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

ETİK İKLİM VE YÖNETİCİYE GÜVENİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

GÜL ESER

İSTANBUL, 2007

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

ETİK İKLİM VE YÖNETİCİYE GÜVENİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

GÜL ESER

Tez Danışmanı : Doç. Dr. DENİZ BÖRÜ

İSTANBUL, 2007

ABSTRACT

This study was conducted to investigate the role of ethical climate and trust in supervisor on organizational commitment. There are several studies which searched for the effect of ethical climate on organizational commitment and the effect of trust in supervisor on organizational commitment. But there are too few studies investigating the effect of both ethical climate and trust in supervisor on organizational commitment.

As the result of analysis, 4 types of ethical climate emerged. These are, lows-codes and rules, caring, responsibility and efficiency, and self-interest. For trust in supervisor also 4 factors was found. These were called; supportive, competency, virtuous, employee-focused. Finally four factors of organizational commitment were named as; affective commitment, normative commitment, continuous commitment : lack of alternatives and continuous commitment : material.

491 employees from different department and hierarchical levels participated in the sturdy and a questionnaire consisting of 101 items was distributed.

According to the analysis, it was found that "caring" factor from ethical climate factors and "employee-focused" factor from trust in supervisor factors have the most important effect on the affective commitment and normative commitment; and on continuous commitment: lack of alternatives "law, codes and rules" factor of ethical climate is directly proprtional whereas "self interest" is reversley proprtional; finally "caring" factor have an important role on continuous commitment: material. It is interesting that according to analysis trust in supervisor factors seems to have no effect on continuous commitment: lack of alternatives and continuous commitment: materialistic.

ÖZET

Bu çalışma, etik iklimin ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde yöneticiye güvenin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi ile etik iklimin örgüte bağlılık üzerinde etkisini ayrı ayrı araştıran çalışmalara rastlanırken, etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini konu alan araştırmalar sınırlı sayıdadır.

Araştırmada etik iklim konusunda dört faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; yasalar-kodlar ve kurallar, önemseme, sorumluluk-verimlilik ile kişisel çıkar faktörleridir. Yöneticiye güven konusunda ortaya çıkan faktörler destekleyici, yetkin, erdemli ve çalışan odaklı olarak adlandırılmıştır. Son olarak örgüte bağlılık konusunda, duygusal bağlılık, ahlaki bağlılık, zorunlu bağlılık: alternatifsizlik ve zorunlu bağlılık: maddi olmak üzere dört faktör belirlenmiştir.

Çalışmaya farklı departman ve kademlerden 491 çalışan katılmış ve katılımcılara 101 soruluk bir anket uygulanmıştır.

Yapılan analizlerin sonucunda duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin daha fazla etkili olduğu; zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde ise "yasa, kodlar ve kurallar" faktörünün doğru, "kişisel çıkar" faktörünün ise ters orantılı olarak etkili olduğu, son olarak zorunlu bağlılık: maddi üzerinde "önemseme" faktörünün belirgin bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Zorunlu bağlılık: alternatifsizlik ve zorunlu bağlılık: maddi üzerinde ise yöneticiye güven faktörlerinin bir etkiye sahip olmadığı sonucu ise dikkat çekicidir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ABSTRACT ..... **i**

ÖZET ..... **ii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vi**

GİRİŞ **1**

1. ETİK İKLİM **3**

1.1. İŞ ETİĞİNDEN ETİK İKLİME 3

1.2. ETİK İKLİM TANIMI VE KAPSAMI 9

1.3. ETİK İKLİM MODELİ (MATRİSİ) 11

1.4. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ 15

1.5. ETİK İKLİMLERİN SONUÇLARI 16

2. GÜVEN KAVRAMI **20**

2.1. GÜVEN TANIMI VE KAPSAMI 21

2.2. YÖNETİCİYE GÜVEN 26

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK **31**

3.1. ÖRGÜTE BAĞLILIK TANIMI VE KAPSAMI 31

3.2. ÖRGÜTE BAĞLILIK TÜRLERİ 32

3.3. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ÖNCÜLLERİ 32

3.4. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 33

4. ETİK İKLİM, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ 35

4.1. ETİK İKLİM VE ÖRGÜTE BAĞLILIK 35

4.2. YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK 36

4.3. ETİK İKLİM, YÖNETCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK 37

5. UYGULAMA 39

5.1 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER 39

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 39

5.1.2. Araştırma Türü 41

5.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 41

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA 41

5.2.1. Örneklem 41

5.2.2. Ölçüm Aleti 41

5.2.3. Puanlama 42

5.2.4. Uygulama 43

5.2.5. Kullanılan İstatistikler 43

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI 44

5.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar 44

5.3.2. İstatistiksel Uygulamalar 49

5.3.3. Regresyon Analizi Sonuçları 55

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 64

7. ÖNERİLER 72

KAYNAKÇA 73

EK 1: ANKET FORMU 82

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Etik İklim Modeli 11

Tablo 2. Sık Rastlanılan İklimler 14

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 49

Tablo 4. Etik İklim Faktör Analizi Sonuçları 50

Tablo 5. Yöneticiye Güven Faktör Analizi Sonuçları 52

Tablo 6. Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları 54

Tablo 7. Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörlerinin Örgüte Bağlılık Faktörleri Üzerindeki Katkısı 55

Tablo 8. Cinsiyete İlişkin Regresyon Tablosu 57

Tablo 9. Kademeye Göre Regresyon Analizi 59

Tablo 10. Sektör Ayrımına Göre Regresyon Analizi 62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modeli 40

Şekil 2.Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım 44

Şekil 3. Medeni Duruma İlişkin Dağılım..... 45

Şekil 4. Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım..... 45

Şekil 5. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım..... 46

Şekil 6. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım 46

Şekil 7. Katılımcıların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım..... 47

Şekil 8. Katılımcıların Bulundukları Kademeye İlişkin Dağılım 48

Şekil 9. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre İlişkin Dağılım 48

GİRİŞ

Örgüt iklimi ve iklimin çeşitli düzeylerdeki etkileri örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların sürekli olarak ilgisini çeken ve önemini koruyan bir konu olmuştur. Özellikle örgüt ikliminin iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi iş gücü davranışları üzerindeki etkisi ile son yıllarda yaratıcılık üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Ancak örgüt ikliminin bağlılık üzerindeki etkisi pek fazla incelenmemiştir (Çekmecelioğlu, 2006, s.296).

Örgüt ikliminin, yenilikçi, yaratıcı, iletişim iklimi, güven iklimi ya da etik iklim olmasının çeşitli çıktılar üzerindeki etkisi sık sık incelenmektedir. Bu tez kapsamında da Victor ve Cullen'in önerdiği ve bir örgütün ne kadar etik olduğunu ölçmekten ziyade bir örgütte hakim olan etik iklim türünü belirlemeyi amaçlayan model esas alınmakta ve hangi etik iklim türlerinin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu araştırılmaktadır.

Etik konusu ile yakından ilişkili olup çeşitli kavramlarla ilişkisi incelenen bir diğer kavram ise güven kavramıdır.

Rekabetçi ekonomide, güvensizlik sorunu bir insan kaynağı sorunu olmanın ötesine geçmiştir. Güvensizlik düzeyi yüksek olan örgütler rekabet açısından dezavantajlı duruma düşmektedirler. Aksine, hızla değişen stresli koşullarda öngörülebilir çıktılar elde etmek konusunda iyi şekilde konumlanmış olan örgütlerin güven esasına dayalı kurulmuş oldukları görülmektedir. Bu bakış açısıyla, güven önemli sonuçlar elde edebilmek için en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Güvenin önemi, güvenin olmadığı bir dünyanın tasavvur edilmesiyle açıklık kazanmaktadır. Güvenin olmadığı bir dünyada, herkesin kronik şüphe halinde yaşaması gerekirdi. Güven bir yandan işletmelerin başarılı olması için son derece önemli hale gelirken, bir yandan da elde edilmesi gittikçe zorlaşmaktadır (Shaw, 1997, s.xi-xiv).

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışanların algıladıkları örgüt iklimi ile birlikte çalıştıkları yöneticilerine duydukları güvenin, çalışanın örgüte yönelik algılarını etkileyecek başlıca unsurlar olduğu görülmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen ve arttıran unsurlar bilindiği takdirde, yönetici iş ortamını çalışanları için daha verimli hale getirerek bu bilgileri hem örgütün hem çalışanın lehine kullanabilecektir.

Yedi bölümden oluşan bu çalışma etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa olan etkisi incelemektedir. Çalışmanın birinci bölümünde etik iklim kavramının örgüt kültürü, iş etiği gibi yakın kavramlarla ilişkisi incelenerek, etik iklim kavramının kapsamı, belirleyicileri ve çeşitli kavramlar üzerinde etkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde güven kavramı ele alınmıştır. Çeşitli güven odaklarından bahsedilerek örgütlerdeki çalışanlar açısından yöneticiye duyulan güvenin önemi ve çalışanlarının güvenini kazanmada yöneticilerin izleyebilecekleri yöntemler sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde ise örgüte bağlılık kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Bu bağlamda çeşitli bağlılık türleri tanımlanmış, bağlılık yaratmada etkili olan unsurlar belirtilmiş ve örgüte bağlılığın önemi ve sonuçları açıklanmıştır.

Literatür anlamında son bölüm olan dördüncü bölümde ise, bu kavramların birbiriyle olan ilişkileri irdelenerek, literatürde bu kavramların ilişkisini ele alan çalışmaların sonuçlarından bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde ise araştırmanın metodolojik alt yapısı detaylı olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın modeli ve hipotezi sunulmuş ve araştırma kapsamında toplanan verilere ilişkin yürütülen analizler ve sonuçlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Altıncı bölümde ise, yapılan analizlere ilişkin elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer çalışmalarla kıyaslanmış ve son olarak yedinci bölümde gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler sunulmuştur.

1. ETİK İKLİM

1.1. İŞ ETİĞİNDEN ETİK İKLİME

Aristotales, etiği kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozoftur. Aristotales'ten bu yana bir felsefi disiplinin adı olan etik, köken olarak Yunancadaki ethos sözcüğünden gelmektedir ve iki farklı kullanımı söz konusudur. İlk kullanımı alışkanlık, töre, görenek anlamlarını taşır. Dar anlamda ve asıl anlamıyla etiğe göre, eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulamayıp; aksine, kavrayarak ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Hem geleneksel hem de günlük dilde etik çoğunlukla ahlaki ya da töresel sözcüğüyle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır ve etik eylemler, etik talepler, etik normlar vb. bu sözcükle dile getirilmektedir.

Felsefenin bir disiplini olan etik, kendini ahlaki eylemin bilimi olarak anlar. Ahlaki sorunlar, çelişkiler, düşünceler vb. olmadan etik de olmaz. Etik iyi olana değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varıldığını söyler. Etik ahlak üretmez, ahlak üzerine konuşur.

Ahlak ise bağlayıcı olduğu kabul edilerek belirlenmiş olan norm ve değerler soyutlamasıdır ve buyruklar (...melisin,...malısın) ya da yasaklar (...memelisin,...mamalısın) şeklinde topluluğa uyarıda ve çağrıda bulunur (Pieper, 1999, s.19-36).

İş hayatı ve etik kavramı genelde yan yana gelmesi mümkün olmayan kavramlardır. Etik dışı davranışlar iş yaşamının kaçınılmaz gerçekleridir. Aslında örgütlerde davranışların etiğe uygun olup olmadığı konusu genelde görecelidir. Bu nedenle örgütlerde etiğe ilişkin kararlar vermenin hiç de kolay olmadığı açıktır (Özkalp ve Kırel, 2005, s.575-577).

İş ahlakı, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir. Günümüzde, ahlak ve etik kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılabilmektedir. İşletme ve yönetim alanında daha çok ''etik'' teriminin kullanıldığına dikkat çekmekte fayda vardır (Özgener, 2000, s.310).

İş etiği genel olarak iş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.449).

İş etiği, ahlaki standartların iş politikalarına, kurumlarına ve davranışlarına uygulanması üzerine yoğunlaşmaktadır. İş etiği, ahlaki standartların, modern toplumlarca ürün ve hizmetleri üretip dağıtırken ve bu örgütlerde çalışan insanlarca, sisteme ve örgütlere, nasıl uygulandığının incelenmesidir. Diğer bir deyişle, iş etiği uygulanan etiğin bir şeklidir.

İş etiğinin incelediği konuları 3 grupta toplamak mümkündür; sistemsel, örgütsel ve bireysel. İş etiğindeki sistemsel alanın konusu, işletmenin içinde faaliyette bulunduğu ekonomik, siyasal, yasal ve diğer sosyal sistemler hakkında çıkan etik sorularla ilgilidir. İş etiğindeki örgütsel konular, belirli bir şirket için ortaya çıkan etik sorularla ilgilidir. Bunlar; faaliyetlerin ahlakiliği, politikalar, uygulamalar ya da bir şirketin örgütsel yapısının tümünü içermektedir. Son olarak, iş etiğinde bireysel konular, bir şirketteki belirli bir kişi ya da kişilere dair çıkan etik sorularla ilgilidir. Bunlar, kararların, faaliyetlerin ya da bireyin ahlakiliğiyle ilgili soruları kapsamaktadır (Velasquez, 2002, s.13-16).

Tanımında da anlaşıldığı üzere, iş etiği politikalar, uygulamalar, örgütsel yapı ve örgüt kültürü ile ilişkilidir. Bunlardan özellikle örgüt kültürü ile iş etiği kavramının neredeyse iç içe geçtiği, her ikisini de kesin çizgilerle ayrılmadığını söylemek mümkündür. Genel anlamda kültür toplumların ve grupların tecrübelerini, inançlarını, sanat anlayışlarını ve bunların somut görüntülerini, ahlak ve hukuk normlarını, adet ve gelenekleri ile sosyal bir varlık olarak tüm değerleri içerir (Aktan ve Tutar, 2006, s.2). Örgüt kültürünün şekillenmesi içinde benzer bir süreç ve ortak geçmiş önem kazanmaktadır. Örgüt kültürünü aslını oluşturan şey, yani özü; çalışanların günlük davranışlarına esas teşkil eden, öğrenilmiş, paylaşılan, sessiz varsayımlardır (Schein, 1999, s.24). Örgüt kültürü, grubun dışa uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözme esnasında öğrendiği, doğru kabul edilebilecek kadar işe yaramış dolayısıyla da yeni üyelere, problemlerle ilişkilerinde, problemleri doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, paylaşılan temel varsayımlar kalıbıdır (Schein, 1992, s.12). Bu açıdan, ahlaki normlar kültürün oluşumunda önemli bir unsurdur. Ancak etik ve iş etiği tanımlarına bakıldığında kültüre ve örgüt kültürüne vurgu yapıldığı, bu kavramlarla özdeşleştirildiği görülmektedir. Yani etiğin tanımında kültür unsurları, örgüt kültürünün tanımında da ahlak normları varlıklarını hissettirmekte olduklarından, bu iki kavramın yakın, karşılıklı ve sıkı ilişki içerisinde olduklarını söylemek mümkündür.

Diğer yandan örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda bu kavramın başka kavramlarla ifade edildiği ya da farklı görünümleri olduğu belirtilmektedir. Hatta örgüt kültürü terimi tesadüfi şekilde 1960 larda 'iklim'in eş anlamlısı olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise şirket kültürü olarak literatürde yer bulmuş ve iklim kavramından ayrılmıştır (Hofstede, 1991, s.179). Oysa bu iki kavram birbirinden farklıdır.

Örgüt iklimi zaman zaman kültürle aynı anlamda kullanılan, fakat orijinalleri farklı olan bir kavramdır. Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer veya normlar üzerinde odaklanır ve iklimi de kapsar. İşletmenin sosyal ikliminin odağı ise, kişilerin örgüte ilişkin algılarıdır, diğer bir ifade ile iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir (Trice ve Beyer, 1993, s.19 içinde Erdem, 1996, s.57). Schneider 1990'da editörlüğünü yaptığı bir kitapta örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiş, fakat aralarındaki farklılıklar konusunda kesin bir sonuca ulaşamamıştır. (Payne, 2000, s.166)

Kültür, karşılıklı etkileşim içindeki kişilerden oluşan bir grup için referans teşkil eder ve örgütün iklimi bu kişiler tarafından yaratılır. Dolayısıyla kültür, iklimi üreten biçimlendirici süreçlerde kritik bir rol oynamaktadır. Kültür-iklim ilişkisinin incelenmesinde vurgulanan diğer bir konu değişimdir. Kültür yavaş değişir, çünkü bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayanır. İklim ise örgüt gerçekleri için bir güncelliği ifade eder ve bu nedenle hızlı değişir (Erdem,1996,s.58).

Kültür araştırmaları daha kesin ve açıktır, ancak genellemesi daha zordur. İklim araştırmasının genellemesi daha kolaydır ve her ne kadar tek bir örgüt için yararlı bir tanımı olsa ve hatta onu diğerleriyle kıyaslamak açısından daha faydalı olsa da, kültüre göre daha az kesin ve açıktır (Payne, 2000, s.166). Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak örgüt içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden örgüt zarar görebilir (Dinçer, 2003, s.275).

İklim ve kültür kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da, literatürde iki kavram arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Hofstede, 2001, s.392) ;

- İklim sosyal psikolojiden türetilmiştir, kültür ise antropolojiden. Bu da onların araştırılma usullerini etkilemektedir.

- İklim kültüre göre bireysel motivasyon ve davranışla daha yakından bağlantılıdır.

- İklimin ölçülebilir bir anlamı vardır-sağlıklı ve sağlıksız iklimler vardır- böylece kısmen tatmin ile örtüşmektedir. Kültür ise objektif olarak biri diğerinden daha iyi olmayıp, birbirinden farklılık arz etmektedir.

- İklim, kültürün bir altkümesi olarak görülebilir. Örneğin 'iletişim iklimi'.

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlayan kurum kültüründen daha eski bir kavramdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2006, s.49). İklim birtakım betimleyici terimler kullanılarak anlatılmak istenmektedir. Bunlar arasında örgüt kültürü, psikolojik iklim ve şirket kişiliği sık sık kullanılmaktadır (Ertekin, 1978, s.1-3).

İklim, hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar, örgütler açısından 1960'lı yıllardan itibaren oldukça ilgi gören konulardır. Örgüt iklimi, üzerinde pek çok çalışmalar yapılan bir araştırma konusudur. Örgüt iklimi konusu, başlangıçta özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur. Araştırmaların temelindeki varsayım, örgütsel iklim yönünden örgütler arasında bazı farklılıkların olabileceği ve bu farklılıkların da örgütsel etkililiği etkilediği şeklindedir (Şişman, 2002, s.156).

İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi konusunun incelenmesinden umulan bir başka yarar da örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamasıdır (Ertekin, 1978, s.1). Örgüt iklimi araştırmaları, yöneticilerin, iklim anketleri yolu ile çalışanların sorunlarını, örgüt yönetimi, politika ve uygulamaları hakkında düşüncelerini öğrenme aracı olarak ta kullanılmaktadır. Bu yol ile sınırlı zamana sahip olan yöneticiler çalışanları ile iletişim kurmakta, örgütte var olan problemleri fark ederek onları çözme fırsatı bulabilmektedir. Tüm bu nedenler iklim araştırmalarının önemini korumasını sağlamaktadır. Örgüt iklimi kişisel ve örgütsel performansı sağlamada müdahale edilmesi, pozitif yönde ve yapılandırılması gereken bir alan, bir araçtır (Çekmecelioğlu, 2006, s.300).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978, s.1).

İklim, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade etmektedir. Bu algılayışlar, olması gereken ilişkin beklentilerle var olan durum arasındaki farkı göstermekte, bu bağlamda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz iklimden söz edilmektedir. İklim, bir başka tanıma göre bir örgütün üyelerinin, örgütsel yapının özelliklerine ilişkin olarak bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtır (Cook ve Rousseau, 1988, s.250 içinde Şişman, 2002, s.156). Buna göre kısaca iklim, bir örgütün üyelerinin işyerini algılayış biçimleri olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002, s.157).

Forehand ve Gilmer daha kapsamlı bir örgüt iklimi tanımı vermektedirler. Onlara göre örgüt iklimi, " örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve;

- Örgütü diğer örgütlerden ayırmaktadır,
- Zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir,
- Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkilemektedir.

Bu tanımdaki unsurlar; Erdem (1996) ve Dinçer (2003)'in örgüt iklimini değişken bir unsur olarak ele alan tanımlarından farklılık göstermektedir.

Bir başka incelemede ise örgüt ikliminin en azından üç değişken kümesi içerdiği belirtilmektedir. Bunlar:

- Çevresel Değişkenler: Örgütün genişlik ve yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenlerdir.
- Bireysel Değişkenler: Örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdülerdir.
- Sonuç Değişkenler: Kişisel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen, doyum ve verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenlerdir.

Örgüt iklimi de kültür gibi tanımlanması zor olan ancak aslında herkesin bir şekilde farkında olduğu bir unsurdur. Örneğin; " O günkü hava öyle davranmamı gerektirdi ", " Sen bizim örgütü bilmiyorsun, durum sandığından çok farklı", " Saat 17:30 olmasına karşın verdiği işi yaptım,

havayı bozmak istemedim" vb. gibi sözler, örgütsel çevrenin birey üzerindeki kaçınılmaz etkisini gösteren, dolayısıyla iklimi yansıtan anlatımlardır (Ertekin, 1978, s.1-6).

Bu ifadeler her örgütün kendine has özelliklerini ve örgütün üyelerinden beklediği davranış şekillerini ortaya koymaktadır. Üyeler zamanla içinde bulundukları örgütü tanımakta ve örgütün beklentileri doğrultusunda hareket etmektedirler. Tıpkı insanlar gibi örgütlerde kişilik sahibi olup karar ve uygulamalarında bu kişiliklerini yansıtmaktadırlar. Örgütlerin kişiliklerinden doğan karar ve davranış şekillerine sıkça verilen bir örnek ise Tylenol vakasıdır.

"1982 ve 1986 yıllarında zehirli Tylenol haberlerinin çıkmasıyla Johnson&Johnson'ın bir yan kuruluşu olan McNeil laboratuvarı tamamen gönüllü bir şekilde ürünü tüm piyasadan geri çekmiştir. Olayın üretim hatası olmamasına karşın firmanın bu tutumu The Washington Post tarafından bir şirketin maliyetten bağımsız olarak doğru olanı yapma çabasına güzel bir örnek olarak yorumlandı."

Firmanın bu tavrı karmaşık bir kavramı ortaya koymaktadır. Firmaların da bireyler gibi karakterlerini tanımlamaya yardımcı olacak etik duruşlarının olduğu gerçeği. Tıpkı ahlaki ikilemde kaldıklarında kişisel etiğin bireyleri yönlendirdiği gibi, şirket etiği de örgütleri çatışan değerlerle karşı karşıya kaldıklarında ne yapacakları konusunda yönlendirmektedir. Şirket etiği yönetici ve çalışanlara " ne yapmalıyım?" sorusuna cevap vermeleri konusunda yardımcı olmaktadır (Cullen, Victor ve Stephens, 1989, s.50).

