınan ve acil sorulara cevap vermeyi erteleyen liderler, bir çalışanın örgüte duyduğu duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, Erkutlu (2008), Türkiye'deki butik otellerin 722 çalışanı arasında yaptığı çalışmada serbestçi liderlik yaklaşımının genellikle sorumluluktan kaçınan ve karar vermede başarısız olan bir liderlik türü olduğundan çalışanlar arasında düşük bir bağlılığa yol açmakta olduğunu ortaya koymuştur (Bass, 1985).

1.2.3.5. Örgütün Özellikleri

1.2.3.5.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, çeşitli örgütler tarafından çalışanların çıktılarını etkilemek, gerekli görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak ve örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak için bir kontrol mekanizması olarak kullanılmaktadır (Katsikea, Theodosiou, Perdikis & Kehagias, 2011; Silverthorne, 2004). Liderlerin görevi, sadece emir vermek değil, aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanlarını motive etmektir

ve örgütsel başarılar, başarıyı artırma ve çalışanların bağlılıklarını muhafaza etme de ayrıca görevleri arasında bulunmaktadır (Al-Qatawneh, 2014; Taboli ve Rahmani, 2014).

Örgütsel yapı ile ilgili yapılan araştırmalar merkezileştirme, biçimleşme ve standardizasyona odaklanmıştır (Al-Qatawneh, 2014). Hage ve Aiken (1967), merkezileşmeyi, farklı konumlardaki çalışanlar arasında dağıtılan güç miktarı olarak tanımlamıştır. Bu değişken, yetki hiyerarşisi ve karar alma sürecine katılım açısından ele alınmaktadır. Biçimleşme, bir örgütün farklı durumlarda işlerle ilgili kuralları ve prosedürleri tam olarak belirlenen seviyesidir. Hsieh ve Hsieh (2001)'ya göre, standardizasyon, çalışanların örgütte standart prosedür ve kurallara göre çalışma derecesidir.

Daha önceki birçok araştırma, örgütsel yapının örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin varlığını doğrulamıştır. Shafae ve diğ. (2012) İran'da 112 çalışan üzerinde bir araştırma yapmış ve örgütsel yapının kurumsallaşma ve merkezileşme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Katsikea ve diğ. (2011), biçimselleşme ve merkezileşmenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Michaels, Dubinsky, Kotabe ve Lim (1996) tarafından yapılan bir çalışmada, biçimselleşmenin Koreli ve Japon satış görevlilerinin örgütsel bağlılığını artırabileceğini, ancak bağımsız olarak çalışmaktan zevk aldıkları için Amerikalı satış görevlilerinde etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Al-Qatawneh (2014), Ürdün'deki kamu ve özel sektör firmalarından 239 çalışanla ilgili bir çalışma yürütmüş ve yetki hiyerarşisi hariç her üç örgütsel yapı boyutunun örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu saptamıştır. Tahboli ve Rahmani (2014), kural ve düzenleme gibi formalitelerin artmasıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını tespit etmişlerdir. Dahası, sonuçlar merkezileşmenin daha yüksek olmasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığını göstermektedir.

1.2.3.5.2. Örgüt Kültürü

Örgütsel kültür, örgütsel başarının belirlenmesinde önemli bir unsurdur (Sabir, Razzaq & Yameen, 2010). Örgütteki olumlu bir kültür, çalışanları motive edebilmekte ve bir örgütün

performansını artırabilmektedir. Nikpour'a (2017) göre örgüt kültürü; “örgütsel üyelerin kolektif değerlerinin, inançlarının ve ilkelerinin temsilidir” (s.66).

Acar (2012) ve Messner (2013) örgüt kültürü ile farklı bölgelerde ve farklı kuruluşlarda çalışanların bağlılığı arasında bir ilişki kurmuştur. Nikpour (2017), örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmuştur. Örgüt kültürü sadece örgütsel performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanın örgütsel bağlılığını da etkileyerek örgütsel performansa dolaylı olarak da katkıda bulunur. Azizollah, Abolghasem ve Amin (2016), Pakistan'daki 165 üniversite personeline örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Singh ve Das (1978), daha iyi bir örgüt kültürü tasarlayarak bağlılık seviyesinin önemli ölçüde artırılabilceğini ileri sürmüşlerdir.

Hamidi, Mohammadibakhsh, Soltanian ve Behzadifar (2017), örgüt kültürünün güçlendirme, örgütsel öğrenme, vizyon ve stratejik yön gibi değerlerinin örgütsel bağlılığın artmasına yol açabileceğini tespit etmişlerdir. Bir örgüt kültürü, çalışanların tutumlarını ortaya çıkarmakta ve işyerinde çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Sabir, Razzaq ve Yameen (2010) örgüt kültürünün çalışanların bağlılıklarını ve değerlerini artırırken çalışanların örgüte sadık kalmalarını sağlayarak duygusal bağlılıklarını da etkilediğini tespit etmiştir (Hamidi ve ark., 2017). Benzer şekilde Rasid, Manaf ve Quoquab (2013), örgüt kültürünün Malezya İslami bankacılık hizmet sektörü bağlamında örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini de ortaya koymuştur.

Lok ve Crawford (1999) Avustralya'daki 251 hemşire üzerinde örgüt kültürü, alt kültür ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç, örgütsel altkültürün (koşuş kültürü) örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültüründen (hastane kültürü) daha büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Silverthone (2004), kişi-örgüt uyumunun örgüt kültürü ile çalışanların yaşadığı örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de aracı unsur olduğunu belirtmiştir.

1.3. TEORİK MODEL

1.3.1. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Etik liderler, bireyleri örgütlere ve hedeflerine bağlayan belli örgütsel bağlılık biçimlerini geliştirebilirler (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Daha önce de belirtildiği gibi, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi vardır ve birçok çalışma etik liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Etik liderler çalışanlarının potansiyellerini geliştirmesi için teşvik eder ve rehberlik ederler (Mehmet & Buşra, 2016).

Neubert ve ark. (2009)'na göre, liderler kişisel davranışları ve kişilerarası ilişkilerini kullanarak çalışanların tutumlarını etkilemede ve şekillendirmede büyük rol oynamaktadır. Etik liderler tarafından gösterilen örnek davranışlar çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine ve örgüt için rekabet avantajı sağlamayan sadakatın oluşmasına yardımcı olurlar (Brown ve ark., 2005; Brown & Trevino, 2006). Ampirik çalışmalar, etik liderliğin aşağıda belirtilen çeşitli sektörlerde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir; hizmet sektörü (Saini & Sengupta, 2016) eğitim (Tabatabaei & Soleimanian, 2015; İsmail & Daud, 2014), bankacılık ve sigortacılık (Ruiz-Palomino ve diğ., 2011), internet tabanlı hizmet (Neubert ve diğ., 2009), otel yönetim (Kim ve ark., 2009; Çelik ve Oral, 2016), araştırma sektörü (Zhu ve diğerleri, 2012) ve kamu sektörü (Mehmet & Buşra, 2016).

Ahlaki prensipler, değerler ve inançlar ile davranan etik liderler, çalışanların örgütsel bağlılıklarında olumlu tutumların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Saini & Sengupta, 2016). Çalışanlara adil şekilde muamele etmek, çalışanların işyerini terk etmenin bedellerinden haberdar olmalarının yanı sıra örgüte bağlılık ve sadakatlarını da beraberinde getirmektedir (Brown ve ark., 2005; Mehmet & Busra, 2016). Buna ek olarak, Hartog ve Hoogh (2009), liderlerin adaleti norm olarak uygulayıp, yüksek etik değerleri yerine getirip, yükümlülük ve görev duygusunu sergilediğinde, doğruluk ve dürüstlüğün çalışanları normatif olarak bağlı yapacağını belirtmektedirler. Bunun da ötesinde, liderler, çalışanların fikirlerini dile getirme ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlama fırsatı verdiğinde,

Çalışanlar liderlerin güçlendirici davranışları aracılığıyla duygusal olarak bağılı olmaktadır (Hartog & Hoogh, 2009).

Kim ve diğ. (2009), güvenilir ve güç paylaşım liderlerinin çalışanların örgütsel bağılılığına yol açtığını öne sürmektedir. Etik olarak hareket eden liderler çalışanların güvenini kazanmalarının yanı sıra, çalışanların örgütle duygusal bağılılıklarını besleyen etik bir iklim algısını geliştirmektedirler (Demirtaş & Akdoğan, 2015). Zhu ve diğ. (2004) yaptıkları çalışmada, liderlerin özerklik ve yeterlilik gibi psikolojik güçlendirme davranışlarının çalışanların örgütsel bağılılıklarını etkilemenin nedenleri haline geldiğini açıklamaktadır. Bunun da ötesinde, çalışanların iş yükü, rol çatışması ve stres düzeylerini azaltarak çalışanların refahını yönetme (İsmail & Daud, 2014) ve önemsemede öncülük eden liderler (Zhu ark., 2012) işyerinde daha fazla bağılılığa katkıda bulunmaktadır.

Yukarıdaki tartışmaya dayanarak bu tez etik liderlik davranışı ile çalışanların örgüt içindeki örgütsel bağılılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Burada örgütsel bağılılık örgüte olan duygusal bağılılık olarak ele alınmaktadır. Daha önce belirtilen çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Etik liderlik davranış ile çalışanların örgütsel bağılılığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

1.3.2. Etik Liderliğin Örgütsel Bağılılık Üzerindeki Etkisinde Amire Güvenin Aracılık Rolü

Amire güven, çalışanların amirle olan etkileşimlerine dayanarak amirlerinin güvenilirliğine dair değerlendirmelerini yansıtmaktadır (Luo, 2005). Hizmet ve yazılım danışmanlığı (Renzl, 2008), muhasebe (Chunghtai, Byrne & Flood, 2015), sağlık yönetimi (Bijlsma & Bunt, 2003; Wong, Laschinger & Cummings, 2010) ve pazarlama (Chan, Huang & Ng, 2008) gibi alanlarda yapılan birçok çalışma etik liderliğin çeşitli alanlarda amire güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Chunghtai ve diğ. (2015), stajyer muhasebeciler üzerinde yapılan bir çalışmada, etik liderliğin amire olan güven ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur. Sosyal değişim teorisine dayanarak, yöneticileri tarafından astlarına yöneltilen olumlu ve yararlı eylemlerin, yüksek kaliteli bir değişim ilişkisinin gelişmesine yol açtığını ve çalışanların buna karşılık vermesi için bir yükümlülük oluşturduğunu ileri sürmektedirler. Buna ek olarak, çalışanlara adil davranan, dengeli karar veren ve etik olmayan davranışları önleyerek etik standartların belirlenmesinde rol modeli haline gelen amirin, çalışanların liderlere olan güvenini artırdığı düşünülmektedir. Güvenilirlik ve dürüstlük, nezaket, cömertlik gösteren liderler, çalışanlarının güvenini kazanırlar (Zeffane, 2010).

