

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ETİK  
LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**M. BESTE YEŐİL TEPE**

**ANKARA-2020**

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ETİK  
LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**M. BESTE YEŐİL TEPE**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. MEHMET ÇAKAR**

**ANKARA-2020**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Müyesser Beste YEŞİLTEPE tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 15 / 01 / 2020

**Tez Adı:** Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Etik Liderliğin Aracılık Rolü

**Tez Jüri Üyeleri ( Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu )**

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mehmet Çakar (Danışman)  
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu  
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Rabia Arzu Kalemci  
Çankaya Üniversitesi

**İmza**



**ONAY**

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / ... / .....

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 31 /12 /2019

Öğrencinin Adı, Soyadı: Müyesser Beste Yeşiltepe

Öğrencinin Numarası: 21610340

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Mehmet Çakar

Tez Başlığı: Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Etik Liderliğin Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 75 sayfalık kısmına ilişkin, 31 / 12 / 2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:



**ONAY**

Tarih: 31 /12 /2019

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç. Dr. Mehmet Çakar

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sũresince bana inanarak destek olan, yũnlendirmeleri ve tavsiyeleri ile beni motive eden, bilgi ve deneyimi ile bana yol gũsteren değerli danışmanım Doç. Dr. Mehmet akar'a teőekkũrlerimi sunarım.

Yũksek lisans eğitimimin başında kendilerinden aldığım dersler, alan seçimimde ũnemli bir rol oynayan baőta Prof. Dr. Hulusi Cenk Sũzen ve Dr. Zuhal Őenyuva olmak üzere İşletme Ana Bilim Dalı'ndaki kıymetli hocalarıma teőekkũr ederim.

Eğitim ve tez sũrecimde desteklerini esirgemeyen, beni motive ederek yapabileceğime inandıran sevgili dostlarım Őzge Duman ve Buket Taődizen Őzyurt'a teőekkũr ederim.

Başka ũlkelerde yaőasak da dostluğunu ve sevgisini hep hissettiğim Ceren Sağdıç Őztan'a teőekkũrlerimi sunarım.

Hayatımın her anında en bũyũk destekçim olan sevgili anne ve babam İnci- Sedat Yeşiltepe'ye, bir tanecik yeğenim Can baőta olmak üzere değerli ailesi Gũlgũn ve Bora Yeşiltepe'ye çok teőekkũr ederim.

## ÖZET

Küreselleşmenin hızla arttığı, teknolojinin her geçen gün geliştiği günümüz iş dünyasında nitelikli insan gücünü örgütte tutmak büyük önem kazanmıştır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde, örgütlerde çalışan bireylerin örgütlere bağlanmaları büyük önem arz etmektedir. Çalışanların zaman zaman örgütlere bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecek stres faktörleriyle karşılaşmaları mümkündür. Yöneticilerin liderlik yaklaşımı ise çalışanları etkilemektedir. Buradan hareketle bu çalışma kapsamında çalışanların örgütsel stres faktörlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkiyi incelemek ve etik liderliğin aracılık rolünü test etmek hedeflenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde 181 çalışan katılımıyla uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara örgütsel bağlılık, örgütsel stres ve etik liderlik ile ilgili anket uygulaması yapılmış ve toplanan anket verileri araştırmanın amacı doğrultusunda analiz edilmiştir. Örneklemeye ilişkin betimleyici istatistikler, geçerlik ve güvenilirlik analizleri, yapı geçerlik analizi, pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve sobel testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisinde etik liderliğin aracılık rolünün bulunduğu ve sobel testi ile bu aracılığın anlamlı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Stres, Etik Liderlik

## ABSTRACT

Keeping qualified manpower in the organization has gained great importance in today's business world where globalization is rapidly increasing and technology is developing day by day. Commitment of employees to their organizations plays a major role in achieving the objectives of the organizations. From time to time, employees may encounter stress factors that may adversely affect their commitment to their organization. Leadership approach of managers is one of the important issues affecting employees. In this study, it is aimed to examine the effect of organizational stress factors on organizational commitment and to test the mediating role of ethical leadership.

For the purpose of the research, 181 employees working in the informatics sector participated in the application. A questionnaire was applied to the participants about organizational commitment, organizational stress and ethical leadership and the collected data were analyzed for the purpose of the research. Descriptive statistics, validity and reliability analysis, structure validity analysis, pearson correlation analysis, multiple regression analysis and sobel test were performed. As a result of the analyzes, it was found that there is a negative relationship between ethical leadership and organizational stress; a positive relationship between ethical leadership and organizational commitment and a negative relationship between organizational commitment and organizational stress. Moreover, it was determined that ethical leadership had a mediating role in the effect of organizational stress on the organizational commitment levels of the employees and it was determined that this mediation was significant with Sobel test.

**Key Words:** Organizational Commitment, Organizational Stress, Ethical Leadership

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	2
1.1 Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları.....	2
1.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	3
1.2.1 Tutumsal Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar .....	3
1.2.1.1 Allen ve Meyer Yaklaşımı .....	3
1.2.1.2 Kanter'in Yaklaşımı.....	4
1.2.1.3 Etzioni'nin Yaklaşımı .....	5
1.2.1.4 O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	6
1.2.2 Davranışsal Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar .....	7
1.2.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	7
1.2.2.2 Salancik Yaklaşımı .....	8
1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	9
1.3.1 Kişisel Faktörler .....	9
1.3.1.1 İş Beklentileri.....	9
1.3.1.2 Psikolojik Sözleşme.....	10
1.3.1.3 Kişisel Özellikler .....	10
1.3.1.3.1 Örgütsel Bağlılık ve Yaş .....	10
1.3.1.3.2 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	11
1.3.1.3.3 Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	13
1.3.1.3.4 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim .....	14
1.3.1.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Kıdem .....	14
1.3.2 Örgütsel Faktörler.....	14
1.3.2.1 İşin Niteliği ve Önemi.....	15
1.3.2.2 Yönetim ve Liderlik.....	15
1.3.2.3 Ücret.....	16