Pek çok yazar, bugün etik iklim ve kültür konularının kar amaçlı örgütler açısından bu derece vurgulanma sebebini, işletmelerin etik olarak sorgulanabilecek davranışlarından dolayı toplumun, örgütlerin çoğunun dürüstlüğünden şüphe etmesinin bir sonucu olarak görmektedirler (Agarwal ve Malloy, 1999, s.2).

Günümüzde örgütlerin çalışanlarının etik ve etik dışı davranışlarından sorumlu oldukları yönünde artan bir inanış hakimdir (Victor ve Cullen, 1988, s.101). Yıllardır akademisyenler ve iş dünyasındaki çalışanlar, etik iklim ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi çeşitli koşullar altında incelemekte ve örgütteki etik iklimle yakından ilgilenmektedirler (Bourne ve Snead, 1999, s.283).

1.2. ETİK İKLİM TANIMI VE KAPSAMI

Kohlberg (1984) tarafından ahlaki ortam olarak tanıtılmış olan etik iklim kavramına ahlaki iklim olarak da rastlamak mümkündür (Cohen, 1995, s.12). Bunun dışında, etik iş iklimi, etik atmosfer ve ahlaki çevre olarak ta anılmaktadır, ancak bu tez kapsamında etik iklim terimi kullanılacaktır. Vidaver-Cohen'e göre bir uçta ahlaki davranışları destekleyen örgütsel normlar barındıran etik iklim, diğer uçta ise ahlaki davranışları asla desteklemeyen örgütsel normlarıyla etik olmayan iklim bulunmaktadır (Arnaud, 2006, s.42-43). Victor ve Cullen ise (1987,1988) etik iklim kavramını, örgütlerdeki etik davranışların açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak tanıtmaktadırlar (Wimbush, Shepard, Markham, 1997,s.67).

Bir örgütün etik iklimi, toplam ikliminin görünüşlerinden yalnızca birini oluşturmaktadır (Erondu, Sharland, Okpara, 2004, s.351). Etik iklim ahlaki davranış ve tavırlarla ilgili olan örgütsel değerler, uygulama ve işlemleri temsil etmektedir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003, s.128). Etik içeriği olan tipik örgütsel uygulama ve işlemlere ilişkin hakim algılar ve etik kurallara ilişkin bireylerin genel algısı, etik iklimi oluşturmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, s.101; Cullen, Victor ve Bronson, 1993, s.667). Doğru ve yanlış sorusuyla ilgili olan tüm örgütsel değerler örgütün etik iklimine katkıda bulunmaktadır. Örneğin doğru davranışın hangisi olduğu ve etik problemlerle nasıl baş edileceği gibi (Cullen,Victor ve Stephens, 1989, s.50). Etik iklim, çalışanlara problemleri değerlendirip alternatifleri göz önünde tutmakta yardımcı olurken, kabul edilebilir olan ve olmayan davranışlar hakkında karar vermeleri konusunda da çalışanlara yol göstermektedir (Barnett, Schubert, 2002, s.281). Etik iklim örgütte neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini tanımlayan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlanmaktadır (Parboteeah, Cullen,Victor ve Sakano, 2005, s.461). Etik iklim "ne doğru davranışı oluşturmaktadır" a dair yargıdır, böylece etik sorunların idare edildiği psikolojik bir mekanizma haline gelmektedir (Martin ve Cullen, 2006, s.177). Örgütün etik iklimi, etik değerleri ve beklenen davranışları dikte etmektedir ve örgütsel değerlerin önemli bir görünümünü oluşturmaktadır (Schwepker, Ferrell ve Ingram, 1997, s.99; Barnett ve Schubert, 2002, s.280). Bir örgütün etik iklimi, doğru davranış ve etik sorunların ele alınışına dair paylaşılan ortak anlayışı ortaya koymaktadır. Farklı etik iklimlerde vurgulanması muhtemel olan bazı faktörler aşağıdaki gibidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994, s.442);

- Kişisel çıkar
- Kurum karı
- Verimli çalışmak
- Arkadaşlık
- Takım çıkarı
- Sosyal sorumluluk
- Kişisel ahlak
- Kural ve standart prosedürler
- Yasa ve Mesleki kodlar.

Victor ve Cullen tarafından geliştirilen etik iklim kavramı; örgüt içindeki hakim etiksel düşünüş tavrını tanımlayıcı bir gösterge olarak geliştirilmiş olup, bir örgütün ne kadar etik olduğunu ölçmek amacıyla tasarlanmış normatif bir kavram olarak algılanmamalıdır (VanSandt, Shephard ve Zappe, 2006, s.410).

Bilginin nasıl elde edildiği etik iklimin bir göstergesi değildir. Gelenekler ve keyfi öneme sahip kurallar da etik iklimin dışında kalmaktadır (Lewis,1969 ; Turiel, Smetana,1984 içinde Victor ve Cullen, 1988, s.102). Başkaları üzerinde farklı etkilere sahip olmayan örgütsel kararlarda etik iklimin bir parçasını oluşturmamaktadır (Victor ve Cullen, 1988, s.102).

Her ne kadar etik iklim karar vermeyi etkileyen büyük bir gücü oluşturuyorsa da, bu tüm kararların etik iklimden etkileneceği anlamına gelmemektedir. Bilginin derlenme şekli-sezgisel ya da kantitatif- etik iklim tarafından belirlenmemektedir. Etik bir sonucu olmayan gelenek ve kurallar da etik iklimin dışında kalmaktadır. Bireylerin ve grupların mutluluğuna etki etmeyen kararlarda etik iklime göre alınmamaktadır. Bu nedenle etik iklim örneğin rüşvet verip vermeme kararıyla ilgili olup, örgüt üyelerinin müşterinin rüşvet beklentisinde olup olmadığı ya da satıcının ücretinin nakit mi yoksa ticari mal ile mi ödeneceği konusundaki kararlarında belirleyici bir etken değildir (Cullen, Victor, Stephens, 2001, s.51).

Etik iklim süreklilik arz etse de statik değildir. Örgütün yapısı ve yönetim tarzında meydana gelen değişimler etik iklimi etkileyecektir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989, s.59).

Victor ve Cullen bir örgütte hakim olan etik iklim türünü belirlemek için bir model ortaya koymaktadır. Bu model bir örgütün ne kadar etik olduğunu ölçmekten ziyade, örgüt içersinde etik sorunların ele alış tarzlarını yansıtmaktadır. Bu iklimler temelde Kohlberg'in ahlaki gelişim seviyeleri ile kişinin odak noktasının çaprazlamasından elde edilmiştir ve bir örgütte teorik olarak var olması muhtemel 9 etik iklim türünü yansıtmaktadır.

1.3. ETİK İKLİM MODELİ (MATRİSİ)

Etik iklim modelinde, etik kriterler boyutu, örgütsel kararların hangi etik kriterler altında verildiğini göstermektedir ve bireysel ahlaki gelişiminin üç aşamasını yansıtmaktadır. En alt ahlaki gelişim seviyesi olan gelenek öncesi dönemde bireyler ahlaki yargılarına kendileri için doğacak sonuçlara göre varmaktadırlar. Bu seviyede; doğru olan, "benim için iyi olan"ı kapsamaktadır. Geleneksel seviyede ise, bireyler doğru ve yanlış olanı kendi sosyal çevrelerine göre adlandırmaktadırlar. Akranlar, sosyal kurallar ve diğerlerinin beklentileri ahlaki kararlar üzerinde büyük bir rol oynamaktadır. Gelenek sonrası seviyede, etik ikilemler, kişisel sonuçlar ya da sosyal beklentiler açısından değerlendirilmemekte ve evrensel etik ilkelerine başvurulmaktadır.

Victor ve Cullen, gelenek öncesi dönemi egoizm, geleneksel dönemi yardımseverlik ve gelenek sonrası dönemi ilkelilik olarak adlandırmaktadırlar (Kohlberg, 1981, 1984 içinde Neubaum, Mitchell ve Schminke, 2004, s.336-337).

Tablo 1. Etik İklim Modeli

Etik Kriter	İnceleme Yeri			
		Bireysel	***Yerel***	***Evrensel***
	Egoizm	Kişisel Çıkar	Kurum Çıkarı	Verimlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım çıkarı	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Kurum Kural ve Prosedürleri	Yasa ve Mesleki Kodlar

Kaynak: Cullen, Victor ve Bronson,1993,s.668.

Victor ve Cullen üç mümkün referans seviyesi tanımlamaktadır. Burada, Victor ve Cullen, sosyal rol teorisini takip ederek, bireysel seviye, grup seviyesi ve toplumsal seviye kavramlarını; bireysel, yerel ve evrensel olarak adlandırmaktadırlar (Gouldner,1957 içinde Schminke, Ambrose, Neubaum, 2005, s.137; Merton, 1957; Gouldner, 1957 içinde Neubaum, Mitchell, Schminke, 2004, s.337).

Tanımlanan bu üç etik standart ile üç referansın çaprazlamasından teorik olarak 9 etik iklim boyutu ortaya çıkmaktadır (Peterson, 2002, s.314). Bunlar kişisel çıkar, kurum çıkarı, verimlilik, arkadaşlık, takım çıkarı, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, kurum kural ve prosedürleri, yasa ve mesleki kodlar olarak adlandırılmaktadır. Şimdiye kadar, yapılan çalışmaların hiç biri 9 etik iklimin hepsini birden ortaya çıkarmamıştır (Peterson, 2002, s.316). Victor ve Cullen (1987, 1988, 1993) yaptıkları çalışmalarda, üç ilkelilik ikliminin hepsi ve kişisel çıkar ikliminin varlığı desteklemiştir. Arkadaşlık ve takım çıkarı iklimleri tek bir iklim olarak algılanma eğiliminde olduğundan tek bir iklim olarak ele alınmış, kurum çıkarı iklimi ise onların yaptıkları çalışmaların hiçbirinde ortaya çıkmamıştır. 1987 ve 1993 yıllarındaki çalışmalarında ise verimlilik iklimi ortaya çıkmıştır ve 1993 teki çalışmalarına göre sosyal sorumluluk iklimi uzak bir iklim olarak küçük bir destek elde etmiştir. Deneysel kanıtlar birkaç etik iklimin varlığını onaylamaktadır ancak geçerli iklimlerin gerçek sayısı hala bilinmemektedir (Fritzsche, 2000, s.126-127).

Egoizm, esasen kişisel çıkarın maksime edilmesi üzerine kurulmuştur. Karar verecek olan kişi, diğerlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını yok sayarak kendi ihtiyaçlarını en çok tatmin eden sonuçları doğuracak alternatifleri araştırmaktadır. Egoistik bir etik iklimde, normlar kişisel çıkara odaklanılmasına teşvik etmektedir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003, s.130). Egoizm, temelde bencilce kendi için haz arayan ve acıdan kaçınan bireyin davranışına dayanmaktadır (Agarwal, Malloy, 1999, s.3). Egoizmin de etik bir boyut olarak ele alınması, karar alma prensiplerine olan etkisinin anlaşılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Parboteeah, Cullen, Victor ve Sakano, 2005, s.463).

Egoizm kriteri bağlamında, inceleme yeri ayrıntılı olarak "kişisel çıkar"; (birey, kurum) yani kişiden kimin çıkarı doğrultusunda davranmasının beklendiği tanımlanmaktadır. Bireysel alanda, egoizm kriteri kişinin kendi istek ve tercihlerinin önemini tanımlamaktadır. Örneğin; kişisel kazanç, kendini korumak gibi. Yerel alanda, egoizm kriteri örgüt çıkarının önemi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; kurum çıkarı, stratejik avantaj gibi. Son olarak evrensel alanda daha

geniş bir sosyal ya da ekonomik sistemin çıkarının önemi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin verimlilik gibi (Victor ve Cullen, 1988, s.106).

Yardımseverlik kriterinde ise daha geniş kitleler için ya da toplu olarak en büyük hazza ve en az acıya ulaşılması öngörülmektedir (Agarwal ve Malloy, 1999,s.3). Yardımseverlik kriteri bağlamında, inceleme yeri kurum üyeleri için "biz kimiz?" sorusunu yanıtlarken bir yandan da "bizi ilgilendiren şeylerin" sınırlarını çizmektedir. Bireysel alanda, yardımseverlik kriteri, örgütsel üyelikle ilgisi olmadan diğer insanların önemsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin dostluk gibi. Yerel alanda, yardımseverlik kriteri örgütsel ortaklık olarak tanımlanmaktadır. Örneğin takım oyunları gibi. Bu ise, somut örgütsel yapıların önemsenmesi anlamına gelen yerel egoizm alanı ile zıtlık arz etmektedir. Evrensel alanda ise yardımseverlik kriteri örgütün dışındaki seçmenlerin önemsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin sosyal sorumluluk gibi (Victor ve Cullen, 1988, s.107).

İlkelilik bağlamında, ahlaki olarak yanlış olan bir davranışın, başkaları için olumlu sonuçlar doğurmasının onu haklı çıkarmayacağı esasına dayanmaktadır (Barnett ve Vaicys, 2000, s.355). İlkelilik kriteri bağlamında, inceleme yeri örgütlerde kullanılması gereken prensiplerin kaynağını tanımlanmaktadır. Diğer iki etik kritere zıt olarak ilkelilik kanunlar, kurallar, politikalar ve prosedürler üzerine kurulmuş görevlere vurgu yapmaktadır (Agarwal, Malloy, 1999,s.3). Bireysel alanda, prensipler kişinin kendi seçimlerinden oluşmaktadır. Bunun anlamı, bu iklimde kişilere kendi ahlak kurallarının yol göstermesinin beklendiğidir. Yerel alanda, prensipler örgütsel kaynaklıdır. Örgütün kural ve prosedürler gibi. Evrensel alanda prensipler örgüt dışından kaynaklanmaktadır. Örneğin hukuki sistem gibi. Yerel ve evrensel iklimlerde kişiye kendinden bağımsız prensip kaynakları yol göstermektedir. Bu nedenle kişinin kendi kişisel ahlaki tercihlerinden bağımsızdır (Victor ve Cullen, 1988, s.107).

İklimlerin birbiriyle olan ilişkisini ele alacak olursak yerel ve bireysel boyutlar evrensel boyutu tetiklediği söylenebilir. Şöyle ki çalışanın, şirketin kamuya nasıl davrandığına dair algısına bireysel ve yerel boyutlar karar vermektedir. Çalışan, kurumun kendisini önemsediğine dair bir algı geliştirmişse sosyal sorumluluk iklimi de baskın olmaktadır. Çalışanlar kurumda bireysel ahlak iklimini algılamaktaysa, kurumunun yasal davranışlar sergilediğini düşünmektedir. Kural ve prosedür iklimini algılıyor ve kurumunda kural ve prosedürlerin katı bir şekilde takip edilmesi gerektiğini düşünüyorsa da aksine kurumun yasa dışı davranmakta olduğunu algılamaktadır (Erondu, Sharland ve Okpara, 2004, s.351).

Tablo 2. Sık Rastlanılan İklimler

Etik Kriter	İnceleme Yeri			
		Bireysel	***Yerel***	***Evrensel***
	Egoizm	Araçsallık		
	Yardımseverlik	Önemseme		
	İlkelilik	Bağımsızlık	Kurallar	Yasa ve Kodlar

Kaynak: Martin, Cullen, 2006, s.178.

Victor ve Cullen (2006) yaptıkları araştırmalarda bazı iklimlerin birlikte algılanma eğilimi gösterdiklerini belirterek, en sık rastlanan iklimleri şekildeki gibi adlandırmaktadırlar. Bunlar egoizmin bireysel ve yerel alanının birleşmesinden doğan araçsallık iklimi, yardımseverlik ikliminin bireysel ve yerel alanının birleşmesinden doğan önemseme iklimdir. İlkelilik kapsamındaki iklimler de ise bir farklılık yoktur.

İlk modele benzer şekilde, araçsal iklimde kişiler başkalarının zararı pahasına kişisel çıkarlarını korumaya çalışmakta ve diğerlerinin etik bir tavır sergileyeceklerine dair iyimser bir tutum sergilememektedirler (Martin ve Cullen, 2006; s.178, Kincaid, 2003, s.89). Önemseme ikliminde ise kurum üyeleri, başkaları için kaygılanıldığının ve başkalarını göz önünde bulundurmanın politika, uygulama ve firma stratejisi ile desteklendiğini sezmektedirler. Bağımsızlık (kişisel ahlak) ikliminde kişiler kendi ahlaki kanaatlerine göre hareket etmeleri gerektiğine inanırlarken, kurallar ikliminde kurumun kural ve prosedürlerine göre davranmak öne çıkmaktadır. Son olarak yasa ve kodlar ikliminde kararlarda dış sistemlerin etkisi varlığı hissettirmektedir (kutsal kitap, meslek kodları gibi) (Martin ve Cullen, 2006, s.179).

Victor ve Cullen'in bahsettikleri bu beş iklimin dışında Wimbush, Shepard, Markham (1997, s.73); Victor ve Cullen'in modelini takiben yaptıkları çalışmalarında Victor ve Cullen tarafından tanımlanmamış olan, "hizmet" adını verdikleri yeni bir etik iklim boyutu ortaya çıkarmışlardır. Bu etik iklimin, Victor ve Cullen'in yaptıkları çalışmada değil de kendi yaptıkları çalışmada ortaya çıkma nedenini ise, yaptıkları çalışmanın hizmet endüstrisinde bulunan bir işletmeyi kapsaması, sadece işletme ve ürün açısından değil mücevher sektörünün içinde bulunduğu ekonomik darboğazdan dolayı işletmenin çalışanlarından kusursuz müşteri hizmeti talep ediyor olması olarak açıklamışlardır.

1.4. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütlerdeki etik iklimin belirleyicilerinin tanımlanması için, etik iklim teorisi örgütsel ve ekonomik teoriden geliştirilmiştir. Sosyokültürel çevre, örgütsel yapı ve işletmenin geçmişi etik iklimin belirlenmesinde etkili görülmektedir (Victor ve Cullen, 1988, s.101). Etik iklimin anlaşılabilmesi için örgütsel teori ve ekonomi bilgisine sahip olmak gerekmektedir. Örgütün etik iklimini belirleyen üç faktör vardır: örgütün faaliyette bulunduğu çevre; örgütün yapısı (merkezileşme, bölünme, çokuluslu), ve örgütün tarihi (Cullen, Victor ve Stephens, 1989, s.52). Örneğin küçük işletmeler daha güçlü etik iklimler sergilemektedir ve yeni kurulan işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar araçsallık, bağımsız ve kurallar iklim türlerinin örgütlerde daha hızlı bir şekilde ortaya çıkmadığını göstermektedir (Neubaum, Mitchell, Schminke, 2004, s344-345). Araştırmalar, etik kodlara sahip işletmelerde daha az etik dışı davranışların ortaya çıktığını göstermektedir (Ford ve Richardson, 1994 içinde Peterson, 2002, s.318). Bu yüzden de, etik kodlara sahip olan ve olmayan işletmelerin etik iklimlerin farklı olmasını beklemek mantıklı olacaktır. Etik kodlara sahip olmayan kurumlarda kişisel çıkar iklimi baskın olurken, etik kodlara sahip olmayan kurumlarda diğer iklim boyutları daha baskın olduğu görülmektedir (Peterson, 2002, s.325).

Örgütün lideri de, örgütün etik ikliminde önemli bir rol oynamaktadır. Liderin ahlaki gelişimi, çalışanların ahlaki gelişiminde her şeyin üstünde ve ötesinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sebeple, liderlerin örgütün etik ikliminin şekillenmesi üzerinde sahip oldukları etkinin farkında olmaları önem taşımaktadır (Schminke, Ambrose, Neubaum, 2005, s.137). Üst kademe yöneticileri, örgütü, üyelerinin etik ve yasa dışı davranışlarından koruyacak bir etik iklim yaratmak ve korumak sorumluluğuna sahiptirler (Boatright, 2003, s.18).

Toplumun içinde bulunduğu şartlar ile kişilerin temel değerleri arasında da güçlü bir bağ vardır (Smith ve Oakley, 1994 içinde Bourne, Snead, 1999, s.285). Parboteeah,Cullen,Victor ve Sakano (2005) makalelerinde etik iklimin ulusal kültürden de etkilendiğini vurgulamışlardır. Örneğin örgütler New York ve Los Angeles gibi metropollerde yer alabilecekleri gibi küçük kırsal kesimlerde de faaliyet gösteriyor olabilirler (Bourne, Snead, 1999, s.285).

Etik kodlar kurum üyelerinin etiksel karar alma konularında yardımcı bir role sahiptirler (Ethics in American Business, 1988 içinde Schwepker, 2001, s.40). Bezer şekilde kurum politikaları da bireyin etik dışı davranma imkanını etkiler ki bu da kurumun etik ikliminin oluşmasında

etkileyici bir role sahiptir. Son olarak ödül ve cezalarda etik bir iklimin yaratılmasında kullanılmaktadır. Örneğin Podaskoff (1982) uygun bir şekilde düzenlenmiş disiplinin davranışlar üzerinde düzeltici etkisinin olabileceğini belirtmektedir (Schwepker, 2001, s.40).

Etik konusunun cinsiyet, eğitim düzeyi ve etik eğitiminin alınması ile ilgisini inceleyen Luthar, DiBattista ve Gautschi, kendi geliştirdikleri ölçekle işletme öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, 1. sınıf öğrencileri ile daha kıdemli öğrencilerin iş etiği konusunda farklı görüşlere sahip olduklarını ve etik ile işletme çıktıları arasındaki doğru orantı algısının ilerleyen sınıflarda azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada bayan katılımcıların erkek katılımcılardan farklı olarak adil ve etik davranışların ödüllendirildiği bir etik iklimi tercih ettikleri görülmüştür. Kadın ve erkek arasındaki bu farklılıkların ileride etik ikilemlerle karşılaşıldığında, yöneticiler arasında cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir çatışmaya yol açabileceği öngörülebilir. Son olarak ta etik dersi almamış olan öğrencilerin etik konulardaki hassasiyet bakımından diğerlerinin gerisinde kaldıkları ve daha erken dönemde başlayan etik eğitimin daha etkili olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır (Luthar, DiBattista ve Gautschi, 1997, s.214-215).

1.5. ETİK İKLİMLERİN SONUÇLARI

Bütün örgütler, davranış ve kararlarında rehberlik eden etik değer ve normlardan oluşan bir kültüre sahiptirler (Kırel, 2000, s.244). Bir örgütteki etik iklim türünün bilinmesi;

- Örgüt üyelerinin hangi sorunları etik konusu ile bağdaştırdıklarının anlaşılmasına,
- Bu sorunları anlamak, ölçmek ve çözmek için hangi kriterleri kullandıklarının bilinmesine yardımcı olmaktadır (Cullen, Victor ve Stephens, 1989, s.51).