Ayrıca, Renzl (2008), amirin etik liderlik davranışları göstererek çalışanları ödüllendirerek ve işlerin ve görevlerin geliştirilmesinde onlara rehberlik ederek, motivasyon sağlayıp, bilgi dostu bir kültür oluşturduğunda, çalışanların amire güven inşa edeceklerini ileri sürmektedir. Bijlsma ve Bunt (2003), yaptıkları çalışmada, liderlerin, çalışanların çalışmalarını izleyip, önem verdiğinde, performansın iyileştirilmesinde yardım ve rehberlik sağlayarak, sorunların çözümünde destek sağladıklarında çalışanların güvenini kazandıklarını tespit etmiştir.

Akker ve ark. (2009)'na göre, bir liderin çalışanlarının uygun gördüğü bir şekilde davranması, o lideri daha güvenilir kılacaktır. Liderlerin, örgütsel değerleri, ilkeleri ve standartları çalışanlar ile diyalog yoluyla öz yönetim ruhu içinde iletmeleri sayesinde, etik liderlerin vaatlerini yerine getirmesi ve liderler ve çalışanlar arasında daha güvenilir bir ilişki kurması göz konusudur.

Çalışanların amirlere olan güveni, örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Önceki çalışmalar amirlere güvenin kamu sektörü (Albrecht & Travaglione, 2003), sağlık (Mulki & diğerleri, 2006), bilgi teknolojisi (Ruppel & Harrington, 2000), turizm (Baek & Jung, 2015) ve eğitim (Nastiezaie, Bameri & Salajage, 2016) gibi çeşitli sektörlerdeki çalışanların örgütsel bağlılığı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Albrecht ve Travaglione (2003), amire olan güvenin 750 kamu sektörü çalışanının duygusal ve devama dayalı bağlılık duygusunu etkilediği sonucuna varmıştır. Örgütsel politikaları ve prosedürleri adil bir şekilde ele alan liderler, çalışanların liderlere olan güvenlerini

etkileyebilir ve örgüte duygusal olarak bağlılık ile sonuçlanabilir. Ayrıca, liderlerden adil muamele görüldüğünde, çalışanların kurumlarında kalmaya devam etmeleri için bir fırsat oluşturabilir.

Mulki ve diğerleri (2006), liderlerine güven duyan çalışanların ahlaki değerleri izlediklerini ve daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirtmektedir. Liderlere duyulan güven, çalışanların bağlı olduklarını düşündükleri örgütte kalmalarına ve çalışanların görevlerini ve hedeflerini tamamlamasında liderlerin onlara destek olup, yardımcı olacağına inanmalarına olur. Benzer şekilde, Dirk ve Ferrin (2002), adil davranan, çalışanlara iş eğitimi sağlayarak rehberlik ve yardım sağlayan liderlerin çalışanların kendilerine olan güveni artırabileceğini ve daha yüksek örgütsel bağlılığın varlığını destekleyebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, çalışanlar, liderlerin dürüst olduklarına ve iş yönetiminde güvenilir bilgileri paylaştıklarına güvendiklerinde örgütün belirlediği hedeflerle hareket etmeye motive olurlar (Dirk & Ferrin, 2002).

Afsar ve Saeed (2011), liderlerinin yetenek, iyilik ve dürüstlük özelliklerine sahip olduğuna inandıklarında çalışanların duygusal olarak bağlı olduğunu tespit etmişlerdir. Meyer ve ark. (1995)'na göre, çalışanları etkilemek ve onların refahına tüm dikkatini verme beceri veya liyakatine sahip liderler, çalışanlardan güven kazanacaklardır. Bunun da ötesinde, çalışanlar liderlerinin dürüstlikle yönetip, güçlü adalet duygusuna sahip olduğuna güvendiklerinde, örgüte güçlü bir aidiyet duygusu hissederler. Buna ek olarak, Ruppel ve Harrington (2000), çalışanların, liderlerinin örgüt yönetiminde ahlaklı yönetici değerlerini gösterdiklerine güvendikleri zaman çalışanların daha fazla bağlılık göstereceklerini ileri sürmektedir. Ahlaki özellikler, liderlerin rol modeli olması, ödül sistemleri kurma ve işyerinde etik değerleri teşvik etmelerini içermektedir (Brown ve Trevino, 2006).

Baek ve Jung'a göre (2015), çalışanlar liderlerinin hiçbir zaman avantaj kazanmaya ya da aldatmaya çalışmadıklarından emin olduklarında ve güven duyduklarında, bir kriz veya değişim zamanında bile liderlere tam destek vererek örgüte bağlılık göstereceklerdir. Ayrıca şeffaf olarak görülen ve etik değerlere göre hareket eden liderler çalışanların güvenlerini örgütsel bağlılık gibi olumlu elde ederek onların bağlılığına katkıda bulunurlar (Dirks & Ferrin, 2002; Hassan & Ahmed, 2011).

Utami, Bangun ve Lantu (2014), haksız muamele ve rol belirsizliği hissinin çalışanların güvenini azaltabileceğini tespit etmişlerdir. Bununla ilgili olarak, bu çalışma, örgüt içindeki bir politikanın nasıl ortadan kaldırılacağına odaklanmak yerine, daha şeffaf bir çalışma ortamı yaratmaya daha fazla odaklanarak ve çalışanın güvenebileceği bir rol modeli olarak hareket ederek, çalışanların bağlılığını geliştirmek için çalışanların güvenini kazanmanın önemli olduğunu ileri sürmektedir. Nastiezaie ve diğ. (2016), çalışanların bağlılığının, güç paylaşımı, insan yönlendirmesi ve çalışanlara yönelik rol netleştirmesini gösteren liderler tarafından yönlendirildiklerinde daha fazla olduğunu iddia etmektedir. Bunun da ötesinde, çalışanlar, liderlerinin her zaman sözünde durduğuna ve söyledikleriyle yaptıklarının birbirine uygun olduğuna güvendikleri zaman, yüksek derece bağlılık duygusu içinde olacaklardır. Bu, çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderlerine karşı besledikleri güven seviyesiyle arttığı anlamına gelmektedir. Etik liderlik, amire güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğundan ve amire olan güven örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğinden, amire olan güvenin, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken olarak hareket ettiğini öne sürmek mantıklıdır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H2: Amire duyulan güven etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

1.3.3. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracılık Rolü

Yapılan literatür taraması, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Zhou ve diğ. (2014) ve Cassar (2001), psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, duygusal bağlılık psikolojik sözleşme ihlalinden olumsuz etkilenmektedir (Lemire & Rouillard, 2005; Coyle-Shapiro ve ark., 2000). Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan çalışanlar, sözleşmenin ihlalini yaşamayanlara göre daha düşük bir bağlılık seviyesine sahiptir. Bununla ilgili olarak, bu tez çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin aracısı olduğu önerilmektedir.

Rousseau'ya göre (1989), psikolojik sözleşme, “Bir vaatte bulunulduğuna ve tarafların karşılıklı olarak bazı yükümlülüklerle bağlanmasına yönelik bir değerlendirme önerisi ”nden oluşan “bireyin başka bir taraf ile arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin inançları” olarak tanımlanmaktadır (s. 123). Örgüt yönetiminde, Malik ve Khalid (2016), örgütün çalışanlara karşı yükümlülüklerini veya verdikleri vaatleri yerine getirmediği zaman çalışanların hayal kırıklığı yaşaması ve haksızlık algılaması anlamına gelen sözleşme ihlaline neden olacağını iddia etmektedirler (Morrison & Robinson, 1997).

Psikolojik sosyal ihlal sözden dönme veya uyuşmazlık olmak üzere iki durumda algılanır (Morrison & Robinson, 1997). Sözden dönme örgütün yükümlülüklerin var olduğunu kabul etmesi ancak söz konusu yükümlülüğü yerine getirmemesi olarak tanımlanmaktadır. Uyumsuzluk ise örgütün vaatlerine yerine getirdiğine inandığı, ancak çalışanların bu vaatlerin yerine getirilmediğini düşündükleri durumdur. Bu da örgütün ve çalışanın verileri vaatın ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olduklarında oluşur (Morrison & Robinson, 1997).

Lider çalışanlara karşı muamelesinde etik değerlerde davranmadığı zaman, Brown ve arkadaşlarının (2005) önerdiği gibi etik liderliğin özelliklerini göstermedikleri için çalışanlar tarafından etik bir lider olarak algılanmayacaklardır. Liderler tarafından verilen sözlerin tutulmaması ya da çalışanların maruz kaldığı haksız muamele etik olmayan davranışlara örnek olarak verilebilir. Liderlerin bu olumsuz tavırları, çalışanların duygularını incitebilir ve davranışlarını olumsuz etkileyebilir (Robinson & Morrison, 2000).

Lider kurumda yönetimin düzgünlüğünü idare etmek ve kontrol etmekle sorumlu olan bir kişi olduğuna inanılmaktadır (Burke ve ark., 2007). Etik davranışlara sahip olan liderler, çalışanların işlerinde başarılı olmaları için neler yapmaları gerektiği konusunda yapıcı ve yararlı geribildirim almalarına yardımcı olup (Bouckennooghe ve ark., 2015), adaleti teşvik etmede aracı olurlar, çünkü örgütsel başarıyı kontrol etme konusunda güç ve yetki sahibidirler (Brown ve diğerleri, 2005).

Çalışanlara işyerinde adil ve saygılı davranan etik liderler, çalışanlara etik değerleri uygulama ve etik olmayan davranışlardan kaçınmaları için doğru yolları göstererek bir rol

modeline dönüşürler (Brown ve ark., 2005; Lu & Ling., 2014; Meyer ve ark., 2009). Buna ek olarak, liderler dürüstlük ve nezaket sergiledikleri ve çalışanlara adil muamelede bulundukları için çalışanlardan güven kazanmakta ve bu da iş tatmini (Zhu ve ark., 2004; Firth ve ark., 2004; Yukl ve ark., 2013), işe tutkunluk (Chen & Chen, 2004; Cheng ve ark., 2014) ve örgütsel bağlılık (Neubert ve diğ., 2009) gibi çalışanların olumlu tutumlarında önemli bir etken olmaktadır.