1.3.2.4 Nezaret .....	16
1.3.2.5 Örgüt Kültürü.....	16
1.3.2.6 Örgütsel Adalet .....	17
1.3.2.7 Takım Çalışması .....	17
1.3.2.8 Örgütsel Ödüller.....	17
1.3.2.9 Rol Belirsizliği ve Çatışma .....	18
1.3.3 Örgütsel Olmayan Faktörler .....	19
1.3.3.1 Profesyonellik .....	19
1.3.3.2 Yeni İş Bulma Olanakları .....	20
1.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	20
<b>II. ÖRGÜTSEL STRES .....</b>	<b>22</b>
2.1 Stresin Tanımı .....	22
2.2 Stresin Belirtileri .....	23
2.2.1 Fiziksel Belirtiler .....	23
2.2.2 Davranışsal Belirtiler .....	23
2.2.3 Psikolojik Belirtiler.....	24
2.3 Stres Dönemleri.....	24
2.3.1 Alarm Dönemi .....	24
2.3.2 Direnç Dönemi .....	25
2.3.3 Tükenme Dönemi .....	25
2.4 Örgütsel Stres Kavramı .....	25
2.5 Stres Kaynakları .....	25
2.5.1 Bireysel Stres Kaynakları .....	26
2.5.1.1 Kişilik.....	26
2.5.1.2 Yaş .....	28
2.5.1.3 Cinsiyet .....	28
2.5.1.4 Medeni Durum .....	29
2.5.1.5 Eğitim Düzeyi .....	29
2.5.2 Çevresel Stres Kaynakları .....	29
2.5.2.1 Ekonomik ve Politik Belirsizlikler.....	29
2.5.2.2 Kentsel Yaşam Sorunları .....	30
2.5.2.3 Sosyal, Kültürel ve Teknolojik Değişimler .....	31

2.5.3 Örgütsel Stres Kaynakları.....	31
2.5.3.1 İşin Yapısından (Niteliğinden) Kaynaklanan Stres Faktörleri.....	32
2.5.3.1.1 İş Yoğunluğu (Yükü) .....	32
2.5.3.1.2 İşin Monoton Olması.....	33
2.5.3.1.3 Zaman Baskısı.....	34
2.5.3.1.4 Fazla Mesai ve Vardiyalı Çalışma Düzeni .....	34
2.5.3.1.5 Tehlikeli Çalışma Koşulları .....	34
2.5.3.2 Örgüt Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları .....	35
2.5.3.2.1 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	35
2.5.3.2.2 Adaletsiz Performans (Başarı) Değerlendirmesi.....	36
2.5.3.2.3 Ücret Eşitsizliği ve Ücret Yetersizliği.....	37
2.5.3.2.4 Merkeziyetçilik.....	37
2.5.3.2.5 Yüksek Derecede Uzmanlaşma.....	38
2.5.3.2.6 Bürokratik Engeller .....	39
2.5.3.2.7 İlerleme ve Terfi Fırsatının Azlığı .....	39
<b>BÖLÜM III. ETİK LİDERLİK.....</b>	<b>41</b>
3.1 Etik Liderlik Kavramı .....	41
3.2 Etik Liderlik Davranışları.....	42
3.3 Etik Liderlik Sonuçları .....	44
<b>IV. ÖRGÜTSEL STRES VE ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>46</b>
4.1 Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	46
4.2 Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	49
4.3 Etik Liderlik ve Örgütsel Stres.....	50
<b>BÖLÜM V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>52</b>
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	52
5.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	52
5.3 Araştırma Sorunsalı ve Modeli .....	53
5.3.1 Sektörün Belirlenmesi .....	54
5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	59
5.5 Veri Toplama Aracı.....	60
5.5.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	60
5.5.2 Örgütsel Stres Ölçeği.....	61

5.5.3 Etik Liderlik Ölçeği .....	62
5.6 Veri Toplama Tekniği .....	62
VI. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	63
6.1 Örnekleme İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	63
6.2 Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri .....	65
6.3 Yapı Geçerlik Analizi.....	68
6.4 Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Stres ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	68
6.5 Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Stres ile Etik Liderlik Arasındaki Aracılık Rolünün İncelenmesi.....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	73
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	91

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler .....	43
Tablo 2. Örneklemin Betimleyici İstatistikleri .....	63
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri.....	65
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Değerleri .....	66
Tablo 5. Örgütsel Stres Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri .....	66
Tablo 6. Örgütsel Stres Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Değerleri .....	67
Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri.....	67
Tablo 8. Etik Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Değerleri .....	68
Tablo 9. Ölçeklerin Model İyi Uyum Değerleri .....	68
Tablo 10. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi.....	69
Tablo 11. Tüm Anket Verileri Arası Korelasyon Analizi.....	70
Tablo 12. Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılığı Yordamasında Etik Liderliğin Aracılık Etkisinin İncelenmesi İçin Geliştirilen Regresyon Analizi .....	71
Tablo 13. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirmesi .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	21
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	54

## GİRİŞ

Günümüz koşullarında rekabetin her geçen gün artması, teknolojinin getirdiği çağa ayak uydurma zorunluluğu ile işletmeler karlılık hedeflerinin yanı sıra nitelikli insan gücünü örgütte tutmayı da hedefler hale gelmiştir. Örgütlerin sahip olduğu en büyük sermayesi olan çalışanların, örgütte kalmasını sağlayan en önemli güç ise örgütlerine duydukları bağlılık duygusudur. Bireylerin yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışma hayatlarında geçirdikleri düşünüldüğünde, çalışma hayatlarında çeşitli stres faktörleriyle karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır. Bu kapsamda çalışanların karşılaşacakları olumsuz stres kaynaklarını belirlenmesi ve ortadan kaldırılması örgüte olan bağlılığın güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel stres kaynaklarının azaltılması ile çalışanların işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde azalmalar; iş performanslarında ise olumlu gelişmeler görülmektedir. Alan yazında örgütsel bağlılığa ilişkin pek çok çalışma yer almakla birlikte bu çalışma kapsamında örgütsel stresin etkisinde olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin etki edip etmeyeceği araştırılacaktır.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde stres ve örgütsel stres kavramları ile bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları açıklanmıştır. Üçüncü bölüm kapsamında etik liderlik kavramı ve boyutlarına değinilmiştir. Dördüncü bölümde literatürde yer alan örgütsel stres ve örgütsel bağlılık, etik liderlik ile örgütsel bağlılık ve etik liderlik ile örgütsel stres ilişkilerinin incelendiği çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın metodolojisine ve bulgularına yönelik çeşitli istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise çalışma kapsamında elde edilen bulgular alan yazında yer alan çalışmalarla birlikte değerlendirilmiş, çalışma gerek literatüre gerekse araştırmacılara yol göstermesi için önerilerle birlikte sonlandırılmıştır.

## BÖLÜM I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 1.1 Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

Kürselleşmenin hızla arttığı günümüz koşullarında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve faaliyetlerine devam ettirebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık, iş çıktılarına etki etmesi sebebiyle bu alanda yapılmış birçok çalışmayı barındırmaktadır (Aydın ve Basım, 2017: 774).