Bir firmada etik iklimin bilinmesi ile yönetim, örgütün etik ikliminin kendi kişisel değerleri ve örgütün stratejik amaçlarıyla uyumlu olup olmadığını belirleyebilmektedir (Cullen, Victor ve Stephens, 1989, s.60). Yöneticilerin yerleştirdikleri politika ve uygulamalar da etik iklimi şekillendirmekte ve örgütün var olan etik karakterinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli bir rol oynamaktadırlar (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997, s.75; Kırel, 2000, s.244). Bir örgütteki etik iklim, etik çatışmaların ele alınış biçimlerini, bu çatışmaların çözüm süreçlerini ve bu çözümlerin özelliklerini etkilemektedir (Victor ve Cullen, 1988, s.105). Ayrıca etik iklim, kararları etkileyerek, etik sorunlar karşısındaki davranışlar üzerinde belirleyici rol oynayacaktır. Etik iklim

çalışanların hangi problemleri etik ile ilişkilendirdiğini belirlemekle kalmayıp, üyelerin bu sorunları anlama, ölçme ve çözme konusunda hangi ahlak kriterlerini kullandıklarını da belirleyecektir. Bu süreç içerisinde örgütsel değerler, çeşitli çıktıları etkileyen eylemelere dönüşecektir.

Etik iklimin, çalışanların ilişkilerinin doğasını da etkileyebilmektedir (Barnett ve Schubert, 2002, s.289). Çalışanların algıladıkları etik iklim ile işverenleri ile akte dayalı ilişkiye sahip olup olmadıklarına dair görüşleri değişebilmektedir. Örneğin Egoistik bir iklim ile akte dayalı ilişkinin varlığına dair algı arasında ters orantı varken, yardımseverlik ve ilkelilik iklimleri ile doğru bir orantı vardır (Barnett ve Schubert, 2002, s.288). Schwepker, Ferrell ve Ingram (1997) makalelerinde satış elemanlarının kendi etik değerleri ile müdürleri ve tepe yöneticilerinin etik değerlerinde (çalışanların algıladıkları kadarıyla) farklılıkların etik çatışmaları arttırabileceğini ve etik iklimin etik çatışma üzerinde etkili olabileceğine dikkat çekmektedirler. Yapılan çalışmalar örgütteki etik ikilimin, çalışanların etik davranışları üzerinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Deshpande, 1996, s.315).

Etik iklimin etkili olduğu başlıca alanları örgüte bağlılık, iş tatmini, esenlik ve işlevsiz davranışlar olarak sıralamak mümkündür (Martin ve Cullen, 2006, s.177-180). Etik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da, kurum çıkarı iklimi dışındaki tüm iklimler açısından olumlu bir ilişki gözlemlenmiştir (Elçi ve Alpkan, 2006, s.164).

Etik iklimin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi birtakım çıktılar üzerindeki etkisi bilindiği takdirde, yöneticiler, örgütten ayrılma niyetini azaltarak, bağlılık ve tatmini arttıracak uygulamalara yönelebilirler (Schwepker, 2001, s.40). Yöneticiler stratejilerini yapılandırmadan ve çalışanların etik davranışlarını güçlendirmeye başlamadan önce kurumdaki etik iklimi tipini belirlemelidirler çünkü farklı iklimler farklı etiksel yönetim stratejilerini gerektirecektir. Örneğin kapsamlı etik kodlar, kurallar ikliminde başarılı olabilir ancak önemseme ikliminde etkili olmayacaktır (Deshpande, 1996, s.319). Schwepker'in (2001) geliştirdiği ve özellikle satış alanında yaygın olarak kullanılan bir örgütün etik bir iklime sahip olup olmadığını belirleyen 7 soruluk etik iklim ölçeğiyle bir çalışma yapan Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006), etik iklimin satış elemanlarının iş davranışlarında olumlu etkiler yarattığını, işten ayrılma niyeti ve iş stresinin azalmasına neden olarak, örgüte bağlılık ve performansta artış meydana getirdiğini göstermişlerdir.

Schwepker (2001) satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmasında örgütün etik iklimi ile iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırma, fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak örgütten ayrı düşünülen satış gücü için dahi örgüt ikliminin etkisinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Schwepker (1997) bir başka araştırmasında satış elemanlarının kurumun etik iklimine dair olumlu algıları ile satış müdürü ve tepe yöneticileriyle algıladıkları etik çatışma arasında negatif ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Deshpande (1996) Victor ve Cullen'in geliştirdiği etik iklim anketini kar amacı gütmeyen büyük bir işletmenin 252 orta kademe yöneticisi üzerinde uygulayarak, etik iklim ile başarılı yöneticilerin etik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma ile hem Victor ve Cullen'in bir kurumda birden fazla etik iklimin oluşabileceğine dair görüşlerini desteklemiş hem de başarı ve etik arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Benzer şekilde, Agarwall ve Malloy (1999) Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğini kullanarak Canada eyaletinde kar amacı gütmeyen bir spor federasyonunda 148 kişi üzerinde yaptıkları çalışma ile iki farklı işletme türlerinde ortaya çıkan iklimlerin farkını araştırmışlar ve sonuç olarak kar amacı gütmeyen işletmelerde örgüt kural ve prosedürlerinin, kar amaçlı işletmelerde ortaya çıktığı gibi tipik bir iklim olmadığını ve ahlaki davranışların temel belirleyicisinin örgüt temelli iklimler olmadığını ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak kar amacı gütmeyen işletmelerde örgütün, üye ya da gönüllüleri üstünde sınırlı bir kontrol ve etkiye sahip olduğu ve bireyin davranışlarına dışsal ya da evrensel kural, norm ve inançların daha fazla yön verdiği söylenebilir

Barnett ve Schubert (2002) de Victor ve Cullen'in etik iklim ölçeğini kullanarak, perakendecilik sektöründe çalışan 194 kişi üzerinde yaptıkları çalışma ile etik iklimin işçi-işveren arasındaki akte dayalı ilişkiye olan etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda akte dayalı ilişki ile egoistik iklimler arasında olumsuz, yardımseverlik ve ilkellik iklimleri arasında ise olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışma ile aynı zamanda sosyal sorumluluk iklimi ile akte dayalı ilişki arasında diğer tüm iklimlerden daha kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu tespit etmişlerdir.

Etik iklimin, ahlaki yargılar ve davranış niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını ölçmek için 207 pazarlamacı üzerine yaptıkları araştırmada Barnett ve Vaicys (2000), bireyin örgütüne dair

algıladığı etik iklim ile ahlaki olarak sorgulanabilecek durumlar karşısındaki davranış niyetleri arasında direk bir ilişkinin olmadığını göstermişlerdir. Buna istisna olarak, sosyal sorumluluğu vurgulayan iklimin, bireyin etik yargıları ve davranış niyetleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Peterson (2002), etik iklimin boyutları ile işyerindeki etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında ikisi arasında açık bir ilişkinin varlığını ve egoistik iklimlerle, özellikle bireysel çıkar iklimi ile etik dışı davranışlar doğru orantılı; yardımseverlik ve ilkelilik iklimleri ile etik dışı davranışlar arasında ters orantılı ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Aydemir (2007) ise "Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri" adlı çalışmasında önemseme iklimi ile kurallar ikliminin genel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, araçsallık ikliminin ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi etik iklimin pek çok örgütsel çıktı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bunlardan biri de etik olmayan davranışlarla olan ilişkisidir. Bu anlamda etik iklim konusunun başkalarını aldatmamak, kendi çıkarı için karşı tarafın çıkarını tehlikeye sokmamak, kısacası başkalarının zaaflarından çıkar sağlamamak gibi konularla ilişkili olduğu açıktır. Bu konular ise aynı zamanda güven kavramının önemli unsurlarındandır. Bu anlamda etik iklim ve güven konularının da birbiriyle etkileşim halinde olacağını söylemek yanlış olmayacaktır

2. GÜVEN KAVRAMI

Örgütlerin hayatta kalması ve başarılı olması için güven hayati bir konudur. Güven olmadan fikir paylaşımı, yenilik, iş tatmini ve motivasyon da olamayacaktır. Güvenin olmayışı, örgütlerde çok fazla para kaybına yol açmaktadır. Oysaki kimsenin sizi aldatmadığını kontrol etmek için harcanan zaman ve çaba çok daha verimli görevlerde kullanılabilir. Özellikle örgütlerin can damarı olan yenilikçilik, fikirlerin paylaşımı konusunda huzurlu hissetmeyi ve herkesin aynı amaç için çalıştığına ve işbirliğinden herkesin yarar sağlayacağına dair güven duymayı gerektirmektedir (Hurley ve Siebers, 2007, s.7).

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinde güven önemli bir unsurdur. Özellikle örgüte duyulan güven, çalışanın bağlılığı, iş devri ve değişim süreçlerinin yürütülmesinde oldukça etkili olmaktadır. Buna rağmen bir ölçüde belirsizlik içermektedir. Özellikle "kime güven" sorusunun net bir yanıtı oluşmamıştır. Kimileri direk yöneticiye güveni, kimileri tepe yönetimine güveni, kimileriyse örgüte güvenin önemine işaret etmektedirler (Perry ve Mankin, 2004, s.277).

Kişilerarası ve grup davranışlarında anahtar öğe olan güven, yönetim çalışmalarında haklı ve geniş bir dikkat çekmektedir. Tüm önemi ve liderlik, performans, kendi kendini yöneten takımlar, ortak girişimler, birleşme gibi çeşitli yönetimsel konularla ilişkisine rağmen güven kavramı bu kavramlar kadar netleşmiş değildir. Kimileri bunu kavramı tanımlamanın zorluğuna, kimileri ise kavramın ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri belirlemenin zorluğuna bağlamaktadır (Hwang ve Burgers,1997, s.67). Farklı zamanlarda ve farklı disiplinlerden araştırmacılar, güvenin örgütün faaliyetleri açısından son derece yararlı olduğu konusunda anlaşmış gibi gözükmektedirler (Dirks ve Ferrin, 2001, s.450).

Sosyal ilişkilerde güven, anahtar bir kavram olup, yapılandırılması çok zordur. Sosyal bir kavram olarak güven, tarafların diğerine karşı olan davranışlarını etkileyen, ilişkilerin merkezinde olan bir kavramdır (Neves ve Caetano, 2006, s.353-354). Kişilerarası güvenin en önemli yönü, diğerlerinin insancıl bir şekilde davranacağına dair bir inanç olmasıdır. Cook ve Wall örgütteki kişilerarası güveni yöneticiye güven ve çalışma arkadaşların güven olmak üzere iki ayrı grupta incelemektedir. Genel anlamda güven, bir olay, birey ya da gruba dayanma veya bağlı olma istekliliğidir. (Renzl, 2007, s.207).

Güven konusunun gittikçe önem kazanmasıyla, örgütlerde güvensizlik ve güvenin kötüye kullanımı da gündeme gelmektedir. Günümüz modern organizasyonlarını bekleyen en önemli tehlike dış kurumlar değil, kendi yükselişini örgütün amaçlarından daha çok düşünen, hırslı, bencil ve hilekar insanlardır. Ancak güven kavramı literatürde, güvenin yıkılması konusundan daha geniş kapsamlı bir yer edinmiştir (Elangovan ve Shapiro, 1998, s.547-548).

Güven konusu gittikçe önem kazanan ve çeşitli çıktılar üzerindeki etkisi incelenen bir unsurdur. Örneğin yönetime güven, örgüte bağlılığı arttırarak, daha yüksek seviyede işbirliğini beraberinde getirecek, insanlar bilgi paylaşımı konusunda daha istekli olacak ve sonuç olarak performans artacaktır. Kişilerarası güven, çalışanların bilgi paylaşımı kararını etkileyen başlıca faktörlerden biridir ve işyerindeki davranış, tutum ve performans üzerinde etkilidir. Çalışma ortamında güven arttıkça karşı tarafın davranışlarını kontrol etme gerekliliği de ortadan kalkacaktır. Güvenin örgüte bağlılık, iş tatmini, stres, üretkenlik ve bilgi paylaşımı gibi pek çok unsur üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. (Neves ve Caetano, 2006, s.353-354; Renzl, 2008, s.207-209).

Reinke (2003), çalışan ve yönetici arasındaki güvenin yeni bir düzeni kabullenmede başlıca etken olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Condrey (1995) örgüte daha çok güvenen yöneticilerin, değişim sürecinde müdürlerinin önemli bir role sahip olduklarını düşünmekle kalmayıp, değişimin bir parçası olmak konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymuştur (Neves ve Caetano, 2006, s.353-354).

2.1. GÜVEN TANIMI VE KAPSAMI

Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalar güven konusuyla 40 seneden uzun bir süredir ilgilenmektedir. Orijinal olarak güven, grup içindeki birlikteliği nasıl harekete geçirdiği veya nasıl engellediği konusunda grup ortamını etkileyen diğer unsurlar arasına girmiştir. Daha sonra, güven farklı alanlarda da incelenmiş, örneğin öğretmenlere güven, doktorlara güven, politikacılara güven gibi konularla sık sık gündeme gelmiştir (Hans-Werner,Bernd, 2004, s.48-63 içinde Börü, İslamoğlu ve Birsel, 2007, s.49).

Rekabetin daha az olduğu bir dünyada "güven"in var olması memnuniyetle karşılanabilirdi, oysaki günümüzün ölesiye rekabetçi dünyasında, "güven" olmazsa olmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer güveni yaratıp sonuçlarından faydalanan ve maliyetlerini azaltan

siz olmazsanız; rakiplerinizden biri bunu yaparak sizi saf dışı bırakacaktır. Günümüz örgütleri için anahtar konu "güven"dir. Bu sebeple çalışma dünyasındaki herkesin güveni anlaması ve yaratması hayati önem taşımaktadır (Reynolds, 1997, s.4-5).

Güven bir özne ve bir nesne gerektirmektedir, güvenen kişi ve güvenilen kişi. Özne nesneye güvenmektedir. Güvenin nesnesi; insanlar, örgütler, kuruluşlar ve sosyo ekonomik sistemler olabilir. Bir kişinin; örgütteki diğer insanlara olan güveni, kişinin örgüte olan güveninden etkilenmektedir. Sisteme güven de insanlara olan güveni ve onlara karşı olan davranışları etkileyecektir. Kısacası kişisel ve sistemsel güven karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir (Nooteboom, 2002, s.8-9).

Bir ilişkiyi yürütmenin üç değişik şeklinden bahsedilebilir. Bunlardan ilki güç esaslıdır. Yöneticiler ve çalışanları arasındaki ilişkilerin çoğu buna dayanmaktadır. Bu ilişki sopa havuç mantığına dayanmaktadır. Ancak bu ilişki türünden doğan kontrol maliyetleri çok yüksektir. İkinci tip ilişki şekli ise 90'ların popüler sözü olan "güçlendirmenin" dayandığı ümit etmek esasına dayalı ilişkilerdir. Ancak bu yöntem pek çok firmayı hayal kırıklığına uğratmıştır. İlişkileri yürütmenin bir üçüncü şekli daha vardır ki bu da güven esaslı ilişkilerdir. Güvene dayalı ilişkilerde, insanlar işleri yapmak zorunda oldukları için ya da iyi sonuçlar elde edeceklerini umdukları için değil, gerçekten yapmak istedikleri için yapacaklardır. Güvene dayalı ilişkileri diğerlerinden ayıran en önemli unsur sorumluluktur. Bu ilişkilerde yaptırım türü tektir yani güven yıkılırsa ilişki sona ermektedir (Reynolds, 1997, s.6-10).

Literatürde güven kavramıyla ilgili farklı alt kategoriler bulunmaktadır. Örneğin davranışsal, öngörülebilir ve gönüllü güven. Güvenin davranışsal boyutu, inanış ya da bilişsel durumla ilgili değildir. Daha çok bir kişinin kendi ya da başkası hakkında sahip olduğu inanışlar doğrultusunda sergilediği davranış, tavır, eğilim ve hareketlerini içermektedir. Öngörülebilir güven anlayışı ise basitçe, bir kişinin bir başkası hakkında sahip olduğu kanaattir. Ya da davranışları öngörebilme yeteneği olarak ta tanımlanabilir. Ancak buradaki vurgu başkalarının davranışlarının öngörülebilmesidir. Gönüllü güven ise bir öngörü ya da tavırla ilgili olmayıp, kendini gönüllü olarak başkasının ellerine bırakmakla ilgilidir. Kısacası, gönüllü güven, güvende meydana gelen olaylara; davranışsal güven belli şekillerde davranma eğilimlerine; öngörülebilir güven ise güvenilen kişinin davranışlarını tahmin etmeye odaklanmaktadır (Brenkert, 1998, s.274-276).

Bir kişinin güven duyabileceği davranış boyutuyla bakacak olursak, güveni, yeterlilik ve niyet olarak ayırmak mümkündür. Yeterlilik teknik ve bilişsel yeterliliği ifade ederken, niyete güven karşı tarafin firsatçı davranmayacağına duyulan inançtır (Nooteboom, 2007, s.35).

Mc Allister (1995) ise iki güven çeşidinden söz etmektedir ve bunları bilişsel ve duygusal güven olarak adlandırmaktadır. Lewiki ve Bunker (1995) güven, 3 farklı gruba ayırmaktadır. Bunlar hesap, bilgi ve tanımak esaslı güvendir. Sitkin (1995) de güven ile ilgili 3 bakış açısı tanımlamaktadır. Onlar da yeterlilik, yardımseverlik ve değer temelli güvendir. Bigley ve Pearce (1998,) ise güveni, sorun odaklarına göre sınıflandırarak; birbirine yabancı olan kişilerin etkileşimi açısından güven, birbirlerini tanıyan ve ilişkileri devam eden kişilerin açısından güven ve ticari işlem yapan örgütler açısından güven olarak sınıflandırmışlardır. İlk kategori birbiri hakkında bilgi toplamamış ya da duygusal bağ geliştirmemiş kişiler arasındaki güveni konu almaktadır. İkincisi birbiri hakkında anlamlı bilgi birikimi ya da duygusal bağa sahip kişiler arasındaki güveni kapsamaktadır. Son kategori ise, güvenin iktisadi işlemlerin yapısal olarak yürütülmesini nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Bigley ve Pearce, 1998, s.407-417)

İnsan davranışlarında güvenin önemi konusunda geniş bir fikir birliği gözüküyorsa da, literatürde kavramın tanımı hakkında geniş bir fikir uyuşmazlığı görülmektedir (Hosmer, 1995, s.380). Rotter (1971,1980) güveni; bir kişi veya grubun, bir diğer kişi ya da grubun söz, vaat, sözlü ya da yazılı ifadesine bel bağlayabileceğine dair genel bir beklentisi olarak tanımlamıştır. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) ise güveni, bir grubun, diğer bir kişi ya da grup karşısında, kendisi için önemli olan davranışlar sergileyeceği beklentisi ile o kişi ya da grubun davranışlarını izleme ve kontrol etme gücü olmadan, gönüllü olarak, kendini savunmasız bir duruma sokması olarak tanımlamışlardır. Barney ve Hanson (1994) hiç bir tarafin diğerinin savunmasızlığını istismar etmeyeceğine dair karşılıklı inanç olarak tanımlamışlardır. Güveni, belirsizlikle tanımlanmış bir etkileşim ortamında bir tarafin, diğer tarafin beklenilen eylemlerini temel alarak, maruz kalabileceği olumlu ya da olumsuz olmayan sonuç beklentisi olarak tanımlamak mümkündür (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998, s.460-462). Güven, bir kişi grup ya da firmanın diğer kişi, grup ya da firma adına kendi isteğiyle kabul ettiği bir görevle ilgili ortak teşebbüse ya da ekonomik mübadeleye katılan tüm tarafların hak ve çıkarlarının gözetilip, korunduğuna dair duyulan inanç olarak da tanımlanabilir (Hosmer, 1995, s.393). Güveni, taraflar arasındaki ilişkinin geleceğine yönelik, iyimser bir senaryo olarak da nitelememiz mümkündür (Erdem, 2003, s.158).

Güven kavramını açıklarken bahsi geçen bir diğer kavram ise "tutuklular ikilemi"dir. "Tutuklular ikilemi" güvenin kişilerarası ilişkilerde sahip olduğu öneme güzel bir örnek teşkil etmektedir.

"Sovyetler Birliğinde (Stalin döneminde) bir orkestra şefi, bir sonraki konserine giderken, trendeki koltuğunda, o gece yöneteceği müziğin notalarını gözden geçiriyordu. İki KGB subayı, şefin okuduklarını gördüler ve müzik notasyonunun gizli bir şifre olduğunu düşünerek onu casus diye tutukladılar. Şef, bunların Çaykovski'nin Keman Konçertosunun notaları olduğunu söyleyerek itiraz ettiyse de, yararı olmadı. Ertesi gün, sorgu yargıcı kendinden emin bir tavırla içeriye girerek şöyle dedi: "Bize her şeyi anlatman iyi olur. Arkadaşın Çaykovski'yi yakaladık ve konuşmaya başladı bile." "Tutuklular-ikilemi"nin bir öyküsü böyle başlar. Eğer orkestra şefi, meçhul "işbirlikçi" sini suçlayan yalan bir itirafta bulunursa ve Çaykovski susarsa, o zaman orkestra şefi bir yıllık bir ceza (ve KGB'nin teşekkürleri) ile kurtulacak, Çaykovski ise inkarda direndiği için 25 yıl ağır ceza alacaktır. Tabii, eğer tersine, Çaykovski orkestra şefini suçlayan bir ifade veriri, şef de karşı koyarsa, bu halde cezalar buna göre yer değiştirir. Eğer her ikisi de itiraf ederlerse, her ikisi de standart ceza olan on yıla mahkum edilecektir (Dixit ve Nalebuff, 2003, s.15-18)."

Güven tutuklular ikilemi oyunundaki işbirlikçi davranış olarak da tanımlanmıştır. "Tutuklular ikileminde" Kişiler birbirleriyle iletişim kuramadıkları için birbirilerine güvenip işbirliği yapmak yerine birbirlerine güvenmeyerek çıkarlarını maksimize etme yolunu seçmektedirler (Deutsch, 1958 içinde Hosmer, 1995, s.387; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998, s.524).

Kişilerarası güven; bir kişinin karşısındakinden emin olma ve onun söz, hareket ve kararlarını temel alarak davranma isteğinin ölçüsü olarak tanımlanabilir (McAllister, 1995, s.25). Kişilerarası güvenin bilişsel ve duygusal temelleri vardır. Duygusal güvenin temelleri kişiler arasındaki hissi bağlardan meydana gelmektedir. Bilişsel güvenin temelleri ise; kime hangi hususta ve hangi koşullar altında güveneceğimizle ilgilidir ve seçimlerimizi güvenilirlik kanıtları yönlendirmektedir (Lewis ve Wiegert, 1985 içinde McAllister, 1995, s.25).