Bu tez çalışmasında, etik liderliğin, psikolojik sözleşme ihlali algısının azalmasına veya önlenmesine yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir. Verilen sözlerin tutulmaması kurumlarda olumlu tutumlar ve üretkenliğe zarar verebileceğinden, etik liderlerin çalışanların beklentilerini karşılıyor olması önemlidir. Etik liderler etik davranışlarda bulundukları ve çalışanlara olumsuz etkide bulunacağına inanılan olumsuz davranışlardan kaçınacakları için psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşmeyecektir.

Bundan başka çalışanlar etik değerleri takip eden çalışanlarına adil davranan ve etik liderler olarak verdikleri sözleri her zaman tutan etik liderlerin güvenilir bir insan olduğuna inanmaktadırlar (Dirks & Ferrin, 2002). Sözleşme ihlalinin algılanması için çalışanın verilen bir sözün yerine getirilmediğini veya katkılarının karşılığını alamadığını düşünmesi gerekir (Morrison & Robinson, 1997, 1995). Etik liderlerin olumlu tutum ve davranışları seviyesinde hem verilen sözlerin tutulduğu algısı oluşacak hem de katkılarının karşılığı alınarak psikolojik sözleşme ihlali oluşmayacaktır. Örneğin, Sturges, Conway, Guest ve Liefoghe (2005) tarafından Birleşik Krallık'ta medya kuruluşundan yanıt alan 151 kişi üzerinde yapılan bir çalışma, çalışanların çabalarının sonucu olarak kariyer beklentisi içinde olduklarında ve buna karşılık örgüt onlara yardım etme konusunda bu beklentilerini karşıladığında çalışanların psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini düşündüklerini tespit etmişlerdir. Bundan dolayı, etik liderler olumlu ve ahlaki açıdan doğru davranışlar sergilediklerinden, çalışanların beklentilerinin karşılanacağını ve verilen sözlerin tutulacağı, dolayısıyla çalışanların psikolojik sözleşmelerinin etik liderler tarafından ihlal edilmeyeceğine sürülebilir.

Psikolojik sözleşme liderler tarafından ihlal edildiğinde çalışanlar liderlerin beklentilerini karşılayamadıklarına ve katkılarının karşılığını görmediklerine inandıkları için örgütteki bağlılıkları azalacaktır (Morrison & Robinson, 1997). Liderlerden aldıkları geribildirimlerin

etik değerlere uygun olduğunu ve kararların adil ve adaletli olduğunu dūřınduklerine inandıklarında (Brown ve diğerleri, 2005; Dirks & Ferrin, 2002; Engelbrecht & Heine, 2017; Burke ve ark., 2007; Renz, 2008) alışanlar etik liderlere gūvenecek ve hatta karşılaştıkları sorunları dile getirmeye istekli olacaktır.

Bu alandaki daha ōnceki bazı araştırmalar, iř sŵzleřmesi ile psikolojik sŵzleřme ihlali (Malik & Khalik, 2016), ōrgūtsel vatandaşlık davranışı (Robinson & Morrison, 1995), iř performansı (Robinson, 1996) ve ōrgūtte kalış niyeti (Robinson & Rousseau, 1994) arasındaki olumsuz ilişkiyi incelemiştir. Bununla birlikte, bu alandaki psikolojik sŵzleřme ihlalinin aracılık etkisini kullanarak, etik liderlik ile çalışanların bağlılığı arasındaki ilişkiyi kapsayan bir çalışma eksikliği bulunmaktadır.

Etik liderlięin psikolojik sŵzleřme ihlali ōzerinde etkisi olabileceęinden ve psikolojik sŵzleřme ihlali ōrgūtsel baęlılıkla olumlu iliřkili olduęundan, psikolojik sŵzleřme ihlalinin, etik liderlik ve ōrgūtsel baęlılık arasındaki iliřki ōzerinde aracı deęiřken olarak rol aldığını ōne sūrmek mantıklı olacaktır. Bu nedenle ařaęıdaki hipotez ōnerilmiřtir:

H3: Psikolojik sŵzleřme ihlali, etik liderlik ve ōrgūtsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

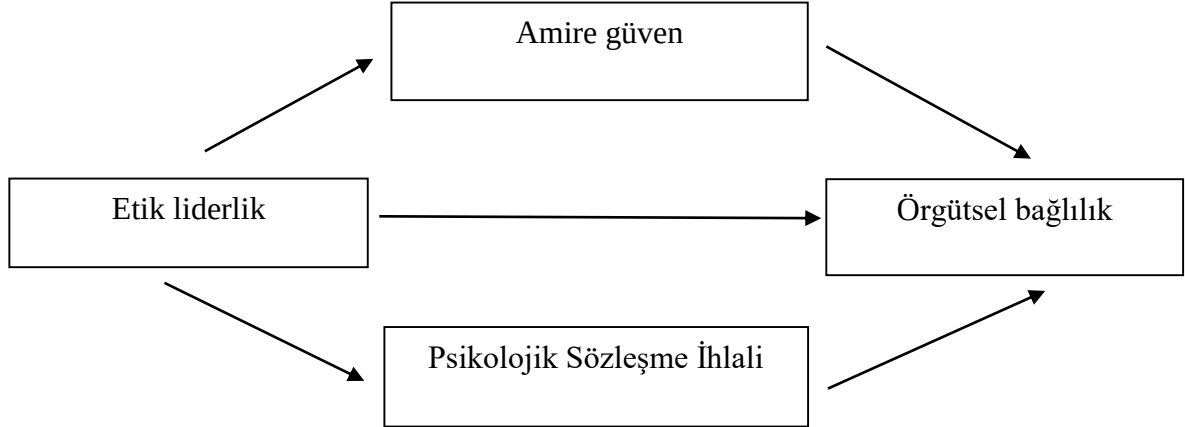
2. BÖLÜM

ALAN ÇALIŞMASI

2.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide amire duyulan güven ile psikolojik sözleşme ihlalinin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada örgütsel bağlılık örgüte duygusal bağlılık olarak ele alınmıştır. Literatür taramasına dayanarak çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri içeren bir model geliştirilmiştir. Bu model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Teorik model



Şekil 2. Çalışmanın Modeli

Modelde görüleceği üzere etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, amire duyulan güvenin ve algılanan psikolojik sözleşme

ihlalinin bu ilişkiye aracılık ettiği de önerilmektedir. Teorik modeldeki hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2: Amire duyulan güven, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

H3: Psikolojik sözleşme ihlali etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

2.2. ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın örnekleme, Malezya’da bulunan işletmelerde bir amirin emirinde çalışanları içermektedir. Örneklem yöntemi olarak kartopu tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, örneklerinde yer alma kriterlerini tatmin eden potansiyel katılımcılar ile irtibata geçilmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden kişilerden, daha sonra örnekleme yer alma kriterlerini karşılayan kişileri ile irtibata geçerek çalışmaya katılmalarını önermeleri istenmiştir. Euton ve Struthers'a (2002) göre, bu yöntem, olumsuz tutumlar veya hassas konularla ilgili çalışmalar için tercih edilmektedir. Çalışanların amirleri ve işletmeleri hakkındaki değerlendirmeleri hassas konular olarak değerlendirilebilir çünkü çalışanlar, değerlendirmelerinin kendileri için olumsuz sonuçlar doğuracağından korkabilir ve amirleri ile işletmeleri hakkındaki gerçek değerlendirmelerini açıklamaya istekli olmayabilirler.

Hem yanıtlamama eğilimini hemde cevaplarda yanlılığı azaltmak için bu çalışma, belirli işletmelerde çalışanlara odaklanmamıştır. Başka bir deyişle, veri toplama işlemi belirli işletme veya işletmelerde yapılmamıştır. Bunun yerine, kartopu tekniği kullanılarak farklı sektörlerdeki farklı işletmelerde çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir. Araştırmanın örnekleme Malezya'da bankacılık, turizm, eğitim, mühendislik ve sigorta gibi çeşitli sektörlerden 221 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik	Sıklık	Yüzdelik (%)
Cinsiyet		
Erkek	97	43,9
Kadın	124	56,1
Yaş		
20-29	84	38,0
30-39	62	28,1
40-49	50	22,6
50-59	19	8,6
60 +	6	2,7
Eğitim		
Önlisans	34	15,4
Lisans	146	66,1
Master	37	16,7
Doktora	4	1,8
Ortalama		Standart
		Sapma (SS)
İşletmede çalışma süresi (yıl)	6,53	6,17
Amirle çalışma süresi (yıl)	3,45	2,87

Tablo 1'de görüldüğü üzere anketleri tamamlayan katılımcıların 97'si (% 43,9) erkek ve 124'ü (% 56,1) kadındır. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların 146'sı Lisans (%66,1), 37'si Yüksek lisans (% 16,7), 34'ü Ön lisans (% 15,4) ve 4'ü (% 1,8) Doktora derecesine sahiptir. Araştırmaya katılanların 84'ü 20-29 (% 38), 62'si 30-39 (% 28,1), 50'si 40-49 (% 22,6), 6'sı 60 ve üstü (% 2,7) yaş aralıklarındadır. İşletmede çalışma süresi ortalama 6,53 yıl (SS = 6,17) ve amirle çalışma süresi de ortalama 3,45 yıldır (SS = 2,87).

2.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Katılımcıların amirleri ve işletmeleri ile ilgili algılarını belirlemek üzere geliştirilen ankette literatürde yer alan güvenilirlik ve geçerlilikleri yüksek olan ölçekler yer almaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle anket çevrimiçi yanıtlanacak şekilde hazırlanmıştır. Çevrimiçi anketler ayrıca geniş bir örnekleme erişim sağlamak ve yanıtlanması da kolay olmaktadır. Çevrimiçi anket Survey Monkey (<https://www.surveymonkey.com/>) anket platformunda yer almıştır. Araştırma için 100'den fazla katılımcıdan veri toplamak amacıyla Standart Plan için ödeme yapılmış ve 221 katılımcıdan veri toplanmıştır.

Kartopu yönteme uygun olarak öncelikle örnekleme yer alma kriterini sağlayan (halen Malezya'da ve bir amirin altında çalışan) belirli sayıda kişi ile sosyal medya aracılığı ile iletişime geçilmiş ve anketi doldurmaları için anketin web sitesinin olduğu sayfanın linkini içeren davetiyeler gönderilmiş. Katılmayı kabul edenlerden anketi doldurduktan sonra örnekleme yer alma kriterlerini sağlayan tanıdıklarına ankete katılma davetini iletmeleri istenmiştir.