Örgütlerin hayatlarına devam edebilmesi çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerini işlerine göstermeleriyle yakından alakalı olsa da örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenmesi, çalışan bilgi ve becerilerinin yanında, örgüte duyulan güçlü bağlarla ilişkilidir. Bu nedenle üyelerin işlerine ilişkin olumlu tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. İşgören örgüte ilişkin ne kadar olumlu tutuma sahipse, örgüt o derece güçlenecektir. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından işlenmiş, ardından farklı araştırmacılar tarafından ele alınarak detaylandırılmıştır. Örgütsel bağlılık yazınında herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanımlama yer almasa da yaygın olarak kullanılan tanımlamalarla karşılaşmak mümkündür.

Grusky'e (1966) göre örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan bağının gücü olarak nitelendirilmektedir. Meyer ve Allen'e (1977) göre örgütsel bağlılık çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmekte, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eden, bireylerce örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak adlandırılmaktadır (Taşlıyan ve Pekkan, 2017: 32).

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ve başarıya ulaşmak için çalışanların bu yönde gösterdikleri istek ve çabadan oluşan duygusal bir ilişki olarak görülmektedir. Çalışanlar ile örgüt arasında imzalanan psikolojik bir sözleşme olarak da adlandırılan bağlılık örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak da açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak göreyerek örgütte kalma isteği duyması, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunlara bağlı olmasıdır. Kısaca çalışanların örgütle arasında kurulan bir bağ olarak görülebilir (Basım ve Çetin, 2011: 84).

## 1.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde öne çıkan yaklaşımlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde üç sınıflandırma olarak adlandırılabilir (Gül, 2002: 40). Örgütsel bağlılık kavramı farklı disiplinlerdeki araştırmacıların konuyu kendi alanları dahilinde incelemeleri sonucunda farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Örneğin; örgütsel davranış yazınında ortaya konan bağlılık kavramı tutumsal bağlılık üzerine odaklanırken, sosyal psikoloji yazınında bağlılık kavramı davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır (Mowday ve diğerleri, 1982: 24). Aşağıdaki bölümlerde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarına değinilecektir.

### 1.2.1 Tutumsal Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar

Porter ve arkadaşları tutumsal bağlılığı bireyin örgütle arasındaki bağa yönelik tutumlarının bireyin belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergileme eğiliminde olmasını sağlayacağını belirtmiştir. Bu davranışlar örgütten ayrılma, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardır (Altun, 2013: 31).

Tutumsal bağlılık yaklaşımını benimseyen araştırmacıların bu yaklaşıma yönelik yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya koydukları çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

#### 1.2.1.1 Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili ortaya konmuş en önemli yaklaşımlarından bir tanesi çalışanların örgütle arasındaki ilişkiyi yansıtan yaklaşımdır (Gül, 2002: 45).1990'lı yılların başında Allen ve Meyer tarafında geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırması akademik yazında yaygın olarak kullanılmaktadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere çalışanlar ve örgüt arasında gelişen üç temel ilişkiden kaynaklandığını savunmaktadır.

- **Duygusal Bağlılık;** bireylerin örgüte karşı hissettiği duygusal bağ olarak nitelendirilmekte ve kişilerin çalıştığı örgütün faaliyetlerine isteyerek katılarak, bu katılımdan zevk almaları



olarak tanımlanmaktadır (Bergman, 2006: 646). Duygusal bağlılık bireylerin duygusal anlamda kendi tercihleri doğrultusunda örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Çalışanın örgüte duyduğu bu bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda örgüt yararına çaba sarf etmesidir. Çalışanlar kendi değerleriyle örgüt değerlerinin örtüştüğünü hissedince örgüte duygusal anlamda bağlanmakta, bu nedenle bu bağlılık örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Devam Bağlılığı;** çalışanların örgütten ayrılmalarının getireceği maliyetlerin farkında olmaları ve örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyet nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur. Çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılanacakları maliyetler örgüte uyum sağlamada yaşanabilecek zorluklar, şehir değişikliği ve hak edilen tazminatlar konusunda uğranabilecek zararlar olarak gösterilebilirken yaşanabilecek en büyük zorluk bir çalışanın işsiz kalabilme olasılığıdır (Çöl ve Göl, 2005: 293).
- **Normatif Bağlılık,** çalışanların örgüte karşı duyduğu sorumluluk bilincine dayanarak kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bağlılık türüdür (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 48). Ünlü'ye göre normatif bağlılık çalışanın örgütten elde ettiği kazanımları göz önünde bulundurarak kendisini çalıştığı örgüte karşı borçlu hissetmesine neden olmakla birlikte örgütte çalışmaya devam etmesidir (2006: 96).

### 1.2.1.2 Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı savunucularından Kanter'in yaklaşımına göre örgütün belirli beklentilerini karşılamak ancak çalışanların örgüte olumlu duygular beslemesi ve kendilerini örgüte adanmaları ile mümkün olabilecektir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:101). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlıkta toplanabilir (Gül, 2002: 42).

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışanın örgütte çalışmaya devam ederek örgütte kalması ve örgütün kalıcılığına kendisini adanmasıdır. Çalışan örgütten ayrılma maliyetinin örgütte kalma maliyetinden daha fazla olacağını düşünerek örgütte kalmayı daha karlı görerek örgüte bağlılık besleyecektir. Kişi, örgütte mevcut konumunda olabilmek için birtakım

fedakarlıklarda bulunmuş, kendi yararına olacak olanın örgütteki varlığını devam ettirmek olarak nitelendiriyorsa, örgütün kalıcılığı için örgüte bağlılık gösterme eğiliminde olacaktır (Varoğlu, 1993: 6).

- **Kenetlenme Bağlılığı:** Birleşme olarak da adlandırılan kenetlenme bağlılığı, çalışanın bir gruba olan bağlılığını ifade etmektedir. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı duyulan olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Gruba karşı duyulan aidiyet duygusu, grup üyeleriyle ilişkide bulunmak çalışana duygusal açıdan tamin sağlayacak ve örgütüne bağlı bir hale gelmesine neden olacaktır. Örgütler çalışanların bağlılıklarını kuvvetlendirmek ve kenetlenmelerini sağlamak amacıyla oryantasyon programları, yeni çalışanların örgüte duyurulması, üniforma, rozet gibi sembol kullanımları ve kuruluş kutlamaları gibi çalışanların birbirlerine kenetlenmelerini artıracak faaliyetlerde bulunurlar (Gül, 2002: 42).
- **Kontrol Bağlılığı:** Örgüt üyelerinin liderlerinin kurallarını devam ettirmesi ve örgüt normlarına bağlı olarak örgütteki varlığını sürdürmesi olarak tanımlanır. Çalışanın bağlı olduğu örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendisi için iyi bir rehber olduğuna inandığı takdirde kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43).