Gabarro güven'in sağlanabilmesi için 9 temel kavram ortaya koymuştur. Bunlar; bütünlük (dürüstlük ve ahlaki karakter), güdüler (niyet), tutarlılık (öngörülebilirlik), açıklık (düşünceleri özgürce ifade edebilmek), ihtiyatlılık (sır tutabilme), yeterlilik (belirli bir göreve ilişkin bilgi ve

yetenek), kişilerarası yeterlilik (insanların yetenekleri), iş bilinci (bir işin nasıl yürüdüğüne dair genel sezgi ve ilim) ve yargı (iyi kararlar verebilme yeteneği)'dır (Butler,1991,s.646).

Butler (1991) ise yaptığı çalışma ile yeni bir kombinasyon oluşturmuş ve mevcudiyet (hazır bulunmak, müsait olmak), yeterlilik, tutarlılık, ihtiyatlılık, adillik, bütünlük, sadakat, açıklık, sözünü yerine getirme ve yeni fikirlere açık olmak şeklinde güvenin oluşması için gerekli 10 kavram oluşturmuştur. Börü (2001, s.203), Türk toplumu ve sahip olduğu değerler içerisinde güvenilir kişilerin ne tür özelliklere sahip olduklarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda, ilgili değerleri dokuz boyutta toplamıştır. Bu boyutlar özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak ve dedikodu yapmamaktır.

Erdem, Aytemur ve Karaman (2007,s.512) ise, her ilişki tipi için güven anlamlarını ve boyutlarını inceleyerek, meslektaşlara duyulan güvenin boyutları: dürüstlük, yetkinlik, iletişim, adil olma ve iyi niyete dayalı iş ilişkisi olarak belirtilirken, astlara duyulan güvenin boyutları: dürüstlük, yetkinlik, bağlılık ve örtük itaat ilişkisi olarak tanımlamışlardır. Patrona duyulan güvenin boyutları ise dürüstlük, yetkinlik, liderlik, hamilik, adalet ve iletişim olarak belirlenmiştir.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması; örgütlerine güven duyan; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003 içinde Çakar, 2005, s.105). Çevre koşullarıyla değişen örgüt yapılarıyla; takım çalışması, dış kaynaklardan yararlanma, reorganizasyon, değişim mühendisliği gibi kavramlar ortaya çıkmakta ve bu tekniklerin başarısız olma nedenlerinin başında, değişim mühendisliğinin kurucularından James Champy'nin de kabul ettiği gibi güveni yaratmak ve onarmak konusuna yeterli dikkatin verilmemesi gelmektedir (Raynolds, 1997, s.4-15). Benzer şekilde güçlendirme de güvenin meyvesi olarak tanımlanmıştır (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007, s.44).

Güven önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi öne çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi artırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 2001, s.140).

İş ilişkilerinde, güvensizliğin sonuçları; azalan bağlılık, düşük moral, yüksek devamsızlık, yüksek iş gücü devir hızı ve ölçüsüz harcamadır. Güvensizliğin verdiği zarar, güvenin sağladığı yararlardan daha fazladır (Diffie-Couch, 1984, s.31 içinde Mishra ve Morrissey, 1990, s.446). Güvenin olmadığı ilişkilerde anlamlı bilgiler gizlenip saptırılacak; kişi gerçekleri, düşüncelerini, kararlarını ve duygularını, başkalarının karşısında savunmasız bir duruma düşebileceği inancı ile ifade etmekten kaçınarak gizleyecektir. Çalışanlar başkalarının etkisinde kalmak istemeyecek, kendi düşüncelerini kabul ettirmek isteyecek ve son noktada ise başkalarına olan bağımlılıklarını en alt düzeyde tutmak isteyeceklerdir. Tüm bu tutumlarda, yanlış anlaşılmalar ve yanlış yorumlamalara neden olacak, ortak çalışma ve problem çözme çabalarının etkinliğini azaltacaktır (Zand, 1972, s.230).

Güven ortamının yaratılması ise birçok anlaşmazlığın ortadan kalkmasını sağlayacak ve tarafları aynı olumlu hedef etrafında birleştirecektir. Böyle bir güven ortamı tarafların tutumlarını değiştirerek, birbirlerini yenilmesi gereken birer rakip olarak değil, işbirliği yapılması gereken birer ortak olarak görmelerini sağlayacaktır (Çetin, 2002, s.103).

Cullen, Johnson ve Sakano (2000, s.224) ise stratejik ortaklıklarda güven ve bağlılığa dikkat çekerek, gerek başarılı gerekse başarısız stratejik ortaklıkların yöneticilerinin karşılıklı güven ve bağlılığın öneminin farkına vardıklarını vurgulayarak, girişim ilk başta her ne kadar çıkar ve mantık odaklı gibi gözükse de, güven ve bağlılık olmadan, ortaklığın ya tamamen başarısız olacağını ya da en iyi ihtimalle stratejik potansiyeline ulaşmayacağını belirtmektedirler.

2.2. YÖNETİCİYE GÜVEN

Güven kurum içerisinde "bireylerarası güven", "üst yönetime ya da kuruma duyulan güven", "kurumlararası güven", "müşterilerin kuruma güveni", "yöneticinin astına güvenmesi", "astın yöneticiye güvenmesi" ve "çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesi", "departmanlararası ve ekiplerarası güven" şeklinde farklı düzeylerde incelenebilir. Literatürde "yöneticiye güven", "çalışma arkadaşlarına güven" ve "kuruma güven" çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içersinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsel, 2007, s.50).

Güven, örgütsel davranış anlamında etkinlikleri kolaylaştırıcı bir unsurdur. Örgüt içi ilişkiler anlamında güveni değerlendirdiğimizde, güven kendini genellikle çalışanın yöneticisine

olan güveni ya da yöneticinin çalışanına olan güveni şeklinde sergilemektedir. Güven çalışan-yönetici ilişkisinin kalitesinin belirlenmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bu ikili güven ilişkisi dışında; çalışanlar, takımlar ve departmanlar arasında da karşılıklı güven bulunmalıdır (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007, s.43-44).

Luhmann, yöneticiye güven ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark olduğunu kanıtlayan ilk araştırmacıdır. Güven, karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluşmakta ve hem kişilikten hem sosyal sistemden etkilenmektedir. Çalışanın duyduğu güveninin, güven nesnesinin yönetici ya da örgüt olmasıyla farklılık gösterdiği varsayılmaktadır (Perry ve Mankin, 2007, s.166).

Yönetici kurumla çalışan arasındaki resmi bağlantıdır. Bir çalışan, yöneticisiyle sahip olduğu iyi iş ilişkileri nedeniyle ona bir arkadaş gibi güvendiği halde kurumuna güvenmiyor olabilir. Ya da çalışan yöneticisini kurumun temsilcisi olarak gördüğü için, yöneticisine duyduğu güveni tüm kuruma atfedebilir. Bu nedenle, yöneticiye ve kuruma güven birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da, öncelleri ve sonuçları itibariyle birbirinden farklı kavramlardır (Tan ve Tan, 2000, s.242-243). Bir başka dikkat çekici nokta ise, çalışanın farklı kademelerdeki yöneticilere olan güveninin de farklılık göstermesidir. Örneğin çalışanlar CEO'dan çok, kendi yöneticilerine güvenme eğilimi göstermektedirler. Bu da sosyal psikolojide insanların, sık, direk ve birebir iletişim kurdukları kişilere güvene konusunda daha istekli oldukları savını doğrulamaktadır (Perry, Mankin, 2004, s.281).

Güven konusu, örgütsel araştırmacılarını uzun süreden beri ilgilendiriyorsa da, örgütlerin yalınlaşması ve takım bazlı çalışmasının sonucunda, yöneticilerin etkililiği her zamankinden daha fazla çalışanlarının güvenini kazanmaya bağlı hale gelmiştir (Brockner, Siegel ,Dalt, Tyler ve Martin, 1997, s.558).

Kuruma güvenin öncelleri algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet iken, yöneticiye güvenin öncelleri dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlardır (İslamoğlu, Birsel ve Börü, 2007, s.30). Yöneticiye güvenmenin sonuçları, yöneticiden memnunluk, iş tatmini ve yenilikçi davranışlar iken kuruma güvenin sonuçları ise işten ayrılma niyetinin azalması ve örgüte olan bağlılığın artmasıdır (Tan ve Tan, 2000, s.244-247).

Mayer (1995)'e göre yöneticiye güven, bir çalışanın hareket ve davranışlarını kontrol edemeyeceği yöneticisi karşısında savunmasız olma istekliliğidir (Tan ve Tan, 2000, s.243).

Yöneticiye güven kavramında, temel kanı yöneticinin davranışlarının çalışanın zararına değil, yararına olacağı yönündedir. (Perry ve Mankin, 2007, s.166).

Yönetimsel davranış, yönetici ve çalışan ilişkisinde güvenin gelişmesinde önemli bir etkidir. Yönetimsel güvenilir davranış ise, yönetici tarafından sergilenen, çalışanların onlara güvenmesinde gerekli ancak yeterli olmayan iradi hareket ve etkileşimlerdir. Çalışanların yöneticilerine güvenmelerini sağlayan yönetici davranışları ise; davranışsal tutarlılık (geçmiş davranışlarından hareketle yöneticinin gelecekteki davranışlarını öngörebilme), davranışsal bütünlük (yöneticinin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyum), kontrolün paylaşım ve yetki devri (çalışanların verilen kararlara katılarak kendi çıkarlarını koruyabilmeleri), iletişim (yöneticinin kararlarını iyice açıklanması ve çalışanlarla fikir alış verişinde bulunması) ve son olarak ta ilgi göstermek (çalışanın ihtiyaçları konusunda hassas olmak, çıkarlarını korumak ve kendi çıkarı için çalışanlarını sömürmekten sakınmak)'tir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998, s.516-518).

Bir yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan, onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanın gözünde güvenilirliğini arttıran, sadece kendi çıkarını düşünmediğini gösteren, dolayısıyla bir etik zemine dayalı kişisel bütünlüğü belirlerken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkililiğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algılamasını etkiler (Whitener, 1998 içinde Erdem, 2003, s.173). Börü ve Güneşer (2005) ise yaptıkları çalışma ile liderlik tarzının iş tatmini etkisini ve bu ilişki içerisinde yöneticiye olan güvenin önemine değinmiş ve liderin astlarıyla olan ilişkilerinde sergiledikleri tarzın ve astların gözünde güvenilir olmanın önemini vurgulamışlardır.

Güven, örgüt kültürü gibi, tepe yönetimi tarafından güçlü ve görünür bir bağlılık gerektirmektedir. Örgütlerde güven yukarıdan başlayıp ve aşağıya doğru yayılmaktadır. Güven ortamı yaratmada başlıca sorumluluk, hiyerarşinin avantajlarından yaralanmaktan hoşlanan ve anahtar bilgilere daha fazla ulaşan yöneticiye aittir. Oysaki yöneticiler otoritelerinin sarsılmasından korktukları için güveni sakıncalı bulmaktadırlar. Çoğu yönetici-ast ilişkisinde güven eksikliği bulunmakta ve örgütlerdeki verimsizliğin en büyük nedenlerinden birinin çalışanlar ve yönetim arasındaki yaygın güvensizlikten kaynaklandığı görülmektedir. Bir yönetici astlarına emir verebilir, ancak güven ortamı olmadan, çalışanları asla en iyi performanslarını sergilemeyeceklerdir (Mishra ve Morrissey, 1990, s.444-461).

Çalışanlarının kendisine güvenmesini isteyen yöneticinin bazı unsurları dikkate alması gereklidir. Örneğin (Shea,1984 içinde Mishra, Morrissey, 1990, s.449) ;

- İş fırsatlar açısından analiz edilerek bu fırsatları adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalı, yüksek fakat gerçekçi beklentilerle çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.

- Yardımcı personelin iyi idare edilerek, kabul edilebilir sonuçların ve tehlikelerin açıklanması ve daha sonrasında kişiyi görevini yerine getirme konusunda serbest bırakılması gerekmektedir.

- Nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalı, mümkün oldukça katı politika ve prosedürlerden kaçınarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.

- Zorlayıcı güçten kaçınarak otorite dağıtılmalıdır, astların mümkün olan her durumda desteklenmelidir.

- Yanlış bir şey ya da hata yapıldığında cezaya vakit ve çaba harcamaktan çok probleme yoğunlaşılmalıdır.

- Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçilerek, bir dahaki sefer işler yolunda gidecek şekilde organize olunmaya çalışılmalıdır.

- Astların desteklenerek kazanan kişiler haline getirilmeleri amaçlanmalıdır.

Astlar kendilerine gerçek fırsatlar sunan, onları iyi hazırlayan, başarmaları için cesaretlendiren ve ne yapabileceklerini göstermelerine izin veren yöneticilerine güven duyacaklardır.

Yöneticiler bir yandan güvenilir davranışlar sergileyerek, çalışanlarına güvendiğini göstermeli bir yandan da dikkatlerini çalışanların davranışları üzerinde etkili olan örgüt yapısı ve örgüt kültürüne yönlendirmelidirler. İkisi de eşit derecede önemli olan bu iki unsurun bir örgütün ya da takımın görevini iyi yerine getirebilmesi için doğru şekilde birleştirilmesi gerekmektedir (Shaw, 1997, s.121).

Yöneticiye duyulan güven; bağlılık, performans, grup içi ve arası bilgi paylaşımı, önemini yitirmek korkusuyla bilgiyi paylaşmama davranışı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Renzl, 2008, s.207-215). Yöneticisine güvenen çalışanlar yenilik yapmak, üretmek ve harekete geçmek

konusunda daha özgür hissedeceklerdir Yöneticisine güvenmediği halde mutlu olan çalışanlar olabilir ancak yüksek iş tatmini ancak yöneticiye güvenin yüksek olmasıyla sağlanabilir (Perry ve Mankin, 2007, s.165-166). Yapılan araştırmalar yöneticiye duyulan güvenin, bilgiye olan inanç, örgüte bağlılık, kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, yöneticiye ilişkin memnuniyeti ve örgütte kalma isteği üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Bijlama ve Van de Bunt, 2003, s.638).

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTE BAĞLILIK TANIMI VE KAPSAMI

Bireyler bir örgüte, bazı istekler, ihtiyaçlar, beceriler ile gelmekte ve yeteneklerini kullanabilecekleri, çoğu temel ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir iş ortamı bulmayı beklemektedirler. Eğer örgüt böyle bir araç sağlayabilirse; örneğin çalışanın etkin kullanılması gibi, bağlılığın artmasına olanak sağlanmış olacaktır. Aksine çalışana anlamlı görevler verilmez ve uygun iş ortamı sağlanamazsa çalışanın bağlılık derecesi azalacaktır. Bu durum özellikle eğitim seviyesi yüksek olan kişiler için sorun yaratmaktadır. Yüksek seviyede eğitim görmüş kişiler örgütten çok mesleklerine ya da sanatlarına bağlı oldukları görülmektedir (Steers, 1977, s.53).

Yapılan araştırmaların çoğunda örgüte bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Portrer'ın tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir (Wasti, 2000, s.401). Taşkıran ve Özcan ise yaptıkları araştırmada kendi değerleri ile örgüt değerlerinin benzerliği konusunda kararsızlık yaşayan çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna varmışlardır (Taşkıran ve Özcan, 2007, s.411). Akkirman'a göre bağlılık, çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir (Yozgat ve Şişman,2007,s.747). Sheldon (1971), örgüte bağlılığı bireyin kimliğini örgüte bağlayan ya da iliştiren ve örgüte karşı geliştirilen bir tutum veya yöneliş olarak tanımlamaktadır (Taşkıran ve Özcan, 2007, s.401)

Örgüte bağlılık, bireyin bir örgütle özdeşleşme ve örgüte olan ilgisinin göreli gücü olarak tanımlanabilir. Örgüte bağlılık en az üç faktörle açıklanabilir. (1) Örgütün değer ve amaçlarına karşı güçlü bir inanç ve kabullenme, (2) örgüt adına hatırı sayılır çaba gösterme istekliliği ve (3) örgütteki üyeliği sürdürmek yönünde güçlü bir istek (Porter, Steers, Mowday ve Boulian,1974 içinde Steers, 1977, s.1).

Becker (1960) bağlılığı, bir çalışma dizisinden vazgeçmenin maliyetlerinin farkında olmakla açıklamaktadır. Diğer teorisyenler ise (Mowday, Porter ve Steers gibi) örgüte bağlılığı örgüte olan duygusal bağ olarak görme eğilimi göstermektedirler. Weiner (1982) gibi bazıları da bağlılığı, davranışsal normlara uymak için bir ahlaki zorunluluk hissi olarak tanımlamaktadır. Meyer

ve Allen ise bu farklı bağlılık anlayışlarını tanımlamak için sırasıyla zorunlu, duygusal ve ahlaki terimlerini kullanmışlardır (Powell ve Meyer, 2004, s.159).

3.2. ÖRGÜTE BAĞLILIK TÜRLERİ

Allen ve Mayer (1987) tarafından geliştirilen modelde bağlılık 3 farklı şekilde isimlendirilmiştir. Bunlar; duygusal, zorunlu ve ilkesel bağlılıktır. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler örgütte kalmak istedikleri için kalırlar, zorunlu bağlılığı yüksek olanlar kalırlar çünkü muhtaçtırlar, ilkesel bağlılığı yüksek olanlar ise kalmak zorunda hissettikleri için kalmaktadırlar. Bu bağlılıkları, farklı türler yerine birbirinden ayırt edilebilir unsurlar olarak görmek gerekmektedir. Bu da çalışanın her bir bağlılık türünü belli bir dereceye kadar hissedebileceği anlamına gelmektedir. Örneğin bir çalışan kalmak istediği için değil de; zorunlu olduğu ve ahlaki açıdan ayrılmasının doğru olmadığına inandığı için kalıyor olabilir (Allen ve Meyer, 1990, s.3-4).

3.3. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ÖNCÜLLERİ

Kıdem ve çalışma süresi, sık sık incelenen ve örgüte bağlılığı etkileyen iki önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki değişken dışında kültürün bağlılığa etkisi de sık sık incelenmiş ancak yapılan araştırmalarda bağlılığın habercilerinin kültürel değil evrensel özellikler olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle doğu ülkeleri üzerinde yapılan çalışmalar bu yargıyı desteklemektedir. Luthans, McCaul ve Dodd (1985, s.217), yaptıkları çalışma ile Koreli ve Japon çalışanların örgüte bağlılık konusunda Amerikalı meslektaşlarından daha farklı olmadıklarını ortaya koymuşlardır.

Meyer vd. (2002) göre örgüte bağlılığın en önemli öncüllerinden biri algılanan örgütsel destektir (Wasti ve Can, 2007, s.735). Örgütsel adalet ve örgütsel destek hisseden, iş güvencesi olan, örgütte verilen kararlara katılabilen, örgütte olan bitenden haberi olan, örgütlerinin onlara güvendiğini hisseden ve örgütle kendi değerlerinin örtüştüğünü düşünen çalışanların örgüte bağlılıkları yüksek olacaktır (Yücel, 2006, s.58-59) .

Örgüte duyulan duygusal bağlılığın öncülleri; kişisel özellikler, işin özellikleri, iş tecrübesi ve yapısal özelliklerdir. Zorunlu bağlılığı ise iki faktörden etkilenmektedir. Bunlar bireylerin işlerine yaptıkları yatırımın büyüklüğü ve yeni iş alternatiflerin azlığıdır. Örnek olarak bir çalışanın, başka bir firmada kolayca işine yaramayacak bir işte uzmanlaşmak için yatırdığı zaman ve enerjisi verilebilir. Daha sonra Powell ve Mayer zorunlu bağlılığa katkıda bulunabilecek iki faktör daha eklemişlerdir.

Bunlar tatmin edici koşullar ve mukayese edilecek alternatiflerin varlığıdır (Powell ve Meyer, 2004, s.163). Son olarak, ahlaki bağlılık, bireyin örgüte gelmeden önceki ve sonraki tecrübelerinden etkilenecektir. Örneğin, işletmenin onlardan sadakat beklediğine inanan çalışanların ahlaki bağlılığı yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Yöneticinin davranışları da ahlaki bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kincaid, 2003, s.93).

3.4. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Literatürde bulunan örgüte bağlılığın kavramsallaştırılmasında yaygın olarak kullanılan kavram ayrılma niyeti ile olan bağlantıdır. Güçlü bir şekilde örgüte bağlı olan çalışanlar, örgütü terk etmeyi en az isteyenler olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s.1). Örgüte bağılık, devir hızını iş tatmininden daha iyi açıklayan bir unsurdur (Steers, 1977, s.46).

Örgüte bağlılık, örgüte güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilerken, işyerindeki etik olmayan davranış sıklığı ve etik olmayan davranışa karşı tutumu olumsuz yönde etkilemektedir (Kamer, 2001, s.70; Töre, 2006, s.22-24).

Duygusal ve ahlaki bağlılığın devamlılık, performans, örgütsel vatandaşlık gibi arzulanılır davranışlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması beklenirken, zorunlu bağlılığın ise bu davranışlar üzerine çok az hatta olumsuz etkisinin olması beklenmektedir (Powell ve Meyer, 2004, s.159). Zorunlu bağlılığın yüksek olması, iş gücü devir hızının azalmasıyla sonuçlanırken, araştırmacılar sürekli olarak en az istenilen bağlılık türü olduğunu vurgulamışlardır (Powell ve Meyer, 2004, s.172).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar işe daha az devamsızlık yapmakta ve daha yüksek performans göstermek için daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Zorunlu bağlılıkta ise sadece işten çıkmanın maliyeti düşünülerek çalışıldığından, bu çalışanlar örgüte katkıda bulunmak için güçlü bir istek duymamakta ve hatta bu bağlılık türünün hayal kırıklığı ve küskünlük yaratmasıyla uygun olmayan iş davranışlarına neden olması beklenmektedir (Meyer ve Allen,1997 içinde Çetin, 2006, s.11). Ahlaki bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte bir görev ve yükümlülükle bağlı bulunmaktadırlar. Bu davranışlar ise, çalışanları örgüt için iyi olan şekilde davranma konusunda motive etmektedir (Çetin, 2006, s.11).

Kuruma ya da işletme örgütüne bağlılık, çalışan bireyin kurumsal ya da örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirdiği için, önemli bir kültürel değerdir. Kurumsal- örgütsel bağlılığın egemen bir kültürel değer olarak işlerlik kazanmış olması, merkezleşme eğilimini azaltmakta, gevşetilmiş, içselleştirilmiş bir denetim stilini ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan kurumsal-örgütsel bağlılık azaldığındaysa merkezleşme hızla artmakta sert bir dışsal denetim oluşmaktadır (Sargut, 2001, s.139-140).

4. ETİK İKLİM, YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1. ETİK İKLİM VE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Sınırlı olsa da, araştırmalar örgütün etik ikliminin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir Örgüte bağlılığın bazı çalışanların örgütteki etik problemlere karşı körleştirmesi mümkündür. Bu tip durumlarda, kişi bağlılığından ötürü örgütü yüksek derecede etik olarak algılayabilmektedir. Bununla beraber Hunt (1989) çalışanların örgütteki etik problemleri göremeyecek kadar yüksek derecede örgüte bağlı olamayacaklarını belirtmektedir. Sonuç olarak örgütünün etik olduğunu düşünen çalışanların örgütlerin daha bağlı olmaları olasıdır (Schwepker, 2001, s.41-42).