Anketin giriş sayfasında çalışmanın amacı açıklanmış, katılımın isteğe bağlı olduğu ve cevapların gizliliği sağlanacağı ifade edilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların amirlerinin etik liderliği ile ilgili algılarını ve amirlerine olan güven düzeylerini ölçen ölçekler yer almaktadır. Sonraki bölümde, katılımcılar psikolojik sözleşme ihlali algılarına ve örgütlerine olan bağlılıklarına ilişkin soruları yanıtlamıştır. Son kısımda, katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorular yer almıştır.

Veri toplama süreci yaklaşık bir hafta sürmüştür. İlk dört günde anketi tamamlayan toplam katılımcı sayısı 150'dir. Örneklem hacmini arttırmak için bağlantıya geçilen kişilere hatırlatma mesajları gönderilmiş ve anketleri doldurmaları için tanıdıklarına iletmeleri veya hatırlatmaları istenmiştir. Sonuç olarak, toplam 221 katılımcı çevrimiçi anketi başarıyla tamamlamıştır.

2.4. KULLANILAN ÖLÇEKLER

2.4.1. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik, Brown ve ark. (2005) tarafından geliştirilen 10 maddelik Etik Liderlik Ölçeğinde (ELS) yer alan 7 madde ile ölçülmüştür. Ölçekteki 10 maddeden yedisi *ilkel davranış* ile ilgili diğer üç madde de *olumlu kişilerarası ilişkiler* ile ilgilidir. Brown ve diğ. (2005) olumlu kişilerarası ilişkiyi ölçen ifadelerin etik davranışlardan ziyade çalışanlara ilgi gösterme ile örtüştüğünü ileri sürmektedir. Bu araştırma etik liderlik davranışına odaklandığından, sadece *ilkel davranış* ölçeğin yedi madde kullanılmıştır. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmişlerdir. Örnek maddeler “Başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda nasıl elde edildikleri ile de tanımlar”, “Adil ve dengeli kararlar verir” ve “Hayatını etik bir şekilde yürütür” şeklindedir. Bu ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı 0,81'dir.

2.4.2. Amire Güven Ölçeği

Amire güveni ölçmek üzere Robinson'un (1996) geliştirdiği 7 maddeli güven ölçekten 6 madde kullanılmıştır. Ölçekte yer alan “Amirin bana adil davrandığını düşünmüyorum” maddesi etik liderlik ölçeğinde yer alan maddelerle çakıştığından kullanılmamıştır. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmişlerdir. Örnek maddeler “Amirin oldukça dürüst olduğuna inanıyorum”, “Genel olarak, amirimin niyetinin iyi olduğuna

inanıyorum” ve “Amirin her zaman doğru ve dürüst davranmaz” şeklindedir. Bu ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı 0,80'dır.

2.4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Psikolojik sözleşme ihlali Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçekten 3 madde kullanılarak ölçülmüştür. Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçek, *algılanan sözleşme ihlali* ve *ihlal duygusu* olarak adlandırılan iki boyuta odaklanmaktadır. Bu araştırma, psikolojik sözleşme ihlalinin yarattığı duygulardan ziyade ihlal algısına odaklandığından sadece *algılanan ihlal sözleşmesi* maddeleri kullanılmıştır. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmişlerdir. Örnek maddeler “İşe alım sırasında çalıştığım kurumum verdiği sözlerin neredeyse tamamını tuttu”, “Çalıştığım kurum işe alındığım zaman bana verilen sözleri yerine getirdi” ve “Şimdiye kadar çalıştığım kurum bana verdiği sözleri yerine getirdi” şeklindedir . Bu ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı 0,80'dır.

2.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık Meyer ve ark. (1993) tarafından geliştirilen 6 maddeli Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (7) arasında değişen 7 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmişlerdir. Örnek ifadeler “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok memnun olurum”, “Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi hissediyorum” ve “Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyat hissi duymuyorum” şeklindedir. Bu ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı 0,84'dür.

2.4.5. Demografik Değişkenler

Katılımcılardan cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim seviyelerini ve mevcut kuruluşlarında çalıştıkları süreyi ve mevcut amirleri altında çalıştıkları süreyi belirtmeleri istenmiştir.



3. BÖLÜM

VERİ ANALİZİ SONUÇLARI

3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışmanın değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve ikili korelasyonları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Degisken	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. Etik Liderlik	3,85	0,64	-	-	-	-
2. Amire Güven	3,71	0,67	0,66**	-	-	-
3. Psikolojik Sözleşme İhlali	2,37	0,73	-0,44**	-	-	-
4. Örgütsel Bağlılık	4,87	1,20	0,38**	0,49**	-0,51**	-

* $p < 0.05$

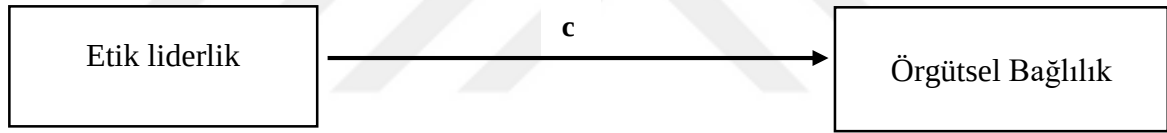
** $p < 0.01$

Tabloda görüldüğü üzere etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır ($r = 0,38$, $p < 0,01$). Bu da, etik liderler ile çalışanların etik liderler ile çalışmayanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Etik liderlik aynı zamanda, amire güven ile olumlu ilişkili ($r = 0,66$, $p < 0,01$) ve psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz ilişkilidir ($r = -0,44$, $p < 0,01$), bu da etik liderlerle çalışanların, amirlerine daha çok güvendiklerini ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha düşük olduğunu önermektedir. Son olarak, örgütsel bağlılık amire duyulan güven ile olumlu ($r = 0,49$, $p < 0,01$) ve psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz ilişkiye sahiptir ($r = -0,51$, $p < 0,01$). Bu durum, amirlerine daha çok güven duyan ve psikolojik sözleşme ihlali algısı daha düşük olan çalışanların örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını göstermektedir.

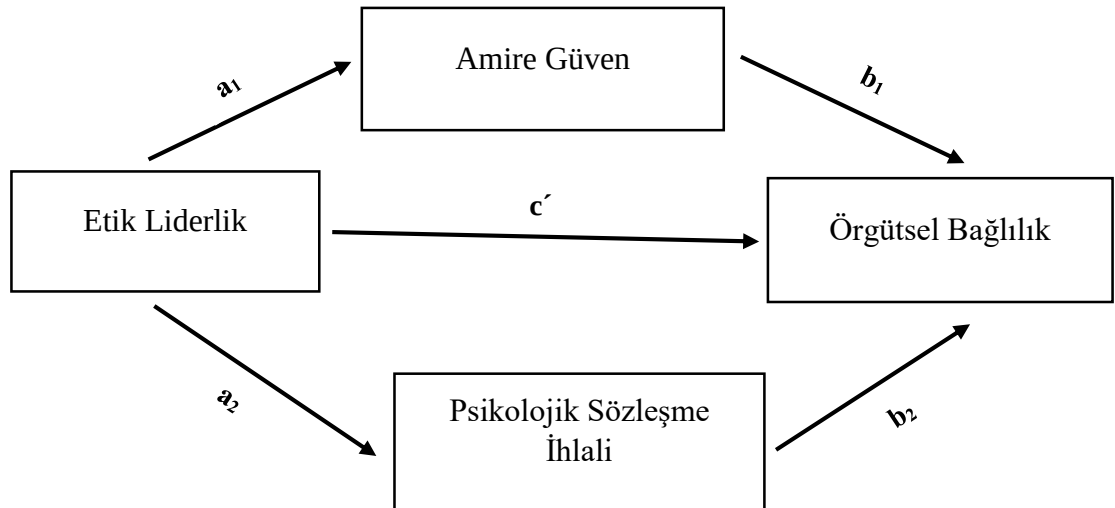
3.2. HİPOTEZ TESTLERİ

Çalışmada yer alan hipotezleri test etmek için aracı değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Analizde tek değişkenli model ve paralel aracı değişkenliği model olmak üzere iki regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu modeller Şekil 2’de yer almaktadır. Tek değişkenli model etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini, paralel aracı değişkenli modelse etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisiyle amire duyulan güven ile psikolojik sözleşme ihlalinin etik liderlik-örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracı etkilerini içermektedir. Modellerdeki her bir ok iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermekte, okların üzerinde yer alan harfler (a, b, ab, c' ve c) de ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü gösteren regresyon katsayılarını temsil etmektedir.

a) Tek Değişkenli Model



b) Paralel Aracı Değişkenliği Model



Şekil 3. Araştırmanın Hipotezleri

Tek değişkenli modelde etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisi yer almakta ve bu etki c ile temsil edilmektedir. Paralel aracı değişkenli modelde hem etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi hem de amire güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkileri yer almaktadır. Modelde a_1 etik liderliğin amire olan güven üzerindeki etkisini ve a_2 etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini temsil etmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve etik liderlik kontrol edildiğinde amire güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini b_1 , amire güven ve etik liderlik kontrol edildiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini b_2 temsil etmektedir. Amire güven ve psikolojik sözleşme ihlali kontrol edildiğinde etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etki de c' ile gösterilmektedir. Modelde amire güvenin aracı etkisi a_1 ve b_1 'in çarpımıyla elde edilirken, psikolojik sözleşme ihlalinin aracı etkisi de a_2 ve b_2 'nin çarpımıyla elde edilmektedir.

Tek değişkenli ve paralel aracı değişkenli modeller SPSS'e yönelik PROCESS makrosu kullanılarak test edilmiştir (Hayes, 2013). Dolaylı etkilerin (ab) istatistiki olarak anlamlı olup olmadıklarını belirlemek üzere bu etkiler için 0,95 güven derecesinde güven aralıkları oluşturulmuştur. Güven aralıkları oluşturulurken 10,000 örneğe dayanan Düzeltmeli (Bias-Corrected) Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3'te görüleceği gibi tek değişkenli modelde etik liderlik örgütsel bağlılıktaki varyansın %15'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısı etik liderliğin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir ($c = 0,72$, $p < 0.001$). Böylece, etik liderliğin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu öne süren H_1 desteklenmiştir.

Öte yandan, paralel aracı değişkenli modelde aracı değişkenler kontrol edildiğinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan etki (c') anlamsız bulunmuştur ($c' = 0,08$, $p = 0,55$). Diğer bir ifadeyle, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde toplam etkisi bulunmakta, ancak aracı değişkenlerle birlikte ele alındığında doğrudan etkisi istatistiki olarak anlamsız olmaktadır.