Kanter bu üç bağlılık çeşidini birbirleriyle ilişki içinde görmektedir. Örgütler çalışan bağlılığını geliştirmek için her üç yaklaşımı birlikte kullanırlar. Örneğin; bir çalışan kendini sistemin sürekliliğine adanmış, grup kenetlenmesi ile örgütsel normlar, amaçlar ve değerler ile özdeşleşmişse bir örgüte bağlanabilir (Varoğlu, 1993:7).

### 1.2.1.3 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin yaklaşımına göre örgütün çalışanlar üzerinde kurduğu güç ve yetki, örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Etzioni örgütün çalışanlar üzerindeki güç ve yetkilerinin, çalışanların örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını öne sürmektedir. Üyeler örgüte karşı yakınlık hissetmedikleri ve örgüte yaklaşma çabası göstermedikleri takdirde, örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkileri sınırlı kalmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yaklaşmaları açısından üç sınıfa ayırmak mümkündür (Gül, 2002: 43, Bozok, 2016: 7).

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgüt üyelerinin örgüt amaçlarıyla kendilerini özdeşleştirilmesi ve bu yönde kişisel amaçlar belirlemesi olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle moral bağlılık olarak belirtilen ahlaki bağlılığa sahip üyeler örgütle kendilerini içselleştirerek, örgüt amaçlarını ve örgütte yerine getirdikleri görevleri değerli saymaktadır. Üyeler yerine getirdikleri görevleri işlerine değer verdikleri için yapmaktadırlar (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).
- **Çıkara Dayalı (Hesapçı) Bağlılık:** Örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayalı bir ilişki vardır. Üyeler örgüte sağladıkları katkı ve hizmetlerinin karşılığında ödüllendirilirler.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu yaklaşımda bireyin örgüte karşı olumsuz yönelimi söz konusudur. Bireyler psikolojik anlamda örgüte bağlılık hislerini kaybetmiş fakat kendilerini zorunlu hissettiklerinden dolayı örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmektedir. Kendi seçimleri dışında hapisanelerde bulunmak zorunda olan tutukluların bağlanma şekli bu tipe örnek gösterilebilir (Varoğlu, 1993: 5).

#### 1.2.1.4 O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almakta ve örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsetmektedirler (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

- **Uyum Yaklaşımı:** Örgüte karşı yüzeysel bir bağlılık söz konusudur. Temel amaç dış ödüllere kavuşmaktır. Bireyler uyum yaklaşımına gerçekten inandığı için değil, ödül beklentisi içinde olduğu veya karşılaşılabilecekleri cezaları bertaraf etmek için uyum gösterirler. Gösterilen uyum çıkar ilişkisine dayandığından ötürü üyelerin gerçek tutumları ile örgüte karşı geliştirdiği tutum birbirinden farklı olabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- **Özdeşleşme Yaklaşımı:** Örgüt üyesinin örgütün bir parçası olma yönünde çaba harcamasına dayanmaktadır. Birey, örgütün diğer grupları ile iletişime geçerek yakın ilişkiler içine girer. Bireyler davranışlarını, kendilerini ifade etmek için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme sağlanmış olur (Gül, 2002: 43).

- **İçselleştirme Yaklaşımı:** İşgörenin kişisel değerleri ile örgüt değerleri arasında mutlak bir uyum bulunmaktadır. İşgören, örgüt içindeki bir davranışa, görüşe ve kurala gerçekten inandığı için uymaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

### **1.2.2 Davranışsal Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar**

Bir örgüte katılmak için üyelerin özveride bulunmaları, örgüte bağlılığın temel noktası olarak kabul edilmektedir. Bu durum yaygın bir biçimde üyeliğe kabul törenlerinde gözlenmekte, sosyal kulüpler, askeri kurumlarda üyeliğe kabul töreni sıklıkla kullanılmaktadır. Bu törenlerde üyelerden önemli bir fedakarlık beklenmekle birlikte gösterilecek fedakarlık üyeliğin bedeli olarak düşünülmektedir. Üyeler, yaptıkları bu fedakarlıklara anlam kazandırmak için bunları örgüte karşı duydukları sadakat olarak görmektedirler (Varoğlu, 1993: 13).

Üyeler belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışları devam ettirerek davranışlarına bağlılık gösterir, davranışlarını meşru ve haklı çıkartacak tutumlar geliştirirler. Bu tutumlar davranışın tekrarlanma ihtimalini artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62, Gül, 2002: 48).

Davranışsal bağlılık yazınında kabul görmüş yaklaşımlar Becker (1960)'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik (1977)'in yaklaşımlarıdır.

#### **1.2.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'e göre örgütsel bağlılık üyelerin bazı yan bahislere girmek koşuluyla tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile bağdaştırmasıdır (Becker, 1960: 32). Üyelerin tutarlı davranışlar göstermesi, üyelerin örgütten ayrılmaları durumunda kaybedeceklerine inandıkları yatırımlar olan bazı yan bahislere girmiş olmalarından kaynaklanır (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016).

Becker örgütsel bağlılığı, üyelerin örgütten ayrılmaları halinde karşılaşacakları maliyetlere göre tanımlamakta ve Allen ve Meyer'in devam bağımlılığı yaklaşımındaki gibi üyelerin ayrılma maliyetlerini dikkate aldıklarını savunmaktadır. Üyelerin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımlar ve birikimler yan bahis kavramıyla betimlenmektedir (Bozok, 2016: 14).

Becker'e göre çalışanların örgütsel bağlılık göstermesine neden olan yan bahis unsurları dört tanedir (Becker, 1960: 36-38):

- **Toplumsal Beklentiler:** Örgüt üyeleri toplumun sosyal ve manevi beklentilerini karşılamak amacıyla kendi davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girer. Sıklıkla iş değişikliği yapan bir kimse toplumdaki güvenilir olma özelliğini kaybedecektir.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Örgüt üyelerinin çalıştığı süre boyunca elde etmiş olduğu tazminat hakları, emekli aylığı için her ay aylığından yapılan kesintiler yan bahis konusudur. Üye örgütten kendi isteği veya hatası doğrultusunda ayrılması durumunda bu haklarını kaybedecektir. Böylelikle örgütte kalmasını tehlikeye atacak davranışlardan sakınacaktır (İlsev, 1997: 31-34).
- **Sosyal Etkileşimler:** Bir diğer yan bahis kaynağı bireyin yakın çevresi ile olan ilişkisi olarak tanımlanır. Üye çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi hakkında fikirlerin oluşmasını sağlamış olup olumlu olduğuna inandığı bu fikirlerin bozulmaması için, olumlu fikirlere neden olan davranışlarını devam ettirir (Bozok, 2016: 16).
- **Sosyal Roller:** Kişinin sergilediği davranışlar bireyde alışkanlığa dönüşmekte ve örgüte uyum sağlamasına neden olmaktadır. Kişi içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye alıştığından başka rollere uyumlanamayacak ve başka roller gerçekleştiremeyecektir (Gül, 2002: 49).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye olan bağlılığın davranışsal boyutunu ele almakta ve tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta, kişi işletmeden ayrılması durumunda karşılaşıacağı maddi götürünün fazla olduğu kanısına vararak örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissedecektir. Ekonomik anlamda kaybedeceklerinin sayısı arttıkça, çalışanın örgüte bağlılığı artacak ve örgüt üyeliğini tehlikeye atacak davranışlardan kaçınacaktır (Gül, 2002: 49).