Etik iklim türleri açısından ele alacak olursak egoistik bir etik iklim içerisinde, normlar kişisel kazanca odaklanılmasını teşvik etmektedir. Bu koşullar altında, beklenilen bencilliğin örgüte bağlılığın geliştirilmesine yardımcı olacağı kuşkuludur. Bir örgüt bencil davranış ve tavırları onayladığı takdirde, çalışanların örgütteki diğerleri ve bütün olarak tüm örgüte karşı daha az ilgili olmaları muhtemeldir.

Örgüt üyelerinin daha hassas ve birbirine yardımcı olmak konusunda daha istekli oldukları yardımseverlik iklimlerinde ise, örgüt üyelerinde daha fazla bağlılık yaratması muhtemeldir. Yardımseverlik iklimlerinin çalışanların iyiliğinin önemsenmesi ile ilgili olduğundan, çalışanının daha yüksek bir örgüt desteği algılamasını sağlayabilir. Eisenberg (1986) yüksek bir örgüt desteği hisseden çalışanların, örgüte geri ödemek konusunda kendilerini daha zorunlu hissetmelerinin muhtemel olduğunu savunmuştur. Bu geri ödeme daha yüksek örgüte bağlılık şeklini alabileceği gibi daha başka işe ilişkin davranışlar da olabilir. Böylece yardımseverlik iklimleri algılanan örgüt desteğini geliştir ki buna çalışanlar daha yüksek örgüte bağlılıkla karşılık verecektir.

İlkelilik iklimlerinin ve örgüte bağlılığın profesyonel ve profesyonel olmayan çalışanlar açısından farklı sonuçlar doğurması beklenmektedir. Profesyonel çalışanlardan, mesleklerinin ilkelerini içselleştirerek onları örgütün normlarının üstünde tutmaları beklenmektedir. Bu durumda örgütler, içselleştirilmiş mesleki değer ve normlarla uyumlu etik iklimler geliştirdikleri takdirde, örgüte bağlılık artacaktır. İlkelilik iklimleri örgütün sınırlarını aşan içsel kural ve normlarla ilgili

olduğundan, belirli bir meslek koduna sahip olmayan çalışanlarla daha az ilişkili olacağından örgüte bağlılığı da etkilememesi beklenebilir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003, s.130-131).

Victor ve Cullen (2003) araştırmalarının sonucunda yardımseverlik iklimleri ile örgüte bağlılık arasında pozitif ilişki, egoistik iklimlerle ise negatif ilişki saptamışlardır. İlkelilik iklimleri ile örgüte bağlılık arasında ise sadece profesyonel çalışanlar açısından pozitif ilişki saptanmıştır.

Etik iklim ve örgüte bağlılık üzerine, satın alma sorumluları üzerinde yaptıkları çalışmalarında Kelley ve Dorsch (1991) araçsallık ve önemseme iklimleri ile örgüte bağlılık arasında beklendiği gibi kuvvetli bir ilişki, kurallar iklimi ile ise beklenmedik bir ilişkinin varlığını bulmuşlardır. Yasa ve kodlar ile bağımsızlık (kişisel ahlak) iklimleri ile örgüte bağlılık arasında ise beklendiği gibi belirgin bir ilişki saptanmamıştır.

Schwepker de (2001) Quallas ve Puto'nun (1989) geliştirdiği etik iklim ölçeğini kullanarak yaptığı çalışmasında, satış ekibinin kurumun etik iklimine dair algılarıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006, s.277-278) da Schwepker'in geliştirdiği etik iklim ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmalarında, etik iklimin örgüte bağlılık üzerindeki direk ilişkisi üzerinde anlamlı bir sonuca ulaşamamışlar ancak iş tatmini arttırmak ve rol çatışmasını azaltmak suretiyle dolaylı olarak örgüte bağlılığı arttırdığını göstermişlerdir.

Mehmet Emin Elçi de benzer şekilde "Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile Olan İlişkisi" adlı tezinde çalışanların organizasyonlarının etik iklimi algılayışlarıyla örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Elçi, 2003, s.50).

4.2. YÖNETİCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Pek çok araştırmacı, ilişkilerdeki en önemli sermayeyi güven ve bağlılık olarak görmektedir. Bir tarafin güven ve bağlılık duygusu, karşı tarafin güven ve bağlılığını beslemektedir. Güven güveni, bağlılık bağlılığı, güvende bağlılığı doğurmaktadır(Cullen, Johnson ve Sakano, 2000, s.224-234).

Matthai'nin belirttiği gibi (1989) , güven çalışanların, belirsiz durumlarda örgütün davranışlarının tutarlı olacağı ve örgütün çalışanlarına yardımcı olacak şekilde davranacağına dair

duyularını ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer yöneticilerine güveniyorlarsa, örgütlerine bağlı kalacaklardır (Neves ve Caetano, 2006, s.360).

Güler Sağlam Arı (2003, s.17-36) banka yöneticileri üzerinde yaptığı, ilk yöneticiye duyulan güven ile örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmasında, banka yöneticilerinin bir üst kademede yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuştur.

Holmes ve Rempel (1989) ile Burke ve Stets'e göre, eğer birey örgütün veya yöneticisinin güvenilirliğine inanıyorsa, bu bilgi onun bağlılığını arttıracaktır. Yani sorunlar ortaya çıksa dahi mevcut ilişkisini sürdürmek için istek duyacaktır. Birey ilişkiyi sürdürecektir, çünkü güvenin var oluşu çıkabilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracak olan empatiye neden olacaktır (Kamer, 2001, s.29).

Neves ve Caetano (2006) ise, yöneticiye güvenin örgüte bağlılığı arttırdığını göstererek, yöneticisine olan güveni düşük olan kişilerdeki duygusal bağlılığın düşük olduğunu ortaya koymuşlardır (Neves ve Caetano, 2006, s.360).

4.3. ETİK İKLİM, YÖNETCİYE GÜVEN VE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Yönetimsel kararlarda firmanın yol gösterici ilkelerini formal olarak tespit eden etik kodlar, yöneticilere sayısız etik çıkmazı çözmek ve çalışanlarının yöneticilerine olan güvenini geliştirmede yardımcı olabilmektedir. Çalışanların algıladıkları iklim yöneticilerin etiği vurguladıkları, sözlerini tuttukları ve etik bir rol model olarak hizmet verdikleri bir etik iklimse yöneticilerine güvenmeleri muhtemeldir (Anad, Ashforth ve Joshi 2004 içinde Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006, s.19; Trevino ve Brown 2004 içinde Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006, s.19).

Etik iklim, çalışan davranışlarını dikte eden örgütsel yol gösterici ilkelerin varlığıyla ilgili olduğundan, yöneticisinin güvenilir olduğuna ve etik davranacağına dair inancını arttırabilir. Dolayısıyla etik iklim, yöneticiye güven açısından önemli bir unsurdur (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006, s.20).

Mulki, Jaramillo ve Locander (2006) yaptıkları çalışma ile etik iklim ile yöneticiye güven ve örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Aynı çalışmanın sonuçları, etik iklimin çalışanların tavır ve davranışları üzerindeki etkisinin, yöneticiye güven ile belirgin

şekilde geliştirilebildiğini göstermektedir. Çalışmanın sonuçları, etik iklimin iş tatmini, daha fazla örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetini azaltma sürecini gerçekleştirirken, yöneticiye güvenin kritik bir unsur olduğunu gösteriyor ve son olarak ta, etik iklimin yöneticiye güvenin önemli bir göstergesi olduğunu ve etik iklimin örgüte bağlılığı direk olarak etkilediğini ve yöneticiye güveni etkilemek suretiyle de dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.

Çakar (2005,s.107), ise vakıf ve devlet üniversitelerinde akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasında; örgütsel güven, örgütsel etik ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır.

Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü desteklerler ve örgüte bağlanmaktadırlar. Diğer yandan, düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaşmakta, kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri uzun zaman almakta ve bu durum performanslarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar riske girmek istememekte, karar süreçleri zarar görmekte, herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve dirençle karşılanmakta, düşük performans ve düşük örgüte bağlılık gözlemlenmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Bair ve Armand, 1995 içinde Erdem, 2003, s.165-166).

5. UYGULAMA

5.1 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İnsanların evlerinden çok iş yerlerinde vakit geçirdikleri günümüz dünyasında, çalışanların kendilerini huzurlu, mutlu hissettikleri, benzer değer ve inanışlara sahip oldukları bir kurumda faaliyet göstermelerinin doğurduğu sonuçlar gittikçe daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Etik, güven ve bağlılık da bu çalışmalar içerisinde yer alan güncel konuların başında gelmektedir.

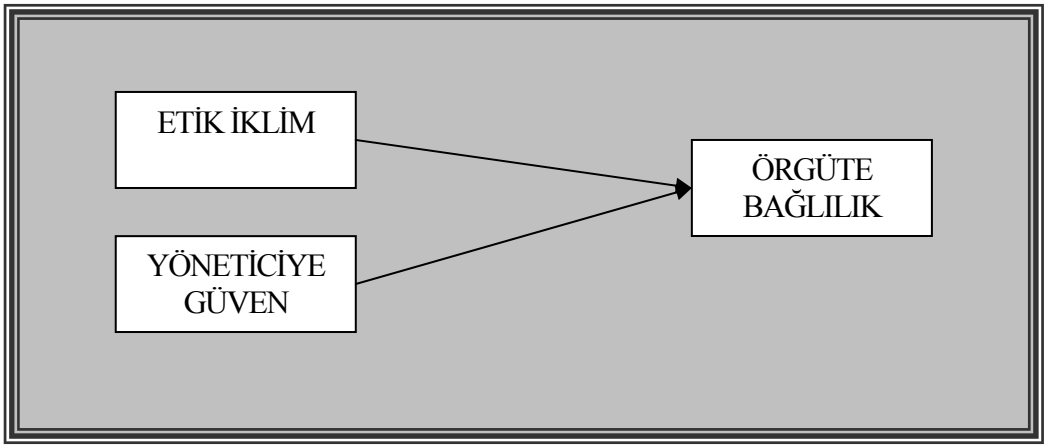
Etik, güven ve bağlılık ilk başta sadece kulağa hoş gelen kavramlar gibi gözükse de, bu kavramlara sıkı sıkıya sarılan işletmelerin başarı öykülerine iş dünyasında rastlanmaktadır. Yerel düzeyde olduğu kadar global rekabetin şiddetlendiği iş hayatında bu kavramlar popüler birer kavram ve uygulama olmaktan çıkmakta ve rekabet avantajı yaratmanın önemli unsurlarından biri olarak kendilerinden söz ettirmektedir.

Rekabet unsuru içerisinde verimlilik ve maliyet unsurları birer kriter olarak alındığında; zaman ve enerji harcanarak işletmeye alınan elemanları kaybetmenin maliyetinin önemli düzeylere ulaştığı doğrudan hesaplamalarla ve kendini güvensiz, mutsuz hisseden çalışanların verim düşüklüğü dolaylı hesaplamalarla kendini hissettirmektedir. Oysaki örgütsel çıktıların yükseltilmesi açısından, açık bir şekilde iletişimin kurulabildiği, çalışanın kendini rahatça ifade edebildiği, yaratıcı ve istekli bir çalışma ortamını yaratılabileceği iş ortamlarının yaratılması etik, güven gibi bazı değerlerin yaratılması ve korunması ile mümkün olabilmektedir. Aksi durumlarda hem işletmelerin varlıkları tehlikeye girecek hem de çalışanlar kendilerince belirledikleri tedbirlerle (işi aksatma, yavaşlatma, sabote etme gibi) işletmeye daha da fazla zarar vermeye başlayacaklardır. Daha da önemlisi çalışanlar iş tatmininden yoksun kalacak, örgütün bir parçası oldukları hissini duyamayacak, kendilerini daha mutlu hissedecekleri yeni çalışma yerlerinin arayışına girişeceklerdir.

Etik ve güven çalışanların kendilerini mutlu ve verimli hissetmeleri ve örgüte bağlanmaları konusunda öngörülen değerler arasındadır. Literatür içerisinde etik, güven ve örgüte bağlılık arasında doğrudan veya dolaylı ilişkilerin bulunduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgütlerde etik kavramı, etik kodların oluşturulması, örgütte etik değerlerin

oluşturulması, etik iklimin yaratılması gibi farklı boyutlar içerisinde ele alınabilmektedir. Güven ise kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve astlara güven olarak farklı boyutlarda inceleme konusu yapılabilmektedir. Etik ve güvenin sayılan bu farklı boyutlarının örgütsel çıktılar üzerinde farklı etkilerini vardır.

Bu çalışmada ise örgütlerdeki etik konusu içerisinde yer alan etik iklim ve güven konusunun bir boyutu olan yöneticiye duyulan güven ele alınarak örgüte bağlılık yaratmadaki rolleri inceleme konusu yapılmıştır. Yapılan literatür incelemesinde etik iklimin ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılık konusunda ayrı ayrı rol oynadığını gösteren çalışmalar bulunduğu gibi, etik iklimin ve yöneticiye güvenin bir arada örgüte bağlılık yarattığını gösteren çalışmalar da bulunduğu görülmüştür (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006; Çakar, 2005; Konovsky ve Pugh, 1994; Neves ve Caetano, 2006; Arı,2003; Holmes ve Rempel, 1989; Neves ve Caetano, 2006; Schwepker, 2001; Cullen,Parboteeah ve Victor, 2003; Eisenberg ,1986; Kelley ve Dorsch , 1991; Elçi, 2003). Yapılan çalışmalardan yola çıkarak bu tezde de etik iklim ve yöneticiye olan güvenin örgüte bağlılık yaratmadaki rolü inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmanın modeli aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir :

H_1 : Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılık üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

H_0: Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılık üzerinde açıklayıcı katkısı yoktur.

5.1.2. Araştırma Türü

Bu çalışma etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılık yaratmadaki açıklayıcı katkısını test etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların cinsiyet, sektör ve kademe gibi değişkenlere göre değişim gösterip göstermediği de inceleme konusu yapılmıştır

5.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın özel ve kamu sektöründe çalışan kişilerden yalnızca örneklem büyüklüğü kadar ulaşmış olması araştırmanın, birinci sınırlılığı olarak belirlenmektedir. Diğer yandan belli bir sektör ya da işletmeler üzerinde uygulanmamış olması bir başka sınırlılık olarak alınmaktadır. Çalışmanın sadece İstanbul içerisinde uygulanması da bir sınırlılık olarak alınmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

5.2.1. Örneklem

İstanbul'da kamu ve özel sektörde farklı pozisyonlarda çalışan 491 işgören çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

Örneklemi oluşturan katılımcılara ait bilgiler aşağıda analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

5.2.2. Ölçüm Aleti

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağalamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Anket 4 kısımdan meydana gelmiştir :

1.Bölümde çalışanları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde deneklerden cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim durumu, çalışma hayatındaki ve iş yerindeki kıdem , çalışılan kademe ve sektör gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

2.Bölümde ise etik iklimi tanımlamaya yönelik olarak Victor ve Cullen (1993) tarafından

geliştirilmiş, literatürde örgütteki etik iklimi belirlemek amacıyla en yaygın olarak kullanılan 36 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Cullen, Victor ve Bronson,1993; Fritzsche 2000; Peterson 2002). Ölçek sorularına erişebilmek için yazarlarla elektronik ortamda yazışılmış ve kendilerinden orijinal ifadelerin yer aldığı "The Ethical Climate Questionnaire: An Assesssment Of Its Developement And Validity" adlı makale ile bu ölçeği kullanmak için izin alınmıştır. Ölçek içerisinde yer alan ifadelerin Türkçeye adaptasyonu araştırmacı tarafından tercüme-geri tercüme (translate-back translate) yolu ile yapılmıştır. Bu amaçla ölçekteki ifadeler araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünden mezun bir akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Böylelikle ölçek ifadelerinin doğru şekilde tercüme edilip edilmediği kontrol edilmiştir. Bu aşamada, ölçekte yer alan ifadelere ilişkin düzeltmeler yapıldıktan sonra, 35 kişiye dağıtılarak pilot çalışma uygulanmış, anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan ifadeler üzerinde gerekli düzeltmeler yapılarak güvenilirliğine bakılmıştır. Bu aşamada ölçeğin güvenirliliği **α : ,9065** olarak bulunmuştur.

3.Bölümde örgüte bağlılığı ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu amaçla Allen ve Meyer'in (1990), "The Measurement and Antecedent of Effective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" adlı makalelerinden alınan 25 soruluk örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu İbrahim Cem Gültekin (2004)'in "The Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği Gültekin tarafından yapılmıştır.

4.Bölümde ise Börü, İslamoğlu ve Birsel (2007) tarafından geliştirilen yöneticiye güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 40 soru bulunmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği daha önceden ölçeği geliştiren akademisyenler tarafından yapılmıştır.

Anket formunun bir örneği ek.1'de sunulmaktadır.

5.2.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan çalışanları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılıma tabi tutulmuştur.

Anketin 2., 3. ve 4. kısmında. yer alan ifadeler "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum" a uzanan 5'li ölçek içerisinde verilmiştir.

Tüm değerlendirmelerde

- Tamamen katılıyorum "5" ve
- Hiç katılmıyorum "1"

olarak puanlandırılmıştır.

Puanlamada ;

- Etik iklim ölçeğinde yer alan 1, 6 ve 10 numaralı sorular
- Bağlılık ölçeğinde yer alan 4, 5, 6, 8, 9, 12, 18, 19, 20 ve 25 numaralı sorular

ters kodlanmışlardır.

5.2.4. Uygulama

Toplam 500 adet anket formu katılımcılara elden dağıtılmıştır. Katılımcılar çalıştıkları iş yerlerinde ziyaret edilerek kısaca bilgilendirilmiş ve gönüllü katılım gösterenlere form bırakılmıştır. Dağıtılan formaların rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulabilmesi için, katılımcılara iki hafta süre tanınmıştır. Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemede bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır.

Anketlerin dağıtılmasına Mart ayı içerisinde başlanmış ve Mayıs ayının ilk haftasına kadar devam etmiştir. Toplam dağıtılan 500 anketten 491 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı %98,2'dir.

5.2.5. Kullanılan İstatistikler

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girildikten sonra çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer ikinci ve üçüncü bölümleri öncelikle kendi içlerinde güvenirlilik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

Analizler SPSS paket programı ile yapılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiş, 0,01 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca belirtilmiştir.

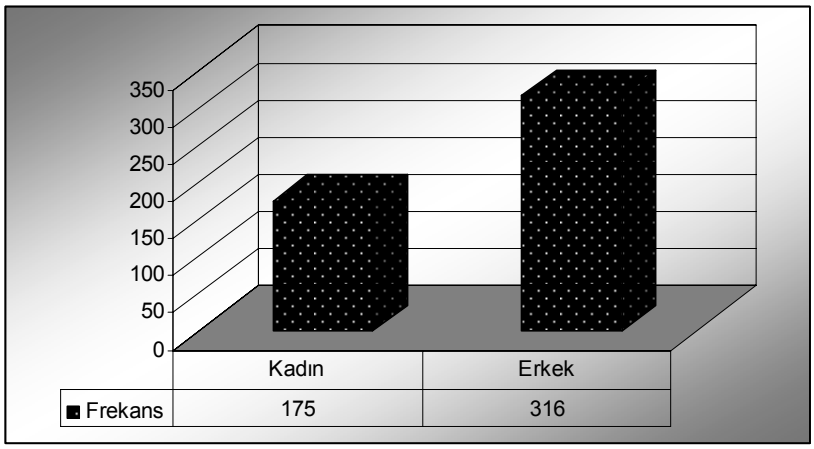
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Çalışanları tanımaya yönelik olarak anket formunun 1. kısmında yöneltilen kişisel bilgi formundaki sorulara alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

5.3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılımı

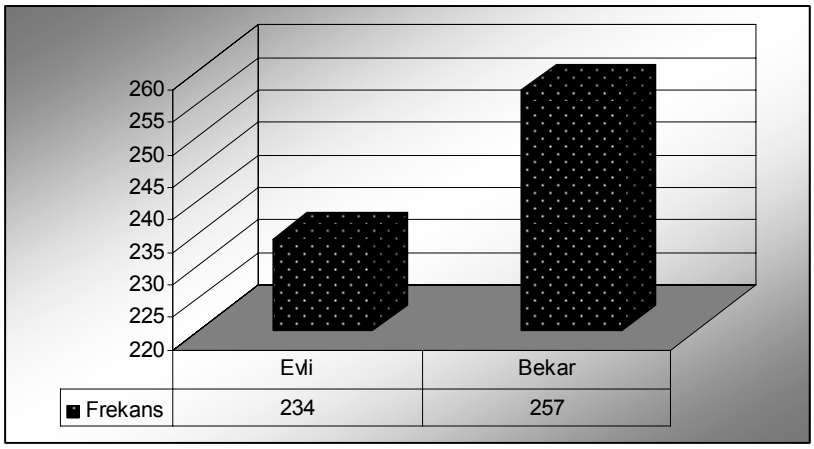
Cinsiyet açısından yapılan analizlerin sonucunda katılımcıların %35,6'sının kadın ve %64,4'ünün erkek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre erkek katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 2'de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 2.Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

5.3.1.2. Medeni Duruma İlişkin Dağılım

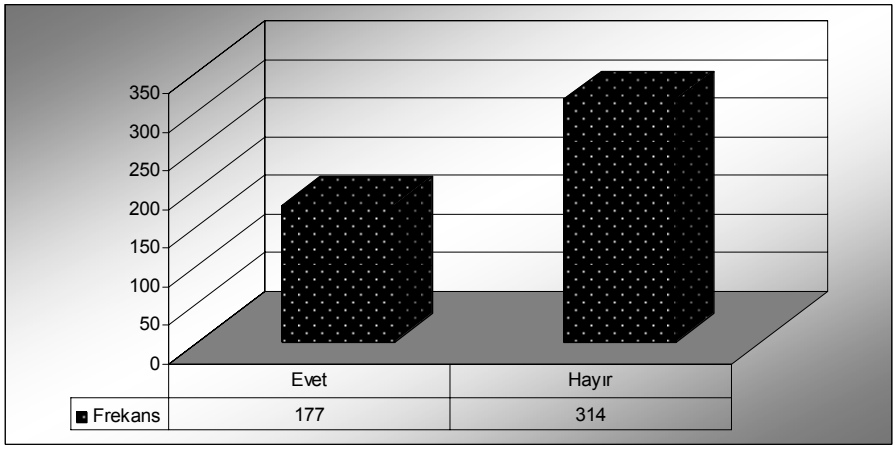
Yapılan analizlerden katılımcıların medeni durum açısından yakın bir dağılım gösterdikleri ve % 47,7'sini bekar çalışanlardan, % 52,3'ünü evli çalışanlardan oluştuğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 3'te grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 3. Medeni Duruma İlişkin Dağılım