Paralel aracı değişkenli modelde etik liderlik, amire güven ve psikolojik sözleşme ihlali birlikte örgütsel bağlılıktaki varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Bu modelde etik liderliğin amire olan güven ile olumlu ilişkisi olduğu ($a_1 = 0,69$; $p < 0,001$) ve amire duyulan güvenin de etik liderlik ve psikolojik sözleşme ihlali kontrol edildiğinde örgütsel bağlılığa olumlu etkisinin olduğu ($b_1 = 0,52$; $p < 0,001$) görülmektedir. Bunun yanı sıra, etik liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu ($a_2 = -0,50$; $p < 0,001$) ve psikolojik sözleşme ihlalinin de etik liderlik ve amire güven kontrol edildiğinde örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişkili olduğu ($b_2 = -0,57$; $p < 0,001$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre etik liderlerin emrinde çalışanların liderlerine duydukları güven yüksek olmakta ve amirlerine yüksek derecede güvenenlerin örgütlerine bağlılık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Ayrıca, etik liderlerin altında çalışanların psikolojik sözleşme ihlali olduğuna dair algıları daha düşük düzeyde ve bu algıları düşük olanların bağlılıkları daha yüksek olmaktadır.

Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam ve dolaylı etkileri ile amire güven ve psikolojik sözleşme ihlali üzerinden dolaylı etkileri için belirlenen %95 düzeltilmiş bootstrap güven aralıkları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3. Tek Değişkenli ve Paralel Aracı Değişkenli Modeller İçin Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tek Değişkenli Model			Paralel Aracı Değişkenli Model								
	Örgütsel Bağlılık			Amire güven			Psikolojik Sözleşme İhlali			Örgütsel Bağlılık		
	Katsayı	SE	p-değeri	Katsayı	SE	p-değeri	Katsayı	SE	p-değeri	Katsayı	SE	p-değeri
Etik Liderlik (c)	0,72	0,12	0,00	0,69 (a ₁)	0,05	0,00	-0,50 (a ₂)	0,07	0,00	0,08 (c')	0,14	0,55
Amire güven	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,52 (b ₁)	0,14	0,00
Psikolojik Sözleşme İhlali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,57 (b ₂)	0,11	0,00
Sabit	2,09	0,46	0,00	1,06	0,21	0,00	4,29	0,27	0,00	4,00	0,67	0,00
R²	0,15	-	-	0,44	-	-	0,19	-	-	0,33	-	-
F	37,93	-	0,00	170,44	-	0,00	51,82	-	0,00	35,93	-	0,00

Tablo 4. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Etkiler	Nokta Tahmini	Standart Hata	% 95 Düzeltilmiş Bootstrap Güven Aralığı	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Toplam Etki (c)	0,72	0,12	0,49	0,95
Doğrudan Etki (c')	0,08	0,14	-0,19	0,36
Dolaylı Etkiler				
Amire Güven (a ₁ b ₁)	0,35	0,10	0,16	0,56
Psikolojik Sözleşme İhlali (a ₂ b ₂)	0,28	0,07	0,15	0,44
Toplam	0,64	0,11	0,43	0,86

Not: Sıfır içermeyen güven aralıkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin ($c=0,72$) %95 düzeltilmiş bootstrap güven aralığı sıfır içermemektedir (0,49-0,95). Bu da H_1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Ancak, amire güven ve psikolojik sözleşme ihlali kontrol edildiğinde etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan etki ($c' = 0,08$) için hesaplanmış %95 güven aralığı sıfırı içermektedir (-0,19-0,36).

Psikolojik sözleşme ihlali sabit tutulduğunda amire güvenin dolaylı etkisi ($a_1b_1 = 0,35$) için %95 güven aralığı sıfırı (0,16-0,56) içermemiştir. Bu da etik liderliğin amire olan güven aracılığıyla örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Amire güven sabit tutulduğunda psikolojik sözleşme ihlalinin dolaylı etkisi ($a_2b_2 = 0,28$) için hesaplanan %95 güven aralığı da sıfırı içermemiştir (0,15-0,44). Bu sonuç psikolojik sözleşme ihlalinin etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Özetlemek gerekirse, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır. Bu toplam etki, etik liderliğin doğrudan etkisi ile amire güvenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin dolaylı etkilerinin toplamıdır. Amire güvenin ve psikolojik sözleşmenin aracılık etkilerinin anlamlı olması etik liderliğin amire güven ve psikolojik sözleşme ihlali aracılığı ile örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Etik liderlik amire duyulan güveni arttırarak ve psikolojik sözleşme ihlali algısını azaltarak örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.



4. BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu araştırma, aynı zamanda etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide amire duyulan güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin rollerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma için veriler, şu anda istihdam edilen ve Malezya'da bir amir altında çalışan 221 çalışandan toplanmıştır. Katılımcıların mevcut amirleri ve örgütleri hakkındaki algılarını ölçmek için çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır.

Analizin sonuçları etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Daha spesifik olarak, mevcut çalışma etik liderliğin ve örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediğini göstermiştir. Bu, liderlerin etik üslupta davrandıkları zaman, çalışanların işlerine yüksek bağlılık gösterdiklerini belirtmektedir. Bu bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlı bulunmuştur. Etik liderliğin örgütsel bağlılık ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir (Ruiz-Palomino ve ark., 2011; Neubert ve ark., 2009; İsmail & Daud, 2014; Kim ve ark., 2009; Ghamrawi, 2011; Zhu ve ark., 2012).

Brown ve ark. (2005) tarafından önerilen etik liderlik teorisine göre etik liderler rol modelleme ve rol yönetimi yoluyla çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Etik davranışı sergileyen ve adil ve dengeli kararlar veren liderler, çalışanların örgütlerde kendilerini değerli ve duygusal olarak bağlı hissetmelerini sağlayarak etkili liderlik göstermektedir. Etik liderler, rehberlik etmekte ve çalışanlardan, karar verme aşamasında onların da yer almasına izin vererek, periyodik olarak geribildirim almaktadırlar.

Yüksek oranda örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütlerinde kendilerini ailenin bir parçası gibi hissederler. Bunun nedeni liderlerinin çalışmalarını takdir etmeleri, çalışanların eşit muamele görmeleri ve işlerini yapmalarını teşvik eden çalışanın bilgisi, kabiliyeti ve becerisine dayalı görevler vermeleridir. Bu nedenle, kişisel yaşamını ahlaki davranışlarda

yürüten liderler çalışanların kurumda kalmayı isteme duygusunu arttıran kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla rehberlik sağlayarak önemli kişisel bir anlam kazanırlar.

Etik liderler olumlu davranışları ve erdemli kişilikleriyle çalışanların bağlılıklarını etkilemektedir. Malezya'da, bireyler görevlerini tamamlamak için günde yaklaşık 8 saat çalışmaktadır. Bu da, yorgunluğa ve strese neden olarak motivasyonlarını düşünebilir. Ancak, sürekli olarak destek veren, anlayan, çalışanlarına karşı saygılı ve ilgili olan liderlerin yardımlarıyla, çalışanlar ve örgütler arasında duygusal olarak daha fazla bağlılık duygusu şekillendirilebilir. Bu liderler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini bilir ve buna göre görev ve sorumluluklar verirler. Bu, sürekli olarak ahlaki ilke, değerler ve yükümlülük duygusu ile çalışan ve çalışanlar arasında yüksek bağlılığı teşvik eden etik liderlerin önemini vurgulayan Saini ve Sengupta (2016) tarafından yapılan çalışma ile tutarlıdır. Dolayısıyla, liderler ahlaki davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Etik liderlik ne kadar çok uygulanırsa çalışanların örgütlerine olan bağlılık duygusu da o kadar yüksek olmaktadır.

Bu çalışmanın ikinci hipotezi ile tutarlı olarak, sonuçlar, amire duyulan güvenin etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini göstermiştir. Özellikle etik liderlik, amire duyulan güven ile olumlu bir ilişkiye sahip olup, bu durum da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Etik liderliğin amire duyulan güveni üzerindeki olumlu etkisinin bulunması, tarafından yapılan önceki çalışmalarla da tutarlıdır (Chungtai ve ark., 2015; Akker ve ark., 2009; Renz, 2008).

Etik değerlere sahip liderler çalışanların sorunlarını dinler ve iş etiği ve değerlerini tartışmaya ilgi gösterirler. Rehberlik ederler ve işyerinde ödülleri, teşvikler sağlama ve dürüstlük gösterme gibi iyi örnekler sunarlar (Burke ve ark., 2007). Bundan baska, yüksek etik değerlere sahip liderler oldukça ilgili, dürüst ve doğrudur. Çalışanların örgütlerdeki kariyerlerini geçirme konusundaki güvenlerini ve isteklerini şekillendirmektedir. Bu konuyu takiben, sözlerin tutulması, sürekli destek ve rehberlik gibi olumlu sosyal davranışların sergilenmesi, çalışanların liderlere güven duymaları için gerekli olan önemli değerlerdir. Bu düşünce ile tutarlı olarak, Chungtai ve ark. (2015) tarafından yapılan önceki bir çalışma,

alışanlarını izleyen ve onlara yardımcı olan liderlerin çalışanlarından yüksek düzeyde güven kazandığını tespit etmiştir.

Buna ilaveten, bu çalışmanın sonuçları, amire duyulan güven ile örgütsel bağıllık arasında da olumlu yönde bir ilişki bulmuştur. Bu, amire duyulan güvenin işyerinde daha yüksek bağıllık ile sonuçlandığını göstermektedir. Amire güven, çalışanların kendilerini daha motive hissetmelerini ve örgütlere bağıllık konusunda güçlü bir istek duymalarını sağlamaktadır. Bu ilişki, Albrecht ve Travaglione (2003) tarafından yapılmış daha önceki bir çalışmayla uyumlu olup; bu da çalışanların içtenliklerini ve amirlerine yüksek oranda güven duyduklarında örgütü ilgilendiren katılımlarını artırdığını göstermiştir. Ayrıca, güven çok değerlidir ve birinin güvenliğini kazanmak kolay değildir. Liderler çalışanlarından güven kazandıklarında, çalışanların bağıllığı daha yüksek olmakta ve kurumlarına karşı büyük kişisel bir değere sahip olmaktadırlar (Kooskora, 2014).