### 1.2.2.2 Salancik Yaklaşımı

Salancik yaklaşımında, örgütsel bağlılığı kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele almaktadır. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına, davranışları aracılığıyla örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur. Salancik yaklaşımında tutumlar ve davranışlar arasında uyumdan söz edilmektedir. Kişinin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk

bulunduğu takdirde kişi strese girecektir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum bağlılığı getirecektir (Gül, 2002: 49).

Becker ve Salancik, bağlılığı davranışları tekrarlama ve bu yönde tutum oluşturma olarak ele almaktadır. Becker kişinin davranışından vazgeçtiği zaman kaybedeceği kazanımların farkında olması olarak görmektedir. Salancik ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için üye ile örgüt arasındaki davranışı devam ettirme arzusunun olmasına bağlamaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

### **1.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çeşitli sınıflandırılmalarının olduğu gözlemlenmektedir.

Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel-demografik faktörler, örgütsel- görevsel faktörler ve durumsal faktörler olarak incelemiş, bunun yanısıra Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak nitelendirmiştir. Bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasından esinlenilerek ortaya konulan kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler olmak üzere üç grupta incelenecektir.

#### **1.3.1 Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler örgütte uzun yıllar çalışmak için önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ bulunduğu düşünölmektedir. Kişisel faktörler iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olarak üç grupta incelenebilir.

##### **1.3.1.1 İş Beklentileri**

Çalışanlar örgütsel beklentilerinin gerçekteşme oranına göre örgüte bağlılık göstermektedirler. Çerçevesi iyi belirlenmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleri ile uyumlu olduğu

takdirde örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenecektir (Cohen, 1992:539-554). İşe alım esnasında yeteri kadar bilgilendirilmeyen bireyler örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklentilerini bulamamaları sebebiyle hayal kırıklığına uğramaları ve işten ayrılma durumlarının yaşanması olası olduğundan örgütlerin insan kaynakları birimlerinin ilgili göreve ilişkin görev tanımlarının hazırlaması ve adayları bu konuda bilgilendirmeleri büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2009 :19).

### **1.3.1.2 Psikolojik Sözleşme**

Çalışanlar ile örgüt arasında temelde iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşmeden bahsetmek mümkündür. İş sözleşmesi çalışan ve örgüt yönetimi arasında gerçekleştirilen karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlendiği yazılı ve biçimsel bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise örgütlerde çalışanlar, yöneticiler ve diğer kişilerin uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili kurallar setidir (McDonald ve Makin, 2000: 84, İnce ve Gül, 2005: 60-61). Yazılı olmamasına karşın psikolojik sözleşme örgütler için önem arz etmektedir. Çünkü, psikolojik sözleşme örgütün değerlerini kabul edip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61). Hem örgütün hem de çalışanın kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işine ve örgüte bağlılığını artırarak, yüksek iş tatmini ve verimliliği de beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003: 68).

### **1.3.1.3 Kişisel Özellikler**

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlara neden olmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem gibi bireysel niteliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

#### **1.3.1.3.1 Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisi yaş değişkenidir. Yaş değişkeni genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Yaş faktörünü örgütsel bağlılıkla birlikte değerlendiren araştırmalarda (Angle ve Perry, 1981; Morris ve

Sherman, 1981; Mathieu ve Zajac,1990; Naumann,1993), yaşın bağlılıkla doğru orantılı olduğunu ve çalışanın yaşı arttıka alternatif veya faklı bir eğitim alma imkanının azalacağından dolayı örgüte olan bağlılığının da arttığı belirtilmektedir (Angle ve Perry, 1981). Rowden (2000), yaş arttıka iş bulma ihtimalinin azalacağını, iş bırakma maliyetini göz önünde bulunduran çalışanların örgütlerine daha bağlı hale geleceğini belirtmektedir.

Allen ve Meyer (1993) 'in yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında duygusal bağlılık çalışan bireyin yaşıyla birlikte artış gösterirken, devam bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Bülbül, 2007: 29).

Kırel (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bularak daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlı oldukları tespit edilmiştir (Bülbül, 2007: 29).

Bir diğer araştırmada, genç çalışanların fazla yatırımları olmaması nedeniyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri görülmüştür (İnce ve Gl,2005: 66).

Yaşlı alışanların genç çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerinin nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Balay: 2000; 41):

- Bir çalışanın örgütünde kaldığı süre arttıka daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmakta, kariyerindeki ilerleme hizmet süresi ile doğru orantılı olarak artmaktadır.
- Yaşlı alışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara oranla daha riskli bulmaktadır.
- Yaşlı alışanlar işlerini icra ederken kendilerine ve tecrübelerine gvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadır.

### **1.3.1.3.2 rgtsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Cinsiyet ve örgütsel bağlılığı inceleyen erken dönem araştırmalarda erkekler üzerine yoğunlaşılmış olmakla birlikte, zamanla çalışan kadın sayısının artmasıyla kadınlarla ilgili yapılan araştırmaların sayısı hızla artmıştır (Aydın ve diğerleri: 2011: 629).

Örgütsel bağlılık yazınında, kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerine yönelik faklı görüşler bulunmaktadır. Araştırmacılar faklı gerekçeler ortaya sürerek kadınların ya da erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Bülbül, 2007: 27).



Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların öne sürdükleri nedenler aşağıdaki gibidir:

- **Kadınların Ailesel Rollere Verdikleri Önem:** Kadınların aile yaşantıları, evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere oranla daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler (Gökmen, 1996: 9).
- **Kadınların İşgücüne Katılmalarının Önündeki Engeller:** Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmakla birlikte, bu engellere kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile stresi, rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılar veya erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikaları neden olabilmektedir. Örneğin; Şark kültürünün hakim olduğu ülkelerde kadınların herhangi bir yerde çalışmalarına hoş gözle bakılmamakta, kadınların evlerinde oturmaları görüşü yaygınlığını korumaktadır (Bülbül, 2007: 27).