5.3.1.3. Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım

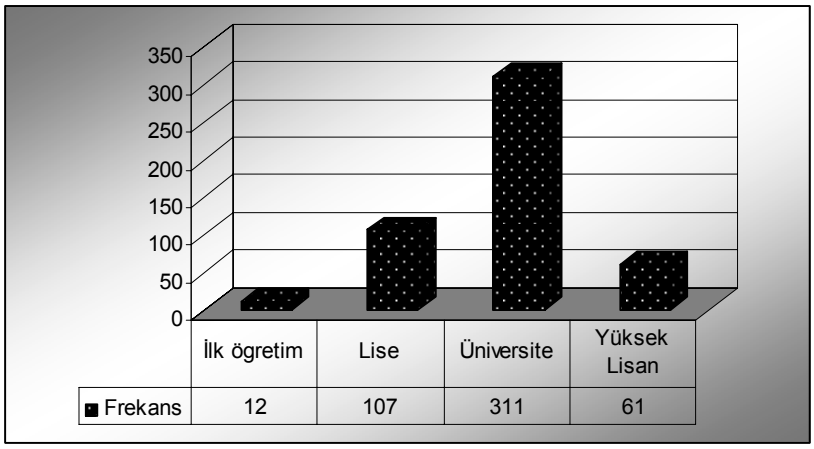
Elde edilen sonuçlardan katılımcıların büyük çoğunluğunun (%64) sahibi olmadığını, buna karşılık %36'sının çocuk sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 4'te grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 4. Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Dağılım

5.3.1.4. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

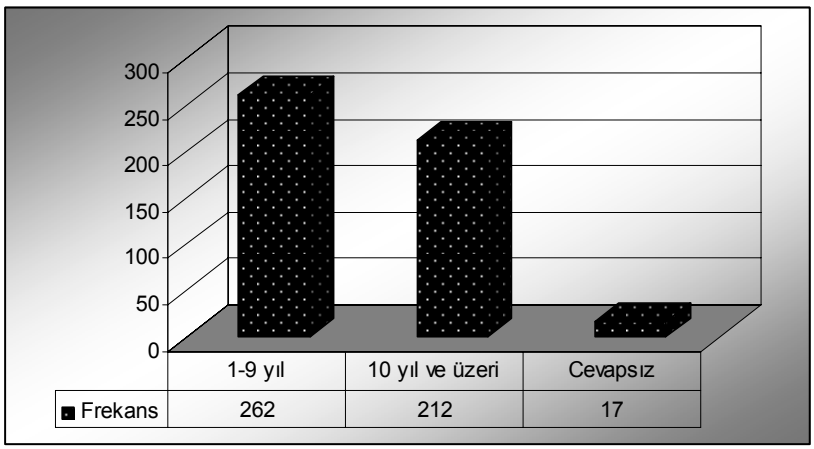
Eğitim düzeyleri bakımından incelenen katılımcıları % 2,4'nün ilköğretim mezunu, % 21,8'inin lise mezunu, % 63,3'ünün üniversite mezunu ve %12'sinin de yüksek lisans programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır. Bu açıdan deneklerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 5'de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 5. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

5.3.1.5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

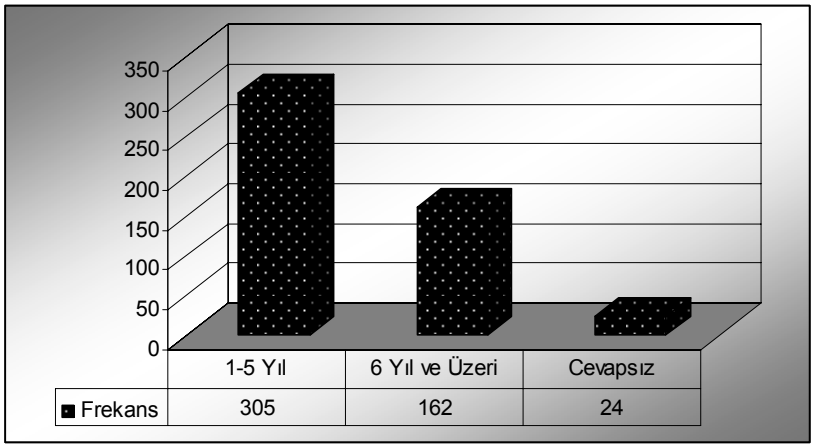
Çalışmaya katılan bireylerin çalışma hayatındaki kıdemlerine bakıldığında 1-45 yıl arasında (ortalama: 9,3) geniş bir dağılım sergilediği görülmüştür. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde analizlere olanak tanıması açısından katılımcıların çalışma hayatlarındaki kıdemleri, ortalama dikkate alınarak, *"1-9yıl"* ve *"10 yıl ve üzeri"* olmak üzere 2 grup içerisinde ele alınmaktadır. Katılımcıların çalışma hayatındaki kıdemlerine ilişkin dağılım aşağıda Şekil 6'da sunulmaktadır. Şekil 6 incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışma hayatındaki kıdemlerinin 9 sene ve daha az (bir başka değişle ortalamanın altında) olduğu görülmektedir.



Şekil 6. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

5.3.1.6. Katılımcıların Mevcut İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

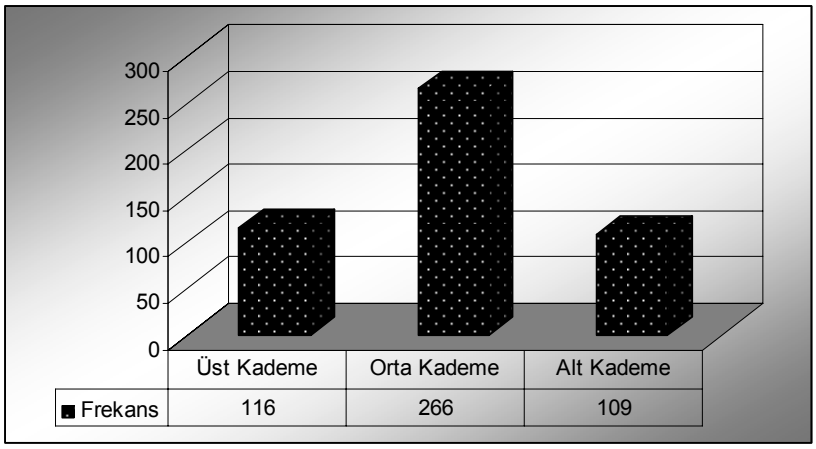
Çalışmaya katılan bireylerin şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine bakıldığında 1-39 yıl arasında (ortalama: 5,4) geniş bir dağılım sergilediği görülmüştür. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde analizlere olanak tanıması açısından katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri, ortalama dikkate alınarak, *"1-5yıl"* ve *" 6 yıl ve üzeri"* olmak üzere 2 grup içerisinde ele alınmaktadır. Şu anki işyerlerinde çalışma süreleri bakımından incelenen deneklerin, daha çok %62,1 ile 1-5 yıl arasında yoğunlaştıkları dikkat çekmiştir. 6 yıl ve üzerinde çalışanlar ise deneklerin %33'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların %4,9'undan ise cevap alınamamıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 7'de sunulmaktadır.



Şekil 7. Katılımcıların Mevcut İşyerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

5.3.1.7. Katılımcıların Bulundukları Kademeye İlişkin Dağılım

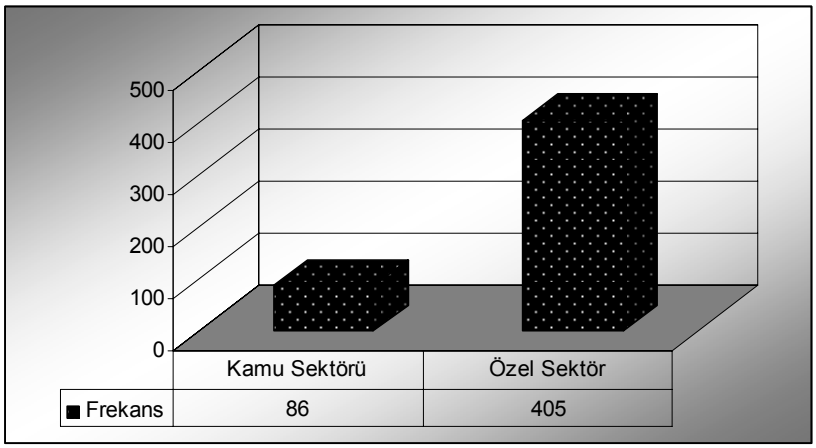
Katılımcıların çalıştıkları kurumda bulundukları kademeye ilişkin dağılımları incelendiğinde, %23,6'sının üst kademede, %54,2'sinin orta kademede ve %22,2'sinin alt kademede görev yaptıkları görülmüştür. Bu sonuçlardan araştırmaya katılanların çoğunluğunun orta kademedeki çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 8'de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 8. Katılımcıların Bulundukları Kademeye İlişkin Dağılım

5.3.1.8. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre İlişkin Dağılım

Çalışmaya katılanların çoğunun %82,5 oranıyla özel sektör çalışanları oldukları görülmektedir. Kamu sektöründe çalışanlar ise toplamın %17,5'ini oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 9'da grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 9. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre İlişkin Dağılım

5.3.2. İstatistiksel Uygulamalar

5.3.2.1. Güvenirlilik Analizleri

İstatistiki uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan "etik iklim" , "yöneticiye güven" ve "örgüte bağlılık" ölçekleri için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu, ayrıca ölçekler içerisinde düşük korelasyona sahip ve güvenirliliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 3'de toplu olarak verilmektedir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Etik İklim	,8968
Yöneticiye Güven	,9804
Örgüte Bağlılık	,8196

5.3.2.2. Etik İklim Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan etik iklim soruları (36 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %53,656 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler ;

- **EF1 : YASALAR, KODLAR V E KURALLAR**
- **EF2 : ÖNEMSEME**
- **EF3 : SORUMLULUK VE VERİMLİLİK,**
- **EF4 : KİŞİSEL ÇIKAR**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 12 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Etik İklim Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1 : YASALAR, KODLAR VE KURALLAR ***(YASALAR, MESLEKİ KODLAR İLE KURUM KURAL VE PROSEDÜRLERİ)***			
α: ,8311	Ort. : 3,8424	%Var : 16,255	Faktör Katkısı
14. Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır			0,713
7. Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir.			0,687
20. Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir.			0,684
15. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir.			0,678
24. Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.			0,650
23. Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır.			0,620
13. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir.			0,614
18. Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir.			0,530
FAKTÖR 2 : ÖNEMSEME ***(ARKADAŞLIĞI VE TAKIM ÇIKARINI ÖNEMSEME)***			
α: ,8314	Ort.: 3,2733	%Var : 15,194	Faktör Katkısı
21. Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar.			0,747
16. Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar.			0,712
31. Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenir.			0,675
12. Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.			0,648
35. Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir.			0,600
32. Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir.			0,569
FAKTÖR 3 : SORUMLULUK VE VERİMLİLİK ***(SOSYAL SORUMLULUK VE VERİMLİLİK)***			
α: ,8381	Ort.: 3,8394	%Var : 14,265	Faktör Katkısı
34. Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir.			0,681
26. Bu kurumda, her zaman, müşteri ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir.			0,676
25. Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır.			0,641
30. Bu kurumda çalışanlar aktif olarak müşterinin ve halkın menfaati ile ilgilenirler.			0,624
36. Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır.			0,517
19. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir.			0,485
28. Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.			0,439
2. Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır.			0,41
FAKTÖR 4 : KİŞİSEL ÇIKAR			
α: ,6599	Ort.: 3,1935	%Var : 7,943	Faktör Katkısı
1. Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler. (R)			0,774
10. Bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar. (R)			0,738
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,915 **Approx. Chi-Square : 4598,861 d : 276 Sig. : ,000**			

Yukarıdaki etik iklim faktör tablosu (Tablo 4) incelendiğinde dört faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün "yasalar, kodlar ve kurallar" olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların "yasalar, kodlar ve kurallar" ve "sorumluluk ve verimlilik" faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

5.3.2.3. Yöneticiye Güven Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan yöneticiye güven soruları (40 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %67,925 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler ;

- **YF1 : DESTEKLEYİCİ**
- **YF2 : YETKİN**
- **YF3 : ERDEMLİ**
- **YF4 : ÇALIŞAN ODAKLI**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 3 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Yöneticiye Güven Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1 : DESTEKLEYİCİ			
α: 0,9735	Ort. : 3,8276	%Var : 28,457	Faktör Katkısı
22. Çalışanların fikirlerine değer verir.			0,732
29. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.			0,713
16. Çalışanları her konuda destekler.			0,694
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.			0,685
10. İyi bir dinleyicidir.			0,684
31. İletişime açıktır.			0,669
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.			0,666
32. Pozitiftir.			0,657
21. Bilgi saklamaz.			0,644
25. Sıcakkanlıdır.			0,642
19. İnsana değer verir.			0,637
15. Anlayışlıdır.			0,619
30. Çalışanlarına geri bildirim verir.			0,618
28. Takım çalışmasına uygundur.			0,617
34. Koruyucudur.			0,615
23. Yapılan işi takdir eder.			0,596
35. Huzur verir.			0,588
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.			0,577
24. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.			0,576
13. Birlikte alınan kararlara uyar.			0,557
27. Güven telkin eder.			0,526
36. Çalışanlarını korur.			0,517
FAKTÖR 2 : YETKİN			
α: ,9062	Ort.: 4,1545	%Var : 16,726	Faktör Katkısı
17. Kendisine güvenir.			0,776
3. Teknik açıdan donanımlıdır.			0,699
18. Kendisi ile barışıktır.			0,670
26. Deneyimlidir.			0,655
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.			0,651
5. İyi eğitim almıştır.			0,641
37. İlkelidir.			0,538
FAKTÖR 3 : ERDEMLİ			
α: 0,8785	Ort.: 3,8248	%Var : 13,654	Faktör Katkısı
11. Yalan söylemez.			0,695
40. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.			0,644
39. Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.			0,630
38. Çalışanları birbirine düşürmez.			0,627
12. Samimidir.			0,613
FAKTÖR 4 : ÇALIŞAN ODAKLI			
α: 0,8356	Ort.: 3,7936	%Var : 9,088	Faktör Katkısı
6. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.			0,662
2. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.			0,569
7. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.			0,555
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,976 **Approx. Chi-Square : 16622,848 d : 666 Sig. : ,000**			

Yukarıdaki yöneticiye güven faktör tablosu (Tablo 5) incelendiğinde dört faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün "Destekleyici " olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların "Yetkin" faktörüne daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

5.3.2.4. Örgüte Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan örgüte bağlılık soruları (25 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %61,699 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler ;

- **BF1 : DUYGUSAL BAĞLILIK**
- **BF2 : AHLAKİ BAĞLILIK**
- **BF3 : ZORUNLU BAĞLILIK: ALTERNATİFSİZLİK**
- **BF4 : ZORUNLU BAĞLILIK: MADDİ**

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 9 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları

FAKTÖR 1 : DUYGUSAL BAĞLILIK			
α: ,8435	Ort. : 3,6057	%Var : 20.919	Faktör Katkısı
7. Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.			0,793
1. Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.			0,767
3. Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.			0,734
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.			0,731
6. Kurumuma "duygusal anlamda bir bağlılık" hissetmiyorum. (R)			0,712
FAKTÖR 2 : AHLAKİ BAĞLILIK			
α: , 7927	Ort.: 3,1207	%Var : 16.042	Faktör Katkısı
24. İnsanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdikleri zamanlarda, her şey daha iyiydi.			0,776
22. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.			0,743
21. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.			0,718
23. Bir kuruma sadık kalmanın önemli bir kavram olduğuna inanıyorum.			0,714
FAKTÖR 3 : ZORUNLU BAĞLILIK: ALTERNATİFSİZLİK			
α: ,6831	Ort.: 3,0122	%Var : 12,701	Faktör Katkısı
15. Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.			0,807
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımı (statü, maaş,tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.			0,76
14. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.			0,627
13. Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.			0,545
FAKTÖR 4 : ZORUNLU BAĞLILIK: MADDİ			
α: ,6718	Ort.: 2,9179	%Var : 12,037	Faktör Katkısı
11. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.			0,811
12. Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz. (R)			0,787
10. Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.			0,605
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,864 **Approx. Chi-Square : 2779,286 d : 120 Sig. : ,000**			

Yukarıdaki örgüte bağlılık faktör tablosu (Tablo 6) incelendiğinde dört faktörden hem en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün hem de en çok değer yüklenen faktörün "Duygusal Bağlılık" olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

5.3.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörlerinin Örgüte Bağlılık Faktörleri Üzerindeki Katkısı

Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
EF2 : Önemseme	Duygusal Bağlılık	0,383	61,900	,000	0,223	5,006	,000
YF4 : Çalışan Odaklı					0,150	2,495	0,013
EF4 : Kişisel Çıkar					0,161	4,223	,000
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar					0,161	4,023	,000
YF1 : Destekleyici					0,169	2,926	0,004
EF2 : Önemseme	Ahlaki Bağlılık	0,213	67,128	,000	0,307	6,605	,000
YF4 : Çalışan Odaklı					0,227	4,880	,000
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Zorunlu Bağlılık: Alternatifsizlik	0,018	5,516	0,004	0,122	2,672	0,008
EF4 : Kişisel Çıkar					-0,112	-2,450	0,015
EF2 : Önemseme	Zorunlu Bağlılık: Maddi	0,030	16,028	,000	0,178	4,004	,000

Tablo incelendiğinde, örgüte bağlılık faktörlerinden

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "kişisel çıkar" ve "yasalar, kodlar ve kurallar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" ve "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık: alternatif azlığı üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısı varken, "kişisel çıkar" faktörünün negatif etkisi olduğu;

- Zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu

ortaya çıkmıştır. Ayrıca etik iklim faktörleri ve yöneticiye güven faktörleri ile örgüte bağlılık faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde, örgüte bağlılık faktörlerinden "zorunlu bağlılık : alternatifsizlik" ve "zorunlu bağlılık : maddi" düzeylerinde çok düşük olduğu dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek adjusted R square değeri "duygusal bağlılık" ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık", "ahlaki bağlılık" ve "zorunlu bağlılık: maddi" faktörlerine en fazla katkının etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün yaptığı görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan araştırmanın *"H_1 : Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılık üzerinde açıklayıcı katkısı vardır."* hipotezinin kısmen doğrulandığı görülmektedir.

Çalışmanın devamında kısmen doğrulanan hipotezin ve ortaya çıkan sonucun kişisel bilgi formunda yer alan demografik değişkenlerden cinsiyet, kademe ve sektör açısından farklılık gösterip göstermediği inceleme konusu yapılmıştır.

5.3.3.1. Cinsiyet Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenler den cinsiyet düzeyinde yinelenmiştir. Cinsiyet ayırımı içerisinde kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 8'da verilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyete İlişkin Regresyon Tablosu

KADINLAR İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	T	Anl. t
YF1: Destekleyici	Duygusal Bağlılık	0,362	50,319	,000	0,360	5,108	,000
EF2: Önemseme					0,338	4,791	,000
EF2 : Önemseme	Ahlaki Bağlılık	0,208	23,786	,000	0,330	4,194	,000
YF1: Destekleyici					0,200	2,549	,012
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Zorunlu Bağlılık: Alternatifsizlik	0,036	7,563	0,007	0,205	2,75	0,007
EF2 : Önemseme	Zorunlu Bağlılık: Maddi	0,083	16,847	,000	0,298	4,105	,000
ERKEKLER İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	T	Anl. t
EF2 : Önemseme	Duygusal Bağlılık	0,313	72,736	,000	0,337	6,239	,000
YF4 : Çalışan Odaklı					0,312	5,774	,000
EF2 : Önemseme	Ahlaki Bağlılık	0,207	42,137	,000	0,283	4,88	,000
YF4 : Çalışan Odaklı					0,247	4,259	,000
EF4 : Kişisel Çıkar	Zorunlu Bağlılık: Alternatifsizlik	0,041	7,711	0,001	-0,207	-3,559	,000
EF2 : Önemseme					0,157	2,704	0,007
EF2 : Önemseme	Zorunlu Bağlılık: Maddi	0,012	4,945	0,027	0,125	2,224	0,027

Tablo incelendiğinde, kadınlar açısından

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", ve yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısının olduğu;

- Zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Erkekler açısından ise;

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", ve yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık : alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "kişisel çıkar" faktörünün negatif ve "Önemseme" faktörünün pozitif katkısının olduğu;

- Zorunlu bağlılık : maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu

ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet ayırımı içerisinde etik iklim faktörleri ve yöneticiye güven faktörleri ile örgüte bağlılık faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerlerinin hem kadınlar hem de erkekler için, örgüte bağlılık faktörlerinden "zorunlu bağlılık : alternatif azlığı" ve "zorunlu bağlılık : maddi" düzeylerinin çok düşük olduğu dikkat çekmektedir. Analiz sonucunda en yüksek adjusted R square değeri hem kadın hem erkek denekler açısından "duygusal bağlılık" ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde kadınlar açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" faktörüne en büyük katkının yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörünün, erkekler açısından ise örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" faktörüne en fazla katkının etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün yaptığı görülmektedir.