Amire duyulan yüksek güven, çalışanların bağıllık duygusu ve örgüte katılımı ile sonuçlanmıştır. Bu aşamada, çalışanlar yüksek aidiyet duygusuna sahip olmakta ve kendilerini örgütlerinde ailenin bir parçası olduklarını hissetmektedirler. Amire duyulan yüksek güven örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları daha fazla ilgi göstermeye teşvik ve daha fazla çaba ve bağıllık için onları motive etmektedir. Bu alışma, amire duyulan güvenin çalışanların bağıllığını ve örgütsel gelişimini etkilemesi konusunda Ruppel ve Harrington (2000) tarafından yapılan bir önceki çalışma ile tutarlı olmuştur. Bu çalışmanın sonuçları amire duyulan güvenin etik liderlik ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini etik liderle çalışanların amirlerine daha fazla güvendiğini ve buna bağılı olarak da örgütsel bağıllıklarının olumlu yönde etkilediğini önermektedir.

Sonuçlar ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin etik liderlik ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve bu çalışmanın üçüncü hipotezini desteklediğini göstermiştir. Özellikle etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz bir ilişkisi vardır şöyle ki, etik liderlerin altında çalışanların daha düşük psikolojik sözleşme ihlali algısı olduğu öne sürülmektedir. Bu alışma, psikolojik sözleşme ihlali algısı daha düşük olan çalışanların örgütlerine daha fazla bağılı olduğunu göstermiştir.

Psikolojik sözleşme çalışanların kurumlarından beklentilerini içerir (Zhou ve ark., 2014). Ancak, bu algılar öznel ve tüm beklentiler organizasyon tarafından yerine getirilemeyebilir. Bu durumda sözleşme ihlalinin gerçekleştiği ve hissedilir (Cassar & Briner, 2011). Bu çalışma, Coyle-Shapiro ve ark.'nın (2000) çalışmasıyla tutarlı olarak kurumlara olan bağlılıklarının azalacağını göstermiştir.

Aynı zamanda, kuruluşların çalışanların beklentilerini ve yükümlülüklerini yerine getirebildikleri bir durumda, çalışanlar sözleşmeyi ihlal etmeyecek ve karşılığında bağlılıklarını artıracaklardır. Tüm çalışanların ödülleri, promosyonları ve tatmin edici işyeri ortamı gibi vaat ve beklentileri karşılandığında algılanan sözleşme ihlali ortaya çıkmayacaktır. Bu bulgular, Zhou ve ark. (2014) tarafından, düşük seviyede algılanan sözleşme ihlalinin, çalışanların örgüt üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve işe daha fazla ilgi gösterdiklerini ve daha yüksek sorumluluk olduklarını ortaya çıkaran çalışmalarıyla tutarlı bulunmuştur.

Bu çalışma, etik liderlik ve psikolojik sözleşme ihlali arasında da olumsuz bir ilişki bulmuştur. Bu da, etik liderlerle çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının daha düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni etik liderlerin etik değerlere sahip olmaları ve çalışanların beklenti ve inançlarını yerine getirmenin önemini kabul etmeleridir. Etik liderler vaatlerini yerine getirirler ve dürüstlük, nezaket ve adil muamele gösterirler (Brown & Trevino, 2006; Dirks & Ferrin, 2002). Buna bağlı olarak, liderlerin etik davranışlarda bulunabilmeleri ve çalışanlara yönelik olumsuz etkilerden kaçınabilmeleri nedeniyle psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşme olasılığı düşük olacaktır.

Bunu daha da geliştirmek gerekirse, etik liderlerin olumlu ve ahlaki açıdan doğru davranışlar sergilemesinden ötürü, çalışanların beklentilerinin karşılanacağına ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanamamasına yönelik bir sorun olmayacağına inanılmaktadır. Bu, olumlu tutumları takip ederek, çalışanların inanç ve beklentilerinin, kurumlara katkıda bulundukları şeylerin geri dönüşü olarak yerine getirildiği zaman, psikolojik sözleşme yerine gelmektedir. En önemlisi, çalışanların psikolojik sözleşmesi, çalışanlardan gelen yükümlülüğü yerine getirmeleri beklenen etik liderler tarafından ihlal edilmemektedir. Bu nedenle, çalışanlar etik liderlik davranışlarını algılasa, o zaman kurumdaki çalışanlar arasında psikolojik sözleşme

ihlali algısı önlenabilir. Bu çalışmada, etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlalinin azalttığı ve sonuç olarak örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken olarak hareket etmektedir.

Özetle, bu çalışma etik liderliğin çalışanların örgütlerine bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Sonuçlar, etik liderleri olan çalışanların liderlerine daha fazla güven duyduklarını ve kuruluşlarının söz ve yükümlülüklerini yerine getirmediğine dair daha düşük bir inanca sahip olduklarını göstermektedir. Amirlerinin ve örgütlerini bu olumlu değerlendirmeleri, onları kendi örgütlerine karşı daha da bağlı hale getirmektedir.

Bu çalışmanın literatüre temel katkısı etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini daha iyi anlamayı sağlamaktır. Çalışmanın sonuçları, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye amire güvenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık ettiğini göstermiştir. İlk olarak, bu mevcut araştırma temel olarak etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin aracılık mekanizmalarını ele almıştır. Ayrıca, bu çalışma etik liderlik ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisini inceleyen ilk çalışmadır. İkinci olarak, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi önceki çalışmaları doğrular niteliktedir (Kim ve ark., 2009; Zhu ve ark., 2012; Tabatabaei & Soleimani, 2015). Bununla birlikte, az sayıda araştırmacı etik liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği temel mekanizma üzerine çalışmıştır. Bu nedenle, amire duyulan güven ve psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolünü inceleyerek, bu çalışma etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dair anlayışımızı genişletmektedir.

Bulgular, aynı zamanda uygulamaya yönelik katkılar da sağlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları örgütler için de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Sonuçlarımızdan, liderlik davranışlarının çalışanların tutumlarını etkilediği ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki önemli etkisinin olduğunu göstermektedir. Liderlerin davranışları ve kararları çalışanlarda bazı algı ve beklentiler yaratırlar. Açık bir iletişim yolu ile ödüller vermek ve etik standartların önemini tartışmak, etik liderliğin örgütsel bağlamdaki önemini önerebilir. Bu konuyu takiben yöneticiler, çalışanların gözünde etik davranmanın önemli olduğunu anlamalıdır. Liderler etik davranmanın çalışanların algı ve beklentilerini nasıl etkileyeceğine ve örgütlerine duygusal olarak bağlı hissettirmeye nasıl yardımcı olduğuna dikkat etmelidir.

Bu nedenle etik liderler, davranışlarında ahlaki ve etik değerlere önem verdikleri zaman, takımların, grupların, örgütlerin ve toplumların yüksek bağlılıklarına katkıda bulunabilirler. Tüm araştırmalar gibi, bu çalışmanın da bazı sınırları bulunmamaktadır. İlk olarak, popülasyondaki tüm bireylere eşit şans verilmeyen bir süreçte verilerin toplandığı bu çalışmada rastlantısal olmayan bir örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada, kartopu yönteminin kullanılması örneklemin incelenen popülasyonun temsilcisi olarak düşünülmesi sağlamayabilir. Örneğin, sonuçlarımız bütün Malezya örgütlerinde çalışan tüm çalışanları temsil etmemektedir. Ayrıca, kartopu tekniği kullanılarak, olası örnekleme hatasını belirlemek ve nüfus örnekleminde istatistiksel çıkarımlar yapmak çok olanaklı değildir. Ancak, bu sınırlamanın ışığında, olumsuz tutumlar veya hassas konularla ilgili çalışmalar için kartopu örnekleme tekniği tercih edilebilmektedir (Euton & Struthers, 2002). Veri toplama belirli spesifik kuruluşlarda gerçekleşmediğinden, çalışanlar değerlendirmelerinin kendileri için olumsuz sonuçlar doğurmasından korkmadan amirlerini ve örgütlerini dürüstçe değerlendirebilmektedirler.

İkincisi, bu çalışmada kesitsel tasarımın kullanılmasından dolayı nedensellik hakkında bir çıkarım yapılamaz. Örneğin, sonuçlarımız etik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkili olduğunu tespit etse de, tahmin ettiğimiz gibi her zaman rastlantısal bir düzen olmayacaktır. Bunun nedeni tüm değişkenlerin aynı anda ölçülmesi ve değişkenler arasındaki neden ve sonuç ilişkilerinden bahsetmemizi engellemesidir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar nedensellik konularını ele almak için boyamsal bir tasarıma sahip olmalıdır.

Son olarak, bu araştırma etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisine odaklanmıştır. Gelecekteki çalışmalar, amire duyulan güvenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin etik liderliğin iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütten ayrılma gibi davranışlar üzerindeki etkisine aracılık edip etmediğini araştırmalıdır. Ayrıca, öz-yeterlik ve psikolojik güçlendirme gibi bu ilişkilere de hizmet eden başka değişkenler de çalışmalarda yer alabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Afsar, B., & Saeed, B.B. (2011). Subordinate's trust in the supervisor and its impact on organizational effectiveness. *Portuguese Journal of Management Studies*, 16(1), 13-28.
- Akdöl, F., & Arikboğa, S. (2015). The effects of leader behavior on job satisfaction: a research on technology fast50 Turkey companies. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282
- Akker, L.V.D., Heres, L., Lasthuizen, Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Albaum, G., & Peterson, R.A. (2006). Ethical attitudes of future business leaders do they vary by gender and religiosity? *Business and Society*, 45(3), 300-321.
- Albrecht, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 76-92.
- Alijanpou, M., Dousti, M., & Alijanpour, M. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational trust of staff. *Annals of Applied Sport Science*, 1(4), 45-52.

- Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2 (1), 23-34.
- Al-Kahtani, S.N. (2012). An exploratory study of organisational commitment, demographic variables and job & work related variables among employees in kingdom of Saudi Arabia. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 3, 1-13.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Al-Qatawneh, M.I. (2014). The impact of organizational structure on organizational commitment: a comparison between public and private sector. Firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 30-37.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10 (2), 123-146.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Asif, M., Ayyub, S. & Bashir, M.K. (2014). Relationship between transformational leadership style and organizational commitment: mediating effect of psychological empowerment. *AIP Conference Proceedings*, 1635(1), 703-707.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

- Avey, J.B., Palanski, M.E., & Walumbwa, F.O. (2011). When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Palanski, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.
- Avolio B.J., Walumbwa F.O., & Weber T.J. (2009) Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–449.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Azizollah, A., Abolghasem, F. & Amin, D.M. (2016). Relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195-202.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Baek, Y.M., & Jung, C.S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? *The Social Science Journal*, 52(4), 481-489.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Başar, U. & Filizöz, B. (2015). Can ethical leaders heal the wounds? An empirical research. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8 (15), 199-218.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Steidlmeir, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, I., & Duyan, M. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Beever, J., & Hess, J. L. (2016), Deepwater Horizon Oil Spill: An Ethics Case Study in Environmental Engineering Paper presented at 2016 ASEE Annual Conference & Exposition, New Orleans, Louisiana.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1987). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research in Negotiation in Organization*, 1(2), 43-55.
- Bijlsma, K. M., & Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: A ‘bottom up’ approach. *Personnel Review*, 32 (5), 638–664.
- Bishop, W.H. (2013). The role of ethics in 21st century organizations. *Journal of Business Ethics*, 118, 635-637.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees’ job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
- Brockner, J., Siegel, P., Daly, J., Martin, C., & Tyler, T. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-84.

- Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & D. A Harrison. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Burke, S. C., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 36-42.
- Callan, V. J. (1992). Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 761-769.
- Carrol, A.B. (2003). Ethical leadership: From moral manager to moral leader. Rights, relationships & responsibilities, *Business Ethics and Social Impact Management*, 1, 7-17.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: Occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 194-208.
- Cassar, V., & Briner, R.B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 283-289.
- Çelik, G.T., & Oral, E.L. (2016). Big five and organizational commitment -the case of Turkish construction professionals. *Human Resource Management Research*, 6(1), 6-14.

- Chan, K., Huang, X., & Ng, P. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (2), 277– 295.
- Chen, X.P., & Chen, C.C. (2004). On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of Guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 305-324.
- Cheng, J.W., Chang, S.C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A.E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 100 (5), 1542-1567.
- Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128 (3), 653–663.
- Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the territory. *The Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Ciulla, J. B. (2005). Integrating leadership with ethics: Is good leadership contrary to human Nature? In P. J. Doh & S. A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business* (pp. 159-179). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *The Academy of Management Journal*, 36 (5), 140-157.
- Coomber. B., & Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal Nursing Studies*, 44(2), 297-314.
- Cordeiro, W.P. (2003). The only solution to the decline in business ethics: Ethical managers. *Teaching Business Ethics*, 7(3), 265-277.

- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 317-72.
- Crow, M.S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing. An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 51 (7), 26-35.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255
- De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- DeCremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33(4), 535-550.
- Demirtaş, O. & Akdoğan, A.A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 59-67.
- Den Hartog, D.N., & Belschak, F.D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107 (1), 35-47.

- Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (2), 199-230.
- Detert, J.R., Trevino, L.K., Burris, E.R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 328-328.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12 (2), 197–217.
- Dinc, M.C., & Aydemir, M. (2014). The Effects of ethical climate and ethical leadership on employee attitudes: Bosnian case. *International Journal of Management Sciences*, 2(9), 391-405.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39 (3), 77-92.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085-1103.

- Elçi, M., Sener, I., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: the mediating role of work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Elovainio, M., Bos, K.V.D., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Journal of Organizational Behavior*, 61(12), 501-522.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G., Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M.J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959–970.
- Ergeneli, A. (2005). A Cross-cultural comparison of ethical behavior in business related dilemmas: A Comparison among Turkish, Egyptian, Kirghiz and Kazak Marketing Employees. *Problems and perspectives in management*, 3(2), 135-147.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(2), 706-726.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Farrukh, M., Ying, C.W., & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: An empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), 18-34.
- Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.

- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Forkuoh, S.K., Affum-Osei, E., Osei, M.A., & Addo Yaw, V.J. (2014). Employees' commitment and growth of family businesses. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2 (8), 1-14.
- Freeman, R.E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Gakovic, A., & Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 649-66.
- Galford, R. and Drapeau, A.S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81 (2), 89-95.
- Garg, A.K., & Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a Parastatal company in South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1411-1436.
- Ghamrawi, N. (2011). Trust me: Your school can be better--a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 333-348.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17 (2), 233-246.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10 (4), 488-503.

- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.
- Halstead, M. (1996). Values and values education in schools. In J.M. Halstead and M.J. Taylor (eds). *Values in education and education in values*. Lewes: Falmer Press, 3-14.
- Hamidi, Y., Mohammadibakhsh, R., Soltanian, A., & Behzadifar, M. (2017). Relationship between organizational culture and commitment of employees in health care centers in west of Iran. *Electron Physician*, 9(1), 3646-3652.
- Hassan, A., and Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5(8), 1036-1042.
- Heller, N.A. (2012). Leadership in crisis: An exploration of the British petroleum case. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 21-32.
- Hingley, P., & Cooper, C.L. (1986). *Stress and the Nurse Manager*. Wiley, Chichester.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & 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. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hsieh, Y., & Hsieh, A. (2001). Enhancement of Service Quality with Job Standardisation. *The Service Industries Journal*, 21 (3), 147-166.
- Hubbell, A.P. & Assad, R.M. C. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., & Chonko, L.B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.

- Iqbal, M., & Iqbal, M.Z. (2011). Educational leadership for managing quality: Problems, issues, and ethical behavior. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(14), 165-169.
- Islam, T., Khan, S.U.R., Ahmad, U.N.B.U., Ali, G., Ahmed, S., & Bowra, Z.A. (2013). Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Procedia- Social and behavioural Sciences*, 103, 1238-1242.
- Ismail, B.I., & Daud, Y.B. (2014). Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(9), 1-6.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., & Roberts, J.A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight Structural Equation Models. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jehn, K.A, Chadwick, C., & Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- Johnson, C.E., Shelton, P.M., & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction, and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3-19.
- Joseph, E.E., & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between socialization and organizational commitment. *International Business Research*, 4(3), 171-181.

- Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 351–376.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J., & Barrick, M.R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Kacmar, K.M., Bachrach, D.G., Harris, K.J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221–233.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Khuong, M.N., & Dung, D.T.T. (2015). The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement: The Mediating Role of Employee Trust. *International Journal* 6(4), 235-240.
- Kim, H.J., Tavitiyaman, P., & Kim, W.G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 369–390.
- Kim, W.G. & Bryme, R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.

- Klein, H.J., & Kim, J.S. (1998). A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Koh, H.C., & Boo, E.H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Konya, V., Matic, D., & Pavlovic, J. (2016). The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 119-138.
- Kooskora, M., & Isok, P. (2014). Ethical leadership and different leadership archetypes. *International Leadership Journal*, 6(3), 30-52.
- Kooskora, M., & Mägi, P. (2010). Ethical leadership behaviour and employee job satisfaction, In: M. Siltaoja, A-M. Lämsä and J.Kujala (eds), Proceedings of the 11th EBEN Research Conference “*From Theory to Practice: How Does Business Ethics Matter?*” University of Jyväskylä Press, 112-126.
- Lambert, E.G. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff members. *The Journal of Organizational Behavior*, 84 (2), 208-227.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528–538.
- Lawton, A., & Gabriunas, I.P. (2014). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.

- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- Li, P.P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4(3), 413–439.
- Lian, L.K., & Tui, L.G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Liou, S.R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.
- Lo, M., Ramayah, T., & Min, H.W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139,
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Lu, C.S., & Lin, C.C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 12(2)4, 209–223.
- Lucena, J., & Cavazotte, F. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.

- Mahdi, O.R., Mohd, E.S.B.G., & Almsafir, M.K. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1076-1087.
- Mahrani, S.W., Kamaluddin, M., Takdir, D.S., & Ansir (2013). Organizational justice and organizational commitment. *International Journal of Science and Research*, 6(4), 627-632.
- Malik, O.F., Waheed, A., & Khalil-Ur-Rehman. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223–235.
- Malik, S.Z & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention: Evidence from banking industry in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., and Greenbaum, R.L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R.B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1) 24-59.
- McDonald, D.J., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91.

- Mehmet, S.G. & Büşra, K. (2016). Effects of leadership behavior on the organizational commitment and job satisfaction: A public sector research. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1-5.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
- Meyer, J.P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. (37– 68). New York, NY: Taylor & Francis.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, P.J., & Allen, J.N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, P.J., & Allen, J.N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mihelic, K.K., Lipicnik, B., Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162.

- Mohamed, M.S., Kader, M.M.A, & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morris, M., Lydka, H., & O'Creevy, M.F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F., & Locander, W.B. (2007). Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Murtaza, G., Ishad, I., & Shahzad, K. (2011). Impact of distributive and procedural justice on employees' commitment: A case of public sector organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 74-80.
- Nastiezaie, N., Bameri, M., & Salajage, S. (2016). Predicting Employees' trust and organizational commitment based on the ethical leadership style. *International Business Management*, 10(16), 3479-3485
- Nelson, W.A., & Gardent, P.B. (2011). *Organizational Values Statements*. Health Care Executive, 56-69.

- Netemeyer, R.G., Johnston, M.W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A., & Chonko, L.B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Nikalaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes 'the day after' a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- Nyaw, M.K., & Ng, I. (1994). A comparative analysis of ethical beliefs: A four country study. *Journal of Business Ethics*, 13(7), 543-555.
- O'Reilly, C.A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *Management California Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Oxford Dictionaries (2008). *Compact Oxford English Dictionary of Current English*. UK: Oxford University Press.
- Öztürk, A.B., Hancer, M., & Im, J.W. (2013). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294-313.

- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647-658.
- Pearson, C.A.L., & Chong, J. (1997). Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: An exploration in a Malaysian nursing context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 357-374.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N.D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Ponnu, C.H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603-609.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603-609.
- Rabindarang, S., Bing, K.W., & Yin, K.Y. (2014). The Impact of demographic factors on organizational commitment in technical and vocational education. *Malaysian Journal of Research*, 2(1), 56-61.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M.F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3) 188-196.

- Rasid, S.Z.A, Manaf, M.A.A & Quoquab, F. (2013). Leadership and organizational commitment in the Islamic banking context: The role of organizational culture as a mediator. *American Journal of Economics*, 3(5), 171-176.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., & Mitchelson, J.K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.F. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall, 181-182.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.F. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-246.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

- Rodriguez, E.V., Franco, T.C., & Santos, M.J.N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 76-95.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knorr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 244–258.
- Ruppel, C.P., & Harrington, S.J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313–328.
- Sabella, A.R., El-Far, M.T., & Eid, N.L. (2016). The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 1002-1024,
- Sabir, M.S., Razzaq, A., & Yameen, M. (2010). Impact of organizational culture on the employees' commitment: relationship between levels of organizational culture with commitment. *KASBIT Business Journal*, 3(1), 88-95.
- Saini, D., & Sengupta, S.S. (2016). Responsibility, ethics, and leadership: an Indian study. *Asian Journal of Business Ethics*, 5(1-2), 97-109.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salami, S.O. (2008). Demographic & psychological factors predicting organisational commitment among industrial workers. *The Anthropologist Journal*, 10(1), 31-38.

- Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1-54.
- Samudi, S., Slambolchi, A., & Mobarakabadi, H. (2016). A literature review on organizational commitment: A comprehensive summary. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 4(3), 47-57.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping An International Journal*, 20(2), 177-196.
- Schein, E.H. (1980), *Organizational Psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Schwartz, M.K (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, (3), 247-262.
- Schwartz, M.K. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 27-44.
- Shabahang, M.J. & Amani, M. (2016). The relationship between personality factors and organizational commitment of Iranian primary school principals. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 3(3), 50-59.
- Shafaei, J., Rahnama, A., Alaei, A. & Jasour, J. (2012). Evaluation of the impact of organizational structure and job characteristics on job satisfaction and organizational commitment case study: Islamic Azad University, Parsabad Branch. *Journal of Basic and Applied, Scientific Research*, 2(3), 2329-2335.
- Shafaei, J., Rahnama, A., Alaei, A. & Jasour, J. (2012). Evaluation of the impact of organizational structure and job characteristics on job satisfaction and organizational commitment case study: Islamic Azad University, Parsabad Branch. *Journal of Basic and Applied, Scientific Research*, 2(3), 2329-2335.

- Shamir, B., House, R., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577–591.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2009). Organizational ethics and teachers' intent to leave: an integrative approach. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 725–758.
- Sheraz, A., Zaheer, A., Rehman, K.U., & Nadeem, M. (2012). Enhancing employee performance through ethical leadership, transformational leadership and organizational culture in development sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1244–1251.
- Shore, J.M & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice, in Cropanzano, R.S., & Kacmar, K.M. (Eds), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum, Westport, CT, 149–64.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
- Singh, P., & Das, G.S. (1978). Organizational culture and its impact on commitment to work. *Indian Journal of Industrial Relations*, 13(4), 511–524.
- Son, S.Y. (2015). Leader-Member Exchange and affective commitment: the moderating role of exchange ideology. *World academy of science, engineering and technology. International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 9(6), 1852–1857
- Stead, W.E., Worrell, D.L., & Stead, J.G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233–242.

- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefvooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–838.
- Tabatabaei, S.A.N., & Soleimani, M. (2015). The Impact of ethical leadership on organizational commitment and job neglect (case study: University of Isfahan). *International Research Journal of Management Sciences*, 3(10), 524-528.
- Taboli, H., & Rahmani, M. (2014). Identify the relationship between the dimensions of organizational structure and organizational commitment. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 565-573.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3-12.
- Tavani, H.T. (2012). *Ethics and Technology: Controversies, Questions, and Strategies for Ethical Computing* (4th Edition). Hoboken, NJ: Wiley Global Education.
- Teh, P.L., & Hongyi, S. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 64-82.
- Ting, S.Y., & Emily, L.W.M. (2012). Cultivating OCB through ethical leadership: studying the influence of collectivism. Hong Kong Baptist University Hong Kong. April 2012.
- Tolentino, R.C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51-59.
- Toor S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.

- Trevino, L.K., & Brown, M.E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
- Trevino, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Trevino, L.K., Brown, M.E., & Wall, S.J. (2004). Managing to be ethical: debunking five business ethics myths [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 69-83.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-52.
- Utami, A.F., Bangun, Y.R., & Lantu, D.C. (2014). Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 378 – 386.
- Valentine, S., & Barnett, T. (2002). Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 191-200.
- Van Aswegen, A.S., & Engelbrecht, A.S. (2009). The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organisations. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 221-229.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Walumbwa, F.O., & Lawler, J.J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Wang, X., Ma, L. & Zhang, M. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality*, 42(1), 25-36.
- Wang, Y., & Hsieh, H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 57-66.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weng, L.C. (2014). Improving employee job performance through ethical leadership and “guanxi”: The moderation effects of supervisor-subordinate Guanxi differentiation. *Asia Pacific Management Review*, 19(3), 321-345.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management*, 7(3), 418-428.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.

- Wong, C.A., & Laschinger, H.K.S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Wong, C.A., Spence-Laschinger, H.K., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Wright, P.M., & Kehoe, R.R. (2007). Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 7 (15), 1-22.
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.
- Wu, L., & Norman, I.J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26(4), 304-314.
- Yang, J., & Mossholder, K.W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- Yang, J., Mossholder, K.W., & Peng, T.K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Yates, L.A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), 1-15.
- Yousef, D.A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.

- Yozgat, U., & Mesekiran, G. (2016). The impact of perceived ethical leadership and trust in leader on job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 125-131.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G.E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 38-48.
- Zain-Ul-Aabdeen, Khan, M.N., Khan, H.G.M., Farooq, H.Q., Salman, M., & Rizwan, M. (2016). The impact of ethical leadership, leadership effectiveness, work related stress and turnover intention on the organizational commitment. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(2), 7-14.
- Zhou, J.W., Plaisent, M., Zheng, L.L., & Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in Chinese state-owned engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 217-225.
- Zhu, W., May, D.R., Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcome: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zhu, W., Norman, S.M., Peng, Z., Riggio, R.E., & Sosik, J.J. (2012). The impact of ethical political leadership on the public: The mediating role of confidence in political leaders. *Leadership*, 8(2), 109-124.

EK 1: Tez Çalışması Orijinallik Raporu

 HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İşletme ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA
Tarih: 21/6/2018
Tez Başlığı : ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ : BİR MALEZYA ÖRNEĞİ Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin, 19/06/2018 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5 dir. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☐ Alıntılar hariç 4- ☒ Alıntılar dâhil 5- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.
21.06.2018  Tarih ve İmza
Adı Soyadı: Nur Nabilah Jasni Öğrenci No: N14125605 Anabilim Dalı: İşletme Programı: Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış
DANIŞMAN ONAYI UYGUNDUR.  Doç. Dr. Arzu İlsev

EK 2: Etik Komisyon İzin



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 30.04.2018 18:06
Sayı: 35853172-100-E.00000019183

E.00000019183

Sayı : 35853172-100
Konu : Etik Komisyonu Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.04.2018 tarih ve 3268 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi **Nur Nabilah JASNI**'in **Doç. Dr. Arzu İLSEV** danışmanlığında yürüttüğü **“Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Malezya Örneği”** başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **17 Nisan 2018** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 98a3ea15-886b-4010-a328-d7fc0fba9ac9 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr



EK 3: Çalışanlara Uygulanan Anket Formu

VOLUNTARY PARTICIPATION FORM AND QUESTIONNAIRE

Voluntary Participation Form

Dear Respondent,

This survey aims to examine the effect of leadership on employee attitudes and it will lead to results that will help researchers and practitioners. This questionnaire has been prepared to collect data for the Master's thesis authored by Nur Nabilah, a student at Hacettepe University Institute of Social Sciences Department of Business Administration. The permission required to carry out this study has been obtained from the Ethics Commission of Hacettepe University.

Your participation in the research is entirely on a voluntary basis. The information that would be obtained through this form will be kept confidential and will be used only for scientific purposes. Please answer all the questions as honestly as possible. You can choose not to participate in the study or while filling out the questionnaire, you can quit if you do not wish to continue. In order to utilize of your professional time, scaled questionnaires are used which will be completed within approximately 5-10 minutes.

Please do not write your name and surname on the questionnaire.

Thank you for your contribution and time devoted to this scientific research.

You can contact the following person if you have any problems with the study:

Nur Nabilah Jasni
Hacettepe University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration
E-mail: nabilahjasni91@gmail.com

Thesis advisor: Arzu Ilsev, Ph.D.
Associate Professor
Hacettepe University
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Department of Business Administration
Beytepe, Ankara 06800, Turkey
E-mail: ailsev@hotmail.com

Questionnaire

Ethical Leadership					
Please think of your <i>immediate supervisor</i> and indicate how much you agree with the following statements by choosing the appropriate answer	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
1. Conducts his/her personal life in an ethical manner	1	2	3	4	5
2. Defines success not just by results but also the way that they are obtained	1	2	3	4	5
3. Disciplines employees who violate ethical standards	1	2	3	4	5
4. Makes fair and balanced decisions	1	2	3	4	5
5. Discusses business ethics or values with employees	1	2	3	4	5
6. Sets an example of how to do things the right way in terms of ethics	1	2	3	4	5
7. When making decisions, asks “what is the right thing to do?”	1	2	3	4	5

Trust in Supervisor					
Please think of your <i>immediate supervisor</i> and indicate how much you agree with the following statements by choosing the appropriate answer	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
1. I believe my supervisor has high integrity	1	2	3	4	5
2. I can expect my supervisor to treat me in a consistent and predictable fashion	1	2	3	4	5
3. My supervisor is not always honest and truthful	1	2	3	4	5
4. In general, I believe my supervisor’s motives and intentions are good	1	2	3	4	5
5. My supervisor is open and upfront with me	1	2	3	4	5
6. I am not sure I fully trust my supervisor	1	2	3	4	5

Psychological contract violation					
Please think of <i>the organization you work for</i> and indicate how much you agree with the following statements by choosing the appropriate answer	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
1. Almost all the promises made by my organization during recruitment have been kept so far	1	2	3	4	5
2. I feel that my organization has come through in fulfilling the promises made to me when I was hired	1	2	3	4	5
3. So far my organization has done an excellent job of fulfilling its promises to me	1	2	3	4	5
4. I have not received everything promised to me in exchange for my contributions	1	2	3	4	5
5. My organization has broken many of its promises to me even though I've upheld my side of the deal	1	2	3	4	5
6. I feel a great deal of anger toward my organization	1	2	3	4	5
7. I feel betrayed by my organization	1	2	3	4	5
8. I feel that my organization has violated the contract between us	1	2	3	4	5
9. I feel extremely frustrated by how I have been treated by my organization	1	2	3	4	5

Organizational Commitment							
Please think of <i>the organization you work for</i> and indicate how much you agree with the following statements by choosing the appropriate answer	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree
<i>Affective commitment</i>							
1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	1	2	3	4	5	6	7

2. I really feel as if this organization's problems are my own	1	2	3	4	5	6	7
3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization	1	2	3	4	5	6	7
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization	1	2	3	4	5	6	7
5. I do not feel like "part of the family" at my organization	1	2	3	4	5	6	7
6. This organization has a great deal of personal meaning for me	1	2	3	4	5	6	7

Below are a few questions for statistical purposes	
What is your gender?	() Female () Male
What is your age?	() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60+
What is your degree of education?	() Associate () Bachelor's () Master () Doctorate
How long have you worked in your current company? (e.g: 3years/ 2 years 2 months)	_____
How long have you worked with your current supervisor? (e.g: 3 years/ 2 years 2 months)	_____

Thanks for your participation.