Yukarıdaki görüşün aksine örgütsel bağlılık yazınında kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir (Hrebiniak ve Alutto, 1972:555-572, Alutto ve diğerleri, 1973:448-454; Angle ve Perry, 1981:1-14; Alvi ve Ahmed, 1987:267-280; Morrow ve diğerleri, 1988:96-104; Wahn, 1998:277'den aktaran İnce ve Gül, 2005:62-63).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler aşağıdaki gibidir:

- **Kadın Çalışanlar Örgütlerinde Daha İstikrarlıdır:** Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara oranla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli oldukları belirlenmiştir (Angle ve Perry, 1981: 3-12, Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).
- **Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller Motivasyonunu Artırmaktadır:** Kadınlar buldukları statüye gelebilmek için erkeklere oranla daha fazla engelle karşılaşmış, daha

fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Kadınların bir örgüte girebilmek için erkeklere oranla daha çok engeli aşmak zorunda olmaları örgüte girerken daha çok özveride bulunmalarını gerektirmekte ve başka örgütlerde alternatif iş bulma olasılıklarını azaltmaktadır. Bu nedenle, kadınların örgütlerini kolayca bırakamayacakları savunulmaktadır (Aven ve diğerleri, 1993: 63-73; Cohen ve Lowenberg, 1990: 1050; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 573; Mathieu ve Zajac, 1990: 181 aktaran Gündoğan, 2009: 24).

Cohen (1992) 'in yaptığı çalışanların statülerinin incelendiği çalışmada mavi yakalı kadınların örgütsel bağlılıkları erkeklere oranla daha yüksek olmakla birlikte beyaz yakalı erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri belirtilmiştir. Aynı çalışmada çocuk sayısının ne mavi ne de beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olmadığı tespit edilmiştir (Cohen, 1992: 539- 554).

Tsui ve diğerleri (1992: 569) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı cinsler arasında çalışmak erkekler çalışanlarda daha düşük psikolojik bağlılık, yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük örgütte kalma isteğine yol açtığı belirtilmiştir. Kadınlar için ise, farklı cinsler arasında çalışmanın, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur.

### **1.3.1.3.3 Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum**

Evli çalışanların, ailelerine karşı duyduğu maddi sorumluluklar nedeniyle yatırımlarını kaybetmek istememeleri ve işsiz kalma tehlikesini bertaraf etmek istedikleri ifade edilmektedir (Aranya ve Jacobson, 1975: 15; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555; Mathieu ve Zajac, 1990: 177 aktaran Gündoğan, 2009: 24). Hrebiniak ve Alutto (1972: 557) yaptığı çalışmada, evli veya evlilik sonrası ayrılmış çalışanların, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördüklerini ortaya koymuştur. Bakmakla yükümlü olunan fertlerin bulunması, bağlılığın artmasına etki edecektir. Bunun yanı sıra bekar olan çalışanların örgüte daha az bağlanma gereksiniminde bulunacakları ve karşılıklarına çıkabilecek uygun iş alternatiflerini daha fazla değerlendirecekleri belirtilmektedir (Bakan, 2011: 97).

#### **1.3.1.3.4 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Örgütsel bağlılık faktörlerinden eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981:1-14; Morris ve Steers, 1980:50-57; Steers, 1977:46-56; Glisson ve Durick, 1988:61-81; Shore ve diğerleri,1995:1597; Chen ve diğerleri, 1996:6'dan aktaran İnce ve Gül, 2005:67).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çalışan eğitim düzeyi arttıkça örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklenti içine girmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça çalışanın karşılaşılabileceği alternatif iş imkanları artmaktadır (Bülbül, 2007: 30).

İş hayatına atılmaktansa, daha uzun süre eğitim almanın maliyetine katlanarak gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerin eğitimlerine yaptıkları yatırım ve eğitimleri için harcamış oldukları süre de düşünülürse ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik beklentileri yükselmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler için çalışma hayatı, sadece para kazanma aracı değil aynı zamanda toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olmaya olanak sağlanayan bir araç olarak değerlendirilmektedir (Çakır, 2001: 111).

#### **1.3.1.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Kıdem**

Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki mevcut olduğu saptanmıştır (McCaul ve diğerleri, 1995: 84).

Cohen (1993) kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde edecekleri kazançların da artacağını belirtmektedir. Hizmet süresi örgüte yapılan bir yatırım olarak düşünüldüğünde, çalışanın örgütten ayrılma durumunda karşılaşıacağı maliyeti gözeterek yatırımlarını kaybetmemek için örgüte daha çok bağlanacaktır (1993: 1142).

#### **1.3.2 Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarsi ve liderlik, örgütsel ödüller, ücret düzeyi ve örgütsel güven şeklinde sıralanmaktadır.

### **1.3.2.1 İşin Niteliği ve Önemi**

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık-örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Üst düzey çalışanlar için kararlara katılım, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992: 539-554).

İşin motive etme düzeyi, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi unsurlar örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. İş zenginleştirme bu bağlamda ele alınabilecek bir konudur. Çalışana kendi işi ile ilgili planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda sorumluluk verilmesi, çalışanların bağlılıklarının artırılmasında önemli bir rol oynayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 71).

### **1.3.2.2 Yönetim ve Liderlik**

Örgütlerde yönetim tarzı, çalışanlarla ilişki kurulması için yürütülen, çalışanları tetikleyerek onları harekete geçirmek için kullanılan ve çoğunlukla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir olgudur. Üst yönetimden çekinen, baskıcı ve fazla otoriter bir yönetim altında çalışanların örgütlerine besleyecekleri bağlılık duygusu etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005: 72).

Yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olması çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Liderlik yönetim tarzını benimsemiş örgütlerde, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere yönelik kararlara katılımına olanak sağlanmakta ve bu sayede çalışanlar hem kendilerini değerli hissedecek hem de kararı sahiplenecek ve başarıyla uygulanması yolunda sorumluluk bilinciyle davranacaktır. Bu yönetim tarzında çalışanlar örgütün amaçlarına yönelik faaliyetleri daha net anlamakta, kararlara katılım göstererek verdikleri kararlardan sorumlu olduklarının bilincini taşımaktadırlar (Koçel, 2011: 570). Çalışanların verecekleri karar başarı veya başarısızlıklarında rol oynayacağından çalışanlar işlerine daha çok gayret harcamaya istekli olacaklardır. Çalışanların kararlara katılımına olanak sağlamanın örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden biri olduğu kabul edilir (Mowday ve diğerleri, 1982; Brewer, 1996; Wallace, 1995; Boshoff ve Mels, 1995 aktaran Aktan, 2006: 105).