5.3.3.2. Bulunulan Kademeye Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi deneklerin bulundukları kademe düzeyinde yinelenmiştir. Faaliyette bulunulan kademe için yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Kademeye Göre Regresyon Analizi

ÜST KADEME İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	T	Anl. t
YF1 : Destekleyici	Duygusal Bağlılık	0,326	28,761	,000	0,459	5,717	,000
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar					0,243	3,027	0,003
EF3 : Sorumluluk ve Verimlilik	Ahlaki Bağlılık	0,176	13,289	,000	0,245	2,19	0,031
YF1 : Destekleyici					0,234	2,088	0,039
ORTA KADEME İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
EF2 : Önemseme	Duygusal Bağlılık	0,350	72,397	,000	0,388	6,681	,000
YF4 : Çalışan Odaklı					0,293	5,054	,000
EF2 : Önemseme	Ahlaki Bağlılık	0,198	33,73	,000	0,283	4,396	,000
YF4 : Çalışan Odaklı					0,234	3,627	,000
EF4 : Kişisel Çıkar	Zorunlu Bağlılık:: Alternatifsizlik	0,026	4,474	0,012	-0,179	-2,772	0,006
EF2 : Önemseme					0,131	2,02	0,044
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Zorunlu Bağlılık: : Maddi	0,029	8,943	0,003	0,181	2,991	0,003
ALT KADEME İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Duygusal Bağlılık	0,353	20,618	,000	0,218	2,583	0,011
EF2 : Önemseme					0,247	3,002	0,003
YF2 : Yetkin					0,364	4,372	,000
EF2 : Önemseme	Ahlaki Bağlılık	0,240	18,006	,000	0,343	3,955	,000
YF2 : Yetkin					0,293	3,383	0,001
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Zorunlu Bağlılık:: Alternatifsizlik	0,049	6,616	0,011	0,241	2,572	0,011
EF2 : Önemseme	Zorunlu Bağlılık: : Maddi	0,076	9,857	0,002	0,29	3,14	0,002

Tablo incelendiğinde , üst kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar", ile yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "sorumluluk ve verimlilik", ile yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık : alternatif azlığı ve zorunlu bağlılık : maddi üzerinde ise iklim ve yöneticiye güven faktörlerinden herhangi birinin etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Orta kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "Önemseme", ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık : alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "kişisel çıkar" faktörünün negatif, "Önemseme" faktörünün ise pozitif katkısının olduğu;

- Zorunlu bağlılık : maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Alt kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" , "Önemseme", ile yöneticiye güven faktörlerinden "Yetkin" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", ile yöneticiye güven faktörlerinden "Yetkin" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık : alternatifsizlik üzerinde, sadece etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısının olduğu;

- Zorunlu bağlılık : maddi üzerinde de sadece etik iklim faktörlerinden "Önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu ortaya çıkmıştır

Ayrıca etik iklim faktörleri ve yöneticiye güven faktörleri ile örgüte bağlılık faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde, Orta ve Alt kademeler açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "zorunlu bağlılık: alternatif azlığı" ve "zorunlu bağlılık: maddi" düzeylerinde çok düşük olduğu dikkat çekmektedir. Üst kademe açısından yapılan analizlerde ise "zorunlu bağlılık: alternatif azlığı" ve "zorunlu bağlılık: maddi " üzerinde etik iklim ve yöneticiye duyulan güven faktörlerini etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda üç kademe açısından en yüksek adjusted R square değeri "duygusal bağlılık" ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde üst kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" faktörüne en fazla katkının yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörünün, orta kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" faktörüne en fazla katkının etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün, alt kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" faktörüne en fazla katkının yöneticiye güven faktörlerinden "yetkin" faktörü ve "ahlaki bağlılık" faktörüne en büyük katkının ise etik iklim faktörlerinde "önemseme" faktörünün yaptığı görülmektedir.

5.3.3.3. Sektör Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi faaliyette bulunan sektör düzeyinde yinelenmiştir. Kamu ve özel sektörün her biri için yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Sektör Ayrımına Göre Regresyon Analizi

KAMU SEKTÖRÜ İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
EF2 : Önemseme	Duygusal Bağlılık	0,374	17,937	,000	0,337	3,328	0,001
YF3 : Erdemli					0,247	2,414	0,018
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar					0,22	2,338	0,022
EF3 : Sorumluluk ve Verimlilik	Ahlaki Bağlılık	0,171	18,476	,000	0,425	4,298	,000
ÖZEL SEKTÖR İÇİN							
Bağımsız Değişkenler: Etik İklim ve Yöneticiye Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
EF2 : Önemseme	Duygusal Bağlılık	0,379	50,391	,000	0,237	4,888	,000
EF1 : Yasalar, Kodlar ve Kurallar					0,110	2,397	0,017
YF4 : Çalışan Odaklı					0,220	3,85	,000
EF4 : Kişisel Çıkar					0,159	3,779	,000
YF2 : Yetkin					0,133	2,442	0,015
EF2 : Önemseme	Ahlaki Bağlılık	0,240	43,628	,000	0,318	6,452	0,000
YF2 : Yetkin					0,147	2,499	0,013
YF4 : Çalışan Odaklı					0,142	2,256	0,025
EF4 : Kişisel Çıkar	Zorunlu Bağlılık:: Alternatifsizlik	0,019	4,82	0,009	-0,136	-2,709	0,007
EF1 : Yasalar, kodlar ve Kurallar					0,101	2,005	0,046
EF2 : Önemseme	Zorunlu Bağlılık:: Maddi	0,036	16,162	,000	0,196	4,02	,000

Tablo incelendiğinde , örgüte bağlılık faktörlerinden kamu sektörü açısından

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "yasalar, kodlar ve kurallar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "erdemli" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden sadece "Sorumluluk ve Verimlilik" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık: alternatif azlığı ve zorunlu bağlılık: maddi üzerinde etik iklim faktörlerinden ve yöneticiye güven faktörlerinin hiçbirinin etkili olmadığı görülmüştür.

Örgüte bağlılık faktörlerinden özel sektör açısından

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "yasalar, kodlar ve kurallar", "kişisel çıkar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" ve "yetkin" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "yetkin" ve "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "kişisel çıkar" faktörünün negatif etkisi varken, "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısının olduğu;

- Zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısının olduğu

ortaya çıkmıştır. Etik iklim faktörleri ve yöneticiye güven faktörleri ile örgüte bağlılık faktörleri arasında yapılan regresyon analizindeki adjusted R square değerleri incelendiğinde, özel sektör açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "zorunlu bağlılık: alternatif azlığı" ve "zorunlu bağlılık: maddi" düzeylerinde çok düşük olduğu dikkat çekmektedir. Kamu sektöründe ise bu bağlılık türleri üzerinde, etik iklim ve yöneticiye duyulan güven faktörlerinin etkisi olmadığı görülmektedir. Analiz sonucunda en yüksek adjusted R square değeri "duygusal bağlılık" ile yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde kamu sektörü açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" faktörüne en fazla katkının etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörü, "ahlaki bağlılık" faktörüne en fazla katkının ise "sorumluluk ve verimlilik" faktörünün yaptığı görülmektedir. Özel sektör açısından ise bağlılık faktörlerinden "duygusal bağlılık" ve "ahlaki bağlılık" faktörleri üzerinde en fazla katkıyı etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün yaptığı görülmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda etik iklim, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık konularında yapılan faktör analizi neticesinde etik iklim konusunda 4 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- Faktör 1: Yasalar, Kodlar ve Kurallar
- Faktör 2: Önemseme
- Faktör 3: Sorumluluk ve Verimlilik
- Faktör 4: Kişisel Çıkar

olarak adlandırılmışlardır.

Elde edilen bu faktörlerden "arkadaşlık" ve "takım çıkarı"nın birleşmesinden oluşan "önemseme" faktörü Victor ve Cullen'in (1988), Deshpande (1996), Aydemir (2007), ve Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004)'in çalışmalarında olduğu gibi bu çalışma kapsamında da ortaya çıkmıştır. "Kişisel çıkar" faktörü de Cullen, Parboteeah ve Victor (2003) ve Elçi ve Alpkan (2006)'ın çalışmalarına benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Oysaki aynı faktör Vitor ve Cullen (1988), Wimbush, Shepard ve Markham (1997), Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004) ve Aydemir (2007)'nin çalışmalarında "kişisel çıkar" faktörü, "kurum çıkarı" faktörü ile birlikte algılanmakta olup "araçsallık" faktörü olarak adlandırılmıştır. "Yasalar" , "kodlar ve kurallar" faktörü ise Barnett ve Vaicys (2000)'nin "The Moderating Effect Of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgement and Behavioral Intentions" çalışmalarında olduğu gibi birlikte algılanmış olup, "yasalar, kodlar ve kurallar" adı altında tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Victor ve Cullen (1988), Deshpande (1996), Wimbush, Shepard ve Markham(1997), Cullen, Parboteeah ve Victor (2003), Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004), Elçi ve Alpkan (2006), Aydemir (2007)'nin çalışmalarında ise bu faktör ayrı iki faktör olarak ortaya çıkmıştır. "Sorumluluk ve verimlilik" olarak adlandırılan faktör ise Elçi ve Alpkan (2006)'ın çalışmasında "sosyal sorumluluk" ve "verimlilik" olarak 2 ayrı faktör şeklinde ortaya çıkmıştır. Vitor ve Cullen (1988)'de yaptıkları çalışmalarında ise bu faktörlerin ikisi de ortaya çıkmazken, "The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commtiment" adlı çalışmalarında ve Aydemir (2007)'in çalışmasında sadece "verimlilik" faktörü olarak ortaya çıkmıştır.

"Yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünü ölçmeye yönelik olarak yer alan ifadelerden biri "bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır" ve "sorumluluk ve verimlilik" faktörünü ölçmeye yönelik olarak yer alan ifadelerden bazıları da "bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir" ve "bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır" şeklindedir. Bu faktörler için ortalamalar sırasıyla 3,8424 ve 3,8394 olup bu iki etik iklim faktörün deneklerin en fazla anlam yüklediği faktörler olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda yöneticiye güven konusunda 4 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- Faktör 1: Destekleyici
- Faktör 2: Yetkin
- Faktör 3: Erdemli
- Faktör 4: Çalışan Odaklı

olarak adlandırılmıştır. Börü, İslamoğlu ve Birsel (2007) ise yaptıkları çalışmada "çalışanlarını destekleyen", "dürüst ve Adil", "takım Lideri", "olumlu bir çalışma ortamı yaratan", "kendine güvenen", "bilgi paylaşan", "gerginlik yaratmayan", "güven veren", "yetkin", "yetki veren ve astını önemseyen" olmak üzere 10 faktör tanımlamışlardır. Ancak bu çalışma içersinde ortaya çıkan faktörlerle çok farklı bir dağılım göstermiştir. Anlamlı tek benzerlik "gerginlik yaratmayan" faktörüne ait tüm ifadelerin "erdemli" faktörü içerisinde yer almış olmasıdır. " Yetkin" faktörünü ölçmeye yönelik ölçekte yer alan bazı ifadeler "Teknik açıdan donanımlıdır" ve "iyi eğitim almıştır" şeklindedir. Bu faktör için ortalama değer 4,1545 olup, denekler tarafından en fazla anlam yüklenen faktördür.

Son olarak örgüte bağlılık konusunda 4 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- Faktör 1: Duygusal Bağlılık
- Faktör 2: Ahlaki Bağlılık
- Faktör 3: Zorunlu Bağlılık: Alternatifsizlik
- Faktör 4: Zorunlu Bağlılık: Maddi

olarak adlandırılmıştır. Allen ve Meyer (1990) ise çalışmalarında 3 bağlılık faktörü belirtmişler ve bunları Duygusal, zorunlu ve ahlaki (normatif) bağlılık olarak adlandırmışlardır. Mehmet Emin Elçi (2003) de " Etik İklim, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi" adlı tezinde örgüte bağlılığa ilişkin duygusal, zorunlu ve ahlaki olmak üzere üç faktör elde etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar ise; Arzu Wati (2000)'nin "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi" adlı çalışmasındaki sonuçlarla uygunluk arz etmektedir. Wasti bu faktörleri Duygusal Bağlılık, Ahlaki (Normatif) Bağlılık, Devamlılık (Zorunlu) Bağlılık: Yatırımlar, Devamlılık (Zorunlu) Bağlılık: Alternatifsizlik olarak adlandırmıştır. Powell ve Meyer (2002) "Side-bet theory and the three component model of organizational commitment" adlı çalışmalarında zorunlu bağlılığı benzer şekilde, zorunlu bağlılık: Alternatifsizlik ve zorunlu bağlılık: kişisel özveri adı altındı iki ayrı faktör olarak ele almışlardır.

Bağlılık faktörünü ölçmeye yönelik ifadelerden bazıları "kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor", "Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım" şeklindedir. Analizlerden "duygusal bağlılık" faktörünün deneklerin en fazla anlam (Ort. : 3,6057 oranında) yükledikleri faktör olduğu görülmektedir.

Faktör analizinden sonra, Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisini görmek için regresyon analizi yapılmış, regresyon analizi, cinsiyet, kademe ve sektör bazında tekrarlanmıştır.

Etik iklim ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa etkini görmek üzere yapılan genel regresyon analizi sonucunda;

- Duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "kişisel çıkar" ve "yasalar, kodlar ve kurallar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" ve "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "kişisel çıkar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu;

- Zorunlu bağlılık: alternatif azlığı üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısı varken, "kişisel çıkar" faktörünün negatif etkisi olduğu;

- Zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu görülmektedir.

Etik iklim ve yöneticiye güvenin, örgüte bağlılığa etkini görmek üzere yapılan genel regresyon analizi sonucu incelendiğinde; "Duygusal", "Ahlaki" ve "Zorunlu Bağlılık: maddi" faktörleri üzerinde etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün büyük bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal" ve "ahlaki" faktörlerinin ikisi üzerinde de etkili olan yöneticiye güven faktörü ise "çalışan odaklı" faktörüdür. "Zorunlu bağlılık" faktörlerinde ise yöneticiye güven faktörlerinin katkısının olmadığı görülmüştür.

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenler düzeyinde yinelenmiştir. Cinsiyet ayırımı içerisinde kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı yapılan analiz sonucunda ;

- Kadınlar açısından duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ve yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı varken, erkekler açısından duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", ve yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu görülmüştür.

- Kadınlar açısından ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı varken, erkekler açısından ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

- Kadınlar açısından zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısının olduğu, erkekler açısından zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "kişisel çıkar" faktörünün negatif ve "önemseme" faktörünün pozitif katkısı ortaya çıkmıştır.

- Kadınlar ve erkekler açısından zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu görülmüştür.

Kadınlar ve erkekler açısından yapılan regresyon analizi sonucunda, "duygusal", "ahlaki" ve "zorunlu bağlılık: maddi" faktörleri üzerinde etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün büyük bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Kadınlar açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal" ve "ahlaki" üzerinde, yöneticiye güven faktörlerinden "önemseme" etkili iken, erkekler açısından "duygusal" ve "ahlaki" bağlılık faktörleri üzerinde "çalışan odaklı" yöneticiye güven faktörünün etkili olması dikkat çekicidir. "Zorunlu bağlılık" faktörlerinde ise yöneticiye güven faktörlerinin katkısı bulunamamıştır.

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi bu kez deneklerin bulundukları kademe düzeyinde yinelenmiştir.

- Üst kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden; duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar", ile yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörlerinin pozitif yönde katkısı görülürken, Orta kademe açısından duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu görülmüştür. Alt kademe açısından ise duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" ve "önemseme" faktörleri ile yöneticiye güven faktörlerinden "yetkin" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

- Üst kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "sorumluluk ve verimlilik" ile yöneticiye güven faktörlerinden "destekleyici" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu görülmüştür. Orta ve alt kademenin her ikisi açısından ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün etkili olduğu, orta kademe açısından yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörünün, alt kademe açısından ise yöneticiye güven faktörlerinden "yetkin" faktörünün pozitif yönde katkısı ortaya çıkmıştır.

- Üst kademe açısından zorunlu bağlılık: alternatif azlığı ve zorunlu bağlılık: maddi üzerinde ise iklim ve yöneticiye güven faktörlerinden herhangi birinin etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Orta kademe açısından zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "kişisel çıkar" faktörünün negatif, "önemseme" faktörünün ise pozitif katkısının olduğu

görülmüştür. Alt kademe açısından ise zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

- Orta kademe açısından zorunlu bağlılık: maddi üzerinde, sadece etik iklim faktörlerinden "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün pozitif katkısı görülürken, alt kademe açısından zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "Önemseme" faktörünün pozitif katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Faaliyette bulunulan kademe açısından sonuçlar incelendiğinde, orta ve alt kademe açısından örgüte bağlılık faktörlerinden "duygusal" ve "ahlaki" faktörleri üzerinde etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün katkısının olduğu görülmektedir. "Duygusal" ve "ahlaki" faktörleri üzerinde yöneticiye güven faktörlerinin etkisi incelendiğinde, üst kademe açısından "destekleyici", orta kademe açısından "çalışan odaklı", alt kademe açısından ise "yetkin" faktörünün etkili olması dikkat çekmektedir. Analizler kapsamında üst kademe açısından "zorunlu bağlılık: alternatifsizlik" ve "zorunlu Bağlılık: maddi" üzerinde etik iklim ve yöneticiye güven faktörlerinin hiçbirinin etkisi görülmemiştir.

Faktör analizi sonucu elde edilen "etik iklim" ve "yöneticiye güven" faktörlerinin "örgüte bağlılık" faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi faaliyette bulunan sektör düzeyinde yinelenmiştir.

- Kamu sektörü açısından duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "yasalar, kodlar ve kurallar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "erdemli" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu görülürken, özel sektör açısından duygusal bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme", "yasalar, kodlar ve kurallar", "kişisel çıkar" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" ve "yetkin" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu görülmüştür.

- Kamu sektörü açısından ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden sadece "Sorumluluk ve Verimlilik" faktörünün pozitif yönde katkısı olduğu; özel sektör açısından ise ahlaki bağlılık üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "yetkin" ve "çalışan odaklı" faktörlerinin pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

- Kamu sektörü açısından zorunlu bağlılık: alternatif azlığı ve zorunlu bağlılık: maddi üzerinde etik iklim faktörlerinden ve yöneticiye güven faktörlerinin hiçbirinin etkili olmadığı görülmüştür. Özel sektör açısından zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde, etik iklim faktörlerinden "kişisel çıkar" faktörünün negatif etkisi, "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörünün ise pozitif katkısının olduğu görülmüştür. Özel sektör açısından zorunlu bağlılık: maddi üzerinde sadece etik iklim faktörlerinden "önemseme" faktörünün pozitif katkısının olduğu görülmektedir.

Sektör bazından yapılan analiz sonuçlarında, kamu ve özel sektörde duygusal bağlılık faktörü üzerinde, etik iklim faktörlerinde "önemseme" ve "yasalar, kodlar ve kurallar" faktörlerinin etkisi görülmektedir. Kamu sektörü açısından ise "zorunlu bağlılık: alternatifsizlik" ve "zorunlu bağlılık: maddi" üzerinde ise etik iklim ve yöneticiye güven faktörlerinden hiçbirinin etkili olmadığı görülmektedir. Özel sektör açısından da zorunlu bağlılık faktörleri üzerinde yöneticiye güven faktörlerinin etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Genel anlamda duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, etik iklim faktörlerinden "önemseme" ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin daha fazla etkili olduğu;, zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde "yasa, kodlar ve kurallar" faktörünün doğru, "kişisel çıkar" faktörünün ise ters orantılı olarak etkili olduğu, son olarak zorunlu bağlılık: maddi üzerinde "önemseme" faktörünün belirgin bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda "önemseme" faktörünün bağlılık faktörleri üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçları; Kelley ve Dorsch (1991)'un satın alma sorumluları üzerinde uyguladıkları ve etik iklim ile örgüte bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını gösteren çalışmasıyla tutarlılık göstermektedir. Schwepker (2001) de benzer şekilde satış ekibinin kurumun etik iklimine dair algılarıyla örgüte bağlılıkları arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Cullen, Parboteeah ve Victor (2003), " The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitmen: A Two Study Analysis" adlı çalışmalarında yardımseverlik (önemseme ve sosyal sorumluluk faktörleri) iklimleri ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermişlerdir. Mehmet Emin Elçi (2003) " Etik İklim, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi" adlı tezinde çalışanların algıladıkları etik iklim ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde Çekmecelioğlu (2006) yaptığı çalışmasında örgüt iklimine ait bazı değişkenlerinin (cesaretlendirme,

yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması) duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Güler Sağlam Arı (2003) yöneticiye güven ile örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmasında, yöneticilerine karşı hissettikleri güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Neves ve Caetano (2006) ise, yöneticiye güvenin örgüte duyulan bağlılığı arttırdığını göstermişler ve yöneticisine olan güveni düşük olan kişilerdeki duygusal bağlılığın düşük olduğunu vurgulamışlardır. Mulki, Jaramillo ve Locander (2006) ise "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit" adlı araştırmalarında etik iklim, yöneticiye güven ve örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Çakar (2005), ise vakıf ve devlet üniversitelerinde akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasında; örgütsel güven, örgütsel etik ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır.

Schminke, Ambrose ve Neubaum (2005)'ın da makalelerinde belirttikleri gibi örgütün yöneticisi, örgütün etik ikliminde önemli bir rol oynamaktadır ve bu sebeple, yöneticinin örgütün etik ikliminin şekillenmesi üzerinde sahip oldukları etkinin farkında olmaları önem taşımaktadır. Araştırmanın sonucunda da görüldüğü gibi, "önemseme" iklimi bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durumda örgütün yöneticisi çalışanların dostluk ve takım çıkarının önemini vurgulayarak, çalışanların "önemseme" iklimini algılamalarını sağlayabilir ve bu yolla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırabilir.

Çalışmanın sonucunda "çalışan odaklı" yöneticiye güven faktörünün duygusal ve ahlaki bağlılık yaratmada en fazla katkıya sahip faktör olduğu görülmektedir. Zorunlu bağlılık faktörlerinde ise yöneticiye güvenin bir etkisi olmadığı ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkilerinde izledikleri tavrın bağlılık yaratma konusundaki önemi ortaya çıkmaktadır.

7. ÖNERİLER

Etik ve güven günümüzde gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmesine rağmen çalışma ortamının etik ikliminin çalışanı ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışma sonucunda etik ve güven unsurlarının önemli bir kavram olan bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları benzer çalışmalarla tutarlılık göstermiştir.

Bu çalışma araştırmaların sınırlılıkları bölümünde belirtildiği üzere belli örgütler üzerinde değil, çalışma hayatından ulaşılabilen kişiler üzerinde yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalar, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin etik iklimlerinin karşılaştırılması yoluna giderek, çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirmesini yapabilir.

Güven kavramı, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven başlıkları altında incelenebilmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsel, 2007). Yapılacak çalışmalar, etik iklim, çalışma arkadaşlarına güven, kuruma güven ve örgüte bağlılık kavramlarının etkileşimini araştırmaya yönelebilir.

Ayrıca bağlılık kavramı, örgüte bağlılık, amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık başlıkları altında da incelenebilmektedir (Wasti ve Can, 2007). Yapılacak çalışmalar bağlılık kavramını, amire duyulan bağlılık ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık ayrımı içerisinde ele alarak, bu bağlılık türlerinin etik iklimle olan ilişkisi inceleyebilir.

KAYNAKÇA

Agarwal, James ve D.C. Malloy. (1999). *Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study*. Journal Of Business Ethics. 20, 1-14.

Aktan, C.C. ve H. Tutar. (2006). Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür. C. C. Aktan, (Ed.). *Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar* içinde. Birinci Baskı. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu. 33-59.

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

Anad, V., B.E. Ashforth ve M. Joshi. (2004). Business as Usual: The acceptance and Perception of Corruption in Organizations. Academy of Management Executive. 18.2, 39-49 içinde Mulki, J.P, F. Jaramillo ve W.B. Locander. (2006). *Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit*. The Journal Of Personal Selling & Sales Management. 26.1,19-26.

Arı, G.S. (2003). *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2,17-36.

Arnaud, A. (2006). *A New Theory And Measure of Ethical Work Climate: The Psychologcal Process Model (PPM) and The Ethical Climate Index (ECI*), Yayınlanmış Doktora Tezi. Florida: University Of Central Florida.

Aydemir, M. (2007). *Örgütlerdeki Etik İklimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya. 848-857.

Bair A. Ve R. St-Amand. (1995). Trust Within the Organization. Monograph.1.1, içinde Erdem, Ferda. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F.Erdem. (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde. Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.s.166.

Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe. (2006). Kurum Kültürü. C.C. Aktan, (Ed.). *Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar* içinde. Birinci Baskı. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu. 1-33.

Barnett, T. ve C.Vaicys. (2000). *The Moderating Effect Of Individuals' Perceptions Of Ethical Work Climate On Ethical Judgement And Behavioral Intentions*. Journal Of Business Ethics. 27, 351-362.

Barnett, T. ve E. Schubert. (2002). *Perceptions Of The Ethical Work Climate And Covenantal Relationships*. Journal Of Business Ethics. 36, 279-290.

Bhattacharya, R. ve T.M. Devinney ve M.M. Pillutla. (1998). *A Formal Model Of Trust Based On Outcomes*. The Academy Of Management Review. 23.3, 459-472.

Bigley, G.A. ve J.L. Pearce. (1998). *Straining For Shared Meaning In Organization Science: Problems Of Trust And Distrust.* The Academy Of Management Review. 23.3, 405-421.

Bijlsma, K.M. ve G.G.Van de Bunt. (2003). Antecedent Of Trust In Managers: A Bottom Up Approach. Personel Review. 32.5,638-673.

Boatright, J.R. (2003). *Ethics and The Conduct Of Business*. 4. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.

Bourne S. Ve J.D. Snead. (1999). *Environmental Determinants Of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective*. Journal Of Business Ethics. 21, 283-290.

Börü, D., (2001). *Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında ilk Adım ... Güvenilir İnsanlar Kim ?,* 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri-İstanbul. s.189-204.

Börü, D. ve B. Güneşer. (2005). *Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi Ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü*. M.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 23.1, 135-156.

Börü, D., G. İslamoğlu ve M. Birsel. (2007). *Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması*. Öneri Dergisi.27.7, 49-59.

Brenkert, G.G. (1998). Trust, Morality, and International Business. C. Lane, Ve R. Bachmann (Ed.). *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Empirical Applications*. Birinci Basım. New York: Oxford University Press. 273-297.

Brockner, J., P.A. Siegel, J.P. Daly, T.Tyler ve C.Martin. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. Administrative Science Quarterly. 42.3, s.558-583.

Butler, J.K. (1991). *Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory*. Journal Of Management. 17.3,643-663.

Cohen, D.V. (1995). *Creating Ethical Work Climates: A Socioeconomic Perspective.* Journal Of Socio-Economics. 24.2, 317-343.

Cooke, R.A. ve D.M. Rousseau. (1988). Behavioral Norm and Expectations: A Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture. Group and Organization Studies. 13.3, 245-273 içinde Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Birinci Baskı. Ankara: Pegem A. Yayınları.

Cullen, J.B., B. Victor ve C.Stephens. (1989). *An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate*. Organizational Dynamics, 18.2, 50-62.

Cullen, J.B, B. Victor ve J.W. Bronson. (1993). *The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment Of Its Developement And Validity*. Psychological Reports, 73, 667-674.

Cullen, J.B., J.L. Johnson ve T.Sakano. (2000). *Success Through Commitment And Trust: The Soft Side Of Strategic Alliance* Management. Journal Of World Business. 35.3, 223-240.

Cullen, J.B., K.P. Parboteeah ve B. Victor. (2003). *The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis*. Journal Of Business Ethics. 46, 127-141.

Çakar, N.D. (2005). *Adalet ve Etik Algılarının Kuruma Güven Ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. 13. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.105-108.

Çekmecelioğlu, H.G. (2006). *Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi.20.2, 295-310.

Çetin, C. (2002*). Müzakere Teknikleri*: İlke, Süreç, Uygulama. Birinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Çetin, G. (2006). *The Relationship Of Pre-Entry Job Choice Variables And Early Work Experiences To Early Employment Organizational Commitment*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Demircan, N. Ve A. Ceylan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi Dergisi. 10.2 içinde Çakar, N.D. (2005). *Adalet ve Etik Algılarının Kuruma Güven Ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. 13. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.105-108. s.105.

Deshpande, S.P. (1996). *Ethical Climate And The Link Between Success And Ethical Behavior: An Empirical Investigation Of A Non-Profit Organization*. Journal Of Business Ethics. 15,315-320.

Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. Journal Of Conflict Resolution. 2, 265-279 içinde Hosmer, L.T. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics*. The Academy Of Management Review. 20.2, 379-403.s.387.

Diffie-Couch, P. (1984). Building A Feeling Of Trust In The Company. Supervisory Trust. 29.4, 31-36 içinde Mishra, J. Ve M.A. Morrissey.(1990). *Trust İn Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers*. Public Personnel Management. 19.4, 443-485. s.446.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası.* 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım

Dirks, .T. ve D.L. Ferrin. (2001). *The Role Of Trust in Organizational Settings*. Organization Science. 12.4, 450-467.

Dixit, A.K. ve B.J. Nalebuff. (2003). *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı.* İkinci Baskı. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.

Elangovan, A.R. ve D.L. Shapiro. (1998). *Betrayal of Trust in Organizations*. Academy of Management Review. 23.3, 547-566

Elçi, M.E. (2003). *Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

Elçi, M. ve L. Alpkan. (2006). *Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24.1, 141-170..

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü.* Birinci Basım. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F.Erdem. (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde. Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.

Erdem, F., J.Ö. Aytemur ve T.Karaman. (2007). *Farklı Örgütsel İlişki Düzeylerinde Güvenin Bize Özgü Anlamları.* 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi.510-513.

Ergeneli, A. Ve G. S. Arı ve S.Metin. (2007). *Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers*. Journal Of Business Research. 60,41-49.

Erondu, E.A, A. Sharland ve J.O. Okpara. (2004). *Corporate Ethics In Nigeria: A Test Of The Concept Of An Ethical Climate*. Journal Of Business Ethics. 51, 349-357.

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Birinci Basım. Ankara: Doğan Basımevi.

Ethics In American Business; An Opinion Survey. (1988). New York: Touche Ross and Co. İçinde Schwepker, C.H. (2001). *Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions In The Salesforce*. Journal Of Business Research. 54, 39-52.s.40.

Ford, R.C. ve W.D. Richardson. (1994). Ethical Decision Making: A Review Of The Emprical Literature. Journal Of Business Ethics. 13, 203-221 içinde Peterson, D.K. (2002). *The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire*. Journal Of Business Ethics. 41, 313-326. s.318.

Fritzsche, D.J. (2000). *Ethical Climates And The Ethical Dimension Of Decision Making.* Journal Of Business Ethics. 24.2, 125-240.

Gouldner, A.W. (1957). Cosmopolitans And Locals: Toward An Analysis Of Latent Social Roles. Administrative Science Quarterly. 2, 281-306 içinde Neubaum D.O, M.S. Mitchell ve M. Schminke. (2004). *Firm Newness, Entrepreneurial Orientation And Ethical Climate.* Journal Of Business Ethics. 52,335-347. s.137. ve Schminke, M., M.L. Ambrose ve D.O. Neubaum. (2005). *The Effect Of Leader Moral Development On Ethical Climate And Employee Attitudes*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 97, 135-151. s.137.

Hans-Werner, B. ve V. Bernd. (2004). Analyse und Kritik. The Social Psychology of Trust With Applications in the Internet Wiesbaden. 26.1, 48-63 içinde İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16.1, 309-324. Börü, D., G. İslamoğlu ve M. Birsel. (2007). *Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması*. Öneri Dergisi.27.7, 49-59. s.49.

Hofstede, G. (1991). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. Birinci Basım. Londra: McGraw-Hill Book Company.

Hofstede, G. (2001). *Culrure's Concequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*. İkinci Basım. California: Sage Publications.

Hosmer, L.T. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics*. The Academy Of Management Review. 20.2, 379-403.

Hurley, P. ve J.Siebers. (2007). *Companies Without Trust Will Fail To Thrive*. Strategic Comminication Management. 11.4,7.

Hwang, P. ve W.P. Burgers. (1997). *Properties Of Trust: An Analytical View*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 69.1, s.67-73.

İslamoğlu, G., M. Birsel ve D. Börü. (2007). *Kurum İçinde Güven*. Birinci Baskı. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Jaramillo, F., J. P. Mulki ve P. Solomon. (2006). *The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance*. Journal of Personel Selling & Sales Management. 26.3, 271-282.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Kelly, S.W. ve M.J. Dorsch. (1991). *Ethical Climate, Organizational Commitment, and Indebtedness Among Purchasing Executives*. The Journal Of Personal Selling & Sales Management.11.4, 55-66.

Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar*, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16.1, 231-248.

Kincaid, C.S. (2003). *An Examination Of The Effect Of Ethical Climate On Ethical Optimism And Organizational Commitment*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Las Vegas: The Graduate College University Of Nevada.

Kohlberg, L. (1981). Essays On Moral Developement. The Philosophy of Moral Developement. San Francisco: Harper and Row içinde Neubaum D.O, M.S. Mitchell ve M. Schminke. (2004). *Firm Newness, Entrepreneurial Orientation And Ethical Climate.* Journal Of Business Ethics. 52,335-347.s.336-337.

Kohlberg, L. (1984). Essays On Moral Developement. The Psychology of Moral Developement. San Francisco: Harper and Row içinde Neubaum D.O, M.S. Mitchell ve M. Schminke. (2004). *Firm Newness, Entrepreneurial Orientation And Ethical Climate.* Journal Of Business Ethics. 52,335-347. s.137.

Konovky, M.A. ve S.Pugh. (1994). Citienship behavior and Social Exchange. Academy O f Management Journal. 37.3, 656-669 içinde Erdem, Ferda. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F.Erdem. (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde. Ankara: Vadi Yayınları, 153-182.s.166.

Lewis, D.K. (1969). Convention: A Philosophical Study. Cambridge: Harvard University Press içinde Victor, B. Ve J.B. Cullen. (1988). *The Organizational Bases Of Ethical Work Climate*. Administrative Science Quarterly, 33.1, 101-125. s.102.

Lewis, J.D. ve A.Weigert. (1985). Trust As A Social Reality. Social Forces. 63, 967-985 içinde McAllister, D. (1995). *Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations*. Academy Of Management Journal. 38.1, 24-59.s.25.

Luthans, F. ve H.S. McCaul Ve N.G. Dodd. (1985). *Organizational Commitment: A Comparison Of American, Japanese, And Korean Employees*. Academy Of Management Journal. 28.1, 213-219.

Luthar H.K, R.A. DiBattista ve T. Gautschi. (1997). *Perception Of What The Ethical Climate Is And What It Should Be: The Role Of Gender, Academic Status, And Ethical Education*. Journal Of Business Ethics. 16, 205-217.

Martin, K.D. ve J.B. Cullen. (2006). *Continuities And Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*. Journal Of Business Ethics. 69, 175-194.

McAllister, D. (1995). *Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations*. Academy Of Management Journal. 38.1, 24-59.

Merton, R.K. (1957). Social Theory And Social Structure. New York: Free Press içinde Neubaum D.O, M.S. Mitchell ve M. Schminke. (2004). *Firm Newness, Entrepreneurial Orientation And Ethical Climate.* Journal Of Business Ethics. 52,335-347. s.137.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen. (1997). Commitment in the Workplace. USA: Sage Pblications içinde Çetin, G. (2006). *The Relationship Of Pre-Entry Job Choice Variables And Early Work Experiences To Early Employment Organizational Commitment*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE. s.11.

Mishra, J. ve M.A. Morrissey.(1990). *Trust İn Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers*. Public Personnel Management. 19.4, 443-485.

Mulki, J.P, F. Jaramillo ve W.B. Locander. (2006). *Effects Of Ethical Climate And Supervisory Trust On Salesperson's Job Attitudes And Intentions To Quit*. The Journal Of Personal Selling & Sales Management. 26.1,19-26.

Neubaum D.O, M.S. Mitchell ve M. Schminke. (2004). *Firm Newness, Entrepreneurial Orientation And Ethical Climate.* Journal Of Business Ethics. 52,335-347.

Neves, P. ve A. Caetano. (2006). *Social Exchange Processes in Organizational Change: The Role of Trust and Control*. Journal of Change Management. 6.4, 351-364

Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations,Functions, Failures And Figures.* Birinci Basım. Cheltenham: Edward Elgar Publishing..

Nooteboom, B. (2007). *Social Capitals, Institutions and Trust*. Review of Social Economy. LXV,1. 29-53.

Özgener, Ş. (2000). *Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması*, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16.1, 309-324.

Özkalp, E. ve Ç. Kırel. (2005). *Örgütsel Davranış*. Birinci Baskı. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfi Yayınları.

Parboteeah, K.P., J.B. Cullen, B. Victor, T. Sakano.(2005*). National Culture And Ethical Climates: A Comparison Of U.S. And Japanese Accounting Firms*. Management International Review. 45.4, 459-481.

Payne, R.L. (2000). Climate and Culture: How Close Can They Get. N.M. Ashkanasy (Ed.). *Handbook Of Organizational Culture And Climate* içinde. California: Sage Publications, 163-167.

Perry, R.W. ve L.D. Mankin. (2004). *Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification And Correlates*. Public Personnal Management. 33.3, 277-290.

Perry, R.W. ve L.D. Mankin. (2007). *Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satiisfaction*. Public Personnal Management. 36.2,165-179.

Peterson, D.K. (2002). *The Relationship Between Unethical Behavior And The Dimensions Of The Ethical Climate Questionnaire*. Journal Of Business Ethics. 41, 313-326.

Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. Birinci Basım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları..

Porter, L.W., M. R. Steers, R.T.Mowday ve P.V.Boulian. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaciton, anf Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal Of Applied Psychology. 59, 603-609 Steers, R.M. (1977). *Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly.22, 46-56. s.1.

Powell, D.M. ve J.P. Meyer. (2004). *Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment.* Journal Of Vocational Behavior. 65, 157-177

Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect: Creating The High Trust High Performance Organization*. Birinci Basım. London: Nicholas Brealey Publishing.

Renzl, B. (2007). *Trust In Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects Of Fear and Knowledge Documentation.* The International Journal Of Management Science. 36, 206-220 (2008 baskısında yayınlanacak eser, erişim tarihi : 30.05.2007) .

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*.2. Baskı.Ankara: İmge.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture And Leadership*. İkinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense And Nonsense About Culture Change*. Birinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt ve R.N. Osborn. (1994). *Managing Organizational Behavior*. Beşinci Basım. New York: John Wiley & Sons.

Schminke, M., M.L. Ambrose ve D.O. Neubaum. (2005). *The Effect Of Leader Moral Development On Ethical Climate And Employee Attitudes*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 97, 135-151.

Schwepker, C.H. (2001). *Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions In The Salesforce*. Journal Of Business Research. 54, 39-52.

Schwepker C.H., O.C. Ferrell ve T.N. Ingram. (1997). *The Influence Of Ethical Climate And Ethical Conflict On Role Stress In The Sales Force*. Journal Of The Academy Of Marketing Science. 25.2, 99-108.

Shaw, R.B. (1997). *Trust In The Balance*. Birinci Baskı. San Francisco: Jossey-Bass Publications

Shea, G.F. (1984). Building Trust In The Workplace. AMA Management Briefing.21-56 içinde Mishra, J. Ve M.A. Morrissey.(1990). *Trust İn Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers*. Public Personnel Management. 19.4, 443-485. s.449.

Smith, P.L. ve E.F. Oakley. (1994). A Study Of The Ethical Values Of Metropolitan And Nonmetropolitan Small Business Owners. Journal Of Small Business Management.32.4, 17-27 içinde Bourne S. Ve J.D. Snead. (1999). *Environmental Determinants Of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective*. Journal Of Business Ethics. 21, 283-290.

Steers, R.M. (1977). *Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly.22, 46-56.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Birinci Baskı. Ankara: Pegem A. Yayınları.

Tan, H.H. ve C.S.F.Tan. (2000). *Toward The Differentiation Of Trust IN Supervisor And Trust İn Organization*. Generic, Social and General Psychology Monoghraph. 126.2, 241-260.

Taşkıran, E. ve Özcan E.D. (2007). *Örgüte Bağlılık İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Sakarya 401-416.

Töre, E. (2006). *The Effect Of Organizational Climate And Organizational Commitment On Ethical Behavior At Work*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Trevino, L.K. ve M.E. Brown . (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myhts. Academy of Management Executive. 18.2, 69-81içinde Mulki, J.P, F. Jaramillo ve W.B. Locander. (2006). *Effects Of Ethical Climate And Supervisory Trust On Salesperson's Job Attitudes And Intentions To Quit*. The Journal Of Personal Selling & Sales Management. 26.1,19-26.

Trice, H.M ve J.M. Beyer. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall içinde Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü.* Birinci Basım. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. S.57.

Turiel, E. ve J.G. Smetane. (1984). Social Knowledge and Action: The Coordination Of Domains içinde Victor, B. Ve J.B. Cullen. (1988). *The Organizational Bases Of Ethical Work Climate*. Administrative Science Quarterly, 33.1, 101-125. s.102.

Ülgen, H. ve S.K. Mirze. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Üçüncü Basım. İstanbul: Literatür Yayınları.

VanSandt, C.V., J.M. Shepard ve S.M.Zappe. (2006). *An Examination Of The Relationship Between Ethical Work Climate And Moral Awareness*. Journal Of Business Ethics. 68,409-432.

Velasquez, M.G. (2002). *Business Ethics: Concept and Cases*. 5. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.

Victor, B. ve J.B. Cullen. (1988). *The Organizational Bases Of Ethical Work Climate*. Administrative Science Quarterly, 33.1, 101-125.

Wasti, S.A. (2000). *Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi*. 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir. 401-410.

Wasti, A. ve Ö.Can. (2007). *Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire Ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe'de Geçerlemesi.* 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi. 735-744.

Whitener, E.M., S.E Brodt, M.A. Korsgaard, J.M. Werner (1998). *Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior*. The Academy Of Management Review.23.3, 513-530.

Wimbush, J.C, J.M. Shepard ve S.E. Markham. (1997). *An Empirical Examination Of The Multi-Dimensionality Of Ethical Climate In Organizations*. Journal Of Business Ethics. 16,67-77.

Yozgat, U. ve Şişman F.A. (2007). *Yeniden Yapılanma Süreci Ve Bunun Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıklar Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Araştırma)*. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Sakarya 745-752.

Yücel, D. (2006). *The Influence Of Motivation And Rewarding On Job Satisfaction And Organizational Commitment And An Application*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Zand, D.E. (1972). *Trust And Managerial Problems Solving*. Administrative Science Quarterly. 17.2, 229-239

EK 1: ANKET FORMU

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır.

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeden önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Deniz BÖRÜ Arş.Gör.Gül ESER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
3. Çocuğunuz var mı ? ( ) Evet ( ) Hayır
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu
   ( ) İlk öğretim ( ) Lise( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? _____
6. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____
7. Örgüt içerisinde hangi kademede bulunuyorsunuz ?
   ( ) Üst kademe ( ) Orta kademe ( ) Alt Kademe
8. Çalıştığınız kurumun: ( ) Kamu sektörü ( ) Özel sektör
9. Çalıştığınız kurumdaki işiniz/göreviniz nedir? _____

ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız" kurumu dikkate alarak ; (olmasını istediğiniz gibi değil var olan durumu düşünerek)cevaplandırınız. Verdiğiniz cevaplarda samimi olmanız bizim için çok önemlidir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler.					
2. Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır.					
3. Bu kurumda, çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına göre davranmaları beklenir.					
4. Bu kurumda çalışanlardan, kurumun menfaatleri için her şeyi yapmaları beklenir.					
5. Bu kurumda, çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler.					
6. Bu kurumda, çalışanların kendi şahsi ahlaki ve etik değerlerine yer yoktur.					
7. Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir.					
8. Bu kurumda, yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.					
9. Bu kurumda çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.					
10. Bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.					
11. Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur.					
12. Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.					
13. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir.					
14. Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır					
15. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir.					
16. Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar.					
17. Bu kurumda, çalışanlar kurum menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.					
18. Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir.					
19. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir.					
20. Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir.					
21. Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar.					
22. Bu kurumda, çalışanlara kendi kişisel etik değerleri yol göstermektedir.					
23. Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır.					
24. Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar.					
25. Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır.					
26. Bu kurumda, her zaman, müşteri ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir.					
27. Bu kurumda çalışanlar açısından takım ruhu önemlidir					
28. Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.					
29. Bu kurumda alınan kararların öncelikli olarak kara olan katkısı göz önünde tutulur.					
30. Bu kurumda çalışanlar aktif olarak müşterinin ve halkın menfaati ile ilgilenirler.					
31. Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler.					
32. Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir.					
33. Bu kurumda çalışanlar kendileri için en iyi olanla çok ilgilidirler.					
34. Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir.					
35. Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir.					
36. Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır.					

YÖNETİCİYE GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda yöneticilerle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum"a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. *YÖNETİCİM;*	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.					
2. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.					
3. Teknik açıdan donanımlıdır.					
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.					
5. İyi eğitim almıştır.					
6. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.					
7. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
8. Adildir.					
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.					
10. İyi bir dinleyicidir.					
11. Yalan söylemez.					
12. Samimidir.					
13. Birlikte alınan kararlara uyar.					
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.					
15. Anlayışlıdır.					
16. Çalışanları her konuda destekler.					
17. Kendisine güvenir.					
18. Kendisi ile barışıktır.					
19. İnsana değer verir.					
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.					
21. Bilgi saklamaz.					
22. Çalışanların fikirlerine değer verir.					
23. Yapılan işi takdir eder.					
24. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.					
25. Sıcakkanlıdır.					
26. Deneyimlidir.					
27. Güven telkin eder.					
28. Takım çalışmasına uygundur.					
29. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.					
30. Çalışanlarına geri bildirim verir.					
31. İletişime açıktır.					
32. Pozitiftir.					
33. Yaratıcıdır.					
34. Koruyucudur.					
35. Huzur verir.					
36. Çalışanlarını korur.					
37. İlkelidir.					
38. Çalışanları birbirine düşürmez.					
39. Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.					
40. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.					

ÖRGÜTE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurumlarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.	**Tamamen katılıyorum**	**Oldukça katılıyorum**	**Biraz katılıyorum**	**Çok az katılıyorum**	**Hiç katılmıyorum**
1. Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.					
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.					
3. Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
4. Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.					
5. Kurumumda, kendimi "ailenin bir üyesiymişim" gibi hissetmiyorum.					
6. Kurumuma "duygusal anlamda bir bağlılık" hissetmiyorum.					
7. Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.					
8. Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
9. Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum.					
10. Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.					
11. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.					
12. Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz .					
13. Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.					
14. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.					
15. Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.					
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın (statü, maaş, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.					
17. Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
18. Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.					
19. Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					
20. Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranışmış gibi gelmiyor.					
21. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.					
22. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.					
23. Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.					
24. İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, herşey daha iyi olacaktır.					
25. ''Kurum İnsanı" olmak, benim için artık geçerli değildir.					