### **1.3.2.3 Ücret**

Çalışanların hayatlarını idame ettirebilmeleri için gelir sahibi olmaları gerekmektedir. Çalışanların elde ettikleri ücret örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir unsurdur. Ücretler işin çekiciliğinin artmasına neden olmakta ve çalışana yapılan yüksek bir ödeme örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Balay, 2000: 68).

Ücret dağılımındaki adalet örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa örgüte bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Çalışan ücret sisteminde adaletsizlik hissederse örgüte olan güveni kaybolacak ve bağlılığı azalacaktır (Keleş, 2006: 63).

### **1.3.2.4 Nezaret**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimi olmakla birlikte çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almaması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu,1993:50).

Bu tür bir nezaret çalışanların işlerine olan ilgilerini azaltmakta oysa arkadaşıca ve katılımcı bir yaklaşımla yürütülen nezaret örgütsel bağlılığı artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

### **1.3.2.5 Örgüt Kültürü**

Her örgütün kendine özgü bir kültürü olmakla birlikte örgütlerin başarısında sahip oldukları kültür önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü; bir örgüt içinde yer alan çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 271). Örgütsel amaç ve değerlerin çalışanlar tarafında kabullenilmesi örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder (Balay, 2000: 142). Örgüt kültürü, çalışanlar arasında ortak bir

kimlik duygusu yaratıp örgütsel amaçlara katılımı artırarak örgütsel bağın oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlar (DeCotiis ve Summers, 1987: 445).

### **1.3.2.6 Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet; örgüt yönetiminin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69). Bir diğer deyişle, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının (görev dağılımı, mesai saatlerine uyulması, yetkilendirme, ücret düzeyi ve ödül dağıtımı) çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Örneğin, yeni işe başlamış, aynı yetkinliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki çalışana farklı ücretlerin verilmesi durumunda düşük ücret alan çalışanın örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine neden olacak, bu da çalışanın örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 76-77).

### **1.3.2.7 Takım Çalışması**

Takım çalışması; çalışan motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlarken, yenilikleri daha hızlı öğrenmelerine, paylaşım duygularının gelişimine, işlerini kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarına katkıda bulunarak örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004: 278).

Bir takımın üyesi olarak faaliyet gösteren çalışanların iş tatminleri yükselmektedir. Takım arkadaşlarına ve işlerine olumlu tutum sergileyen çalışanların takım arkadaşları ve örgütlerine bağlılıkları da artmaktadır (Bülbül, 2007:46).

### **1.3.2.8 Örgütsel Ödüller**

Ödül mekanizması, çalışanların motive edilmesi, işletmelerde verimliliğin sağlanması ve yeniliklerin artırılmasında önemli bir yönetsel araç olarak değerlendirilmektedir. Doğru şekilde uygulanan ödül sistemi çalışanların motivasyonların ve işlerine katılımlarını artıran güçlü bir araçtır. Örgütlerde çalışanlara sunulan ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Bulut ve diğerleri, 2009: 121). Örgütlerde kullanılan dışsal ödüller ayrıca maddi (maaş, performans ilişkisi

ödemeler) ve maddi olmayan ödüller (öğrenme, yetiştirme, geliştirme, kariyer ilerlemesi) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Shields, 2007: 31).

Örgütsel ödüller bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur. Lundy ve Cowling'e (1996) göre ödüller hem ücretleri hem de çalışan kazanımlarını içermektedir. İşgörenin çabaları ve becerileri için yapılan ödemeler dışsal ödüller olarak adlandırılırken; statü, kariyer, gelişim, takdir, tanınma, çalışana verilen değer hissi gibi ödüller içsel ödüller olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2005:3). Örgütsel bağlılık ile içsel ve dışsal ödüller arasında destekleyici bir ilişki tespit edilmiştir. İçsel ödüllerin dışsal ödüllere nazaran örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Bülbül: 2007: 46).

### **1.3.2.9 Rol Belirsizliği ve Çatışma**

Rol, iş hayatında çalışanın yapmakla yükümlü olduğu iş ve görevler ile çalışandan beklenen davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar statü ve ego tatmini gibi psikolojik faydalar getireceği için belirli roller kabul etmeye isteklidirler fakat bireylerin üstlendikleri roller beklenildiği gibi yerine getirememesi durumunda hem kendileri hem de örgütleri açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar kendilerine yüklenen roller beklendiği gibi yerine getirebilmeleri için rolleriyle ilgili yetki ve sorumlulukları konusunda net bir bilgiye sahip olamaları gerekmektedir. Rol beklentilerini karşılayamayan çalışan stres yaşayarak tatmin düzeyi düşecektir (Ülbeği ve diğerleri, 2017: 340). Çalışanın iş stresi kaynaklarının iki ana bileşeni bulunmaktadır: Rol belirsizliği ve rol çatışması (Dubinsky, 1992; Fisher, 2001 aktaran Bülbül, 2007: 47).

Rol belirsizliği çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarının tam ve açık bir şekilde anlatılmamış olmasıyla ortaya çıkmaktadır (Eray, 2017: 204). Rol belirsizliği çalışanlar üzerinde iş tatminsizliği, endişe gibi olumsuz psikolojik durumlara neden olabileceği gibi örgütsel anlamda personel devir hızı, işletmeye güvensizlik, verimsizlik gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ülbeği ve diğerleri, 2017: 340). Rol çatışması ise çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşılarken diğer talepleri karşılayamamaktadır (Bülbül, 2007: 47).

### 1.3.3 Örgütsel Olmayan Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler haricinde örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise örgüt dışı faktörlerdir.

#### 1.3.3.1 Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olup çalışanın işiyle bağ kurması ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84). Yazında profesyonelleri ifade eden dört özellik tanımlanmıştır (Shafer ve diğerleri, 2002: 48'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 84). Buna göre profesyoneller:

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar
- Sosyal sorumluluk taşırlar
- Kendi kurallarına inanırlar
- Özerklik talebinde bulunurlar

Profesyonel- örgütsel çatışma örgütsel bağlılık, performans gibi iş çıktılarıyla ilişkilendirilmektedir (Shafer, 2002: 263'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 84). Ayrıca profesyonellik çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, tıp ve mühendislik gibi teknik alanlarda yer alan profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık önem arz etmektedir. Hem mesleğe hem de örgüte bağlılık geliştirmeye çalışmak bir ikileme neden olabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa bu durum çalışanların mesleki bağlılıklarını olumsuz yönde etkilerken örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Gunz ve Gunz, 1994: 802'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 85).

Bu ikilemi azaltmak için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmekte, böylelikle profesyonellerin bağlılığını negatif yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Mesleki ve



örgütsel bağlılık çatışmasını önlemek için profesyonel kariyer fırsatları, otonomi uygulamaları ile profesyonellerin meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen düzeye yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995: 812'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 85).

### **1.3.3.2 Yeni İş Bulma Olanakları**

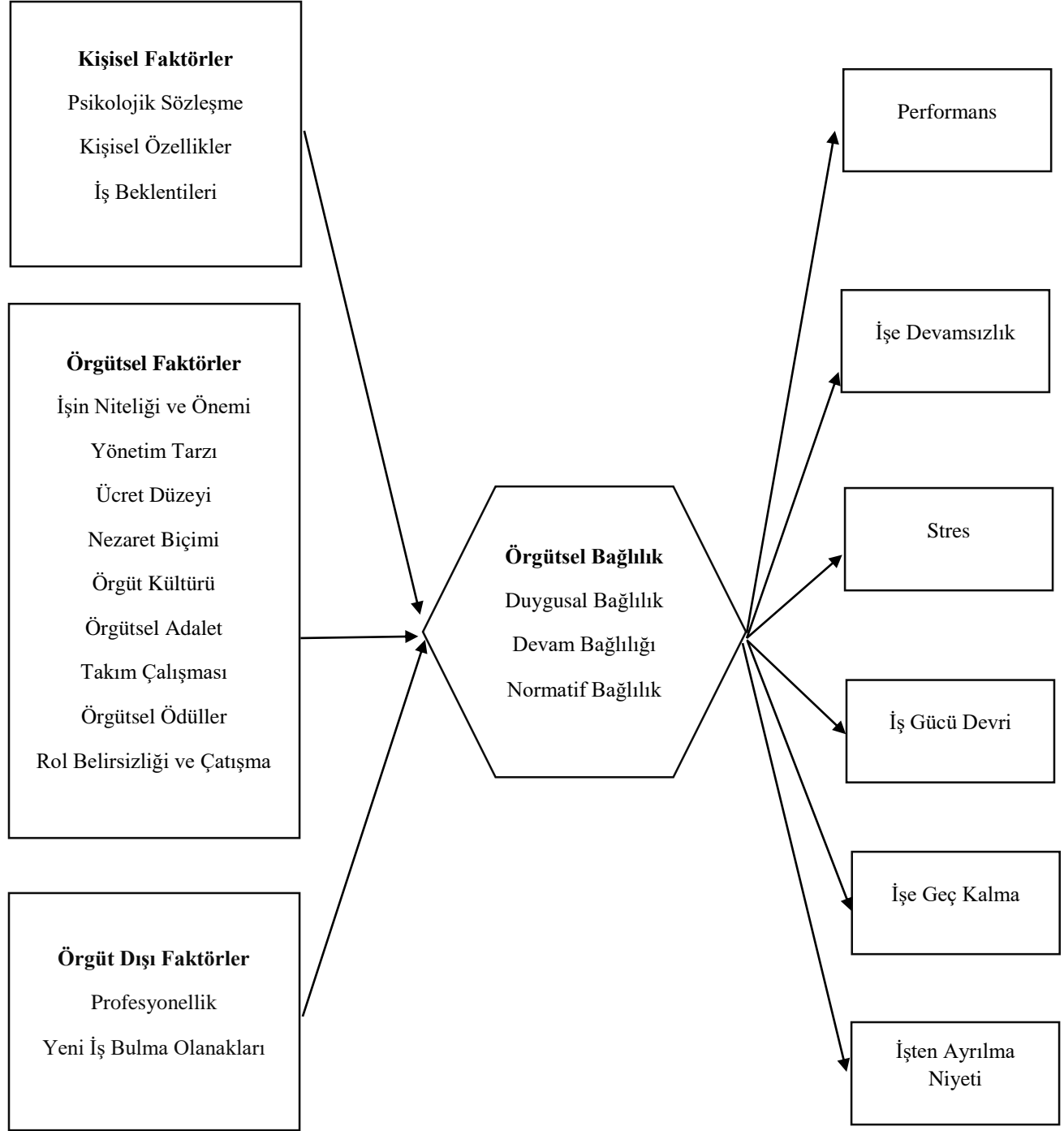
Bireyin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör yeni iş bulma olanaklarının mevcudiyetidir. Alternatif iş olanakları ve istihdam oranı sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile ilgili değil, aynı zamanda örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo- ekonomik durumu gibi çeşitli değişkenlerle ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Sınırlı iş fırsatı algısı, çalışanlarda örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılığa neden olmaktadır. Daha kısıtlı iş seçeneği ve yeni iş bulma olanakları az olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı da artmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385' ten aktaran İnce ve Gül, 2005: 85, Balay, 2000: 67). Yeni iş bulma ihtimali bulunmasına karşın örgütün aktif bir üyesi olarak çalışmaya devam eden, örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş bir çalışan; yeni iş bulma ihtimaline sahip olmayan ve örgütteki konumunu korumaya çalışan bir işgörenden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumlar göz önünde bulundurularak eğitimin işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Çünkü, yüksek eğitim almış çalışanların yeni iş bulma ihtimalleri daha fazladır (İnce ve Gül, 2005: 86).

### **1.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın hem örgütü hem de çalışanı etkileyen sonuçlarından bahsetmek mümkündür. Çalışanların örgütlerine yüksek bağlılık hissetmesi örgüt içinde düşük çalışan devri, düşük devamsızlık, işe geç kalma sıklığının azalması ve iş performansında artış gibi pek çok olumlu sonuç doğurmaktadır (Randal ve diğerler, 1990: 210). Balay (2000)'ın da değindiği gibi çalışanların örgütlerine yüksek düzeyde sergiledikleri bağlılık çalışanların iş doyumlarında artışa neden olarak örgütte kalma isteklerine etki edecek, çalışanların iş değiştirme niyetlerinin azalmasına neden olacaktır (2000: 60).

**Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**



**Kaynak: Yüceler, A. (2009).** Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 449-450.

## II. ÖRGÜTSEL STRES

### 2.1 Stresin Tanımı

Stres kavramı Latince kökenli olup “estrica” sözcüğünden gelmektedir. Kavram 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamında kullanılmış, 19. Yüzyılda ise güç, baskı, zor gibi anlamlar kazanmıştır. Stres kavramı nesne ve kişinin birtakım güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına ve çarpıtılmasına karşı direnç göstermesi anlamında kullanılmıştır (Altuntaş, 2003: 1). Stres kavramı organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile oluşan bir durum olarak tanımlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 23 aktaran Güllüoğlu, 2012: 78).

Araştırmalara ve literatüre bakıldığında stres ile ilgili yapılmış değişik tanımlamalara rastlamak mümkündür. Literatürde stres kavramı ile ilgili yapılmış bazı tanımlamalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Selye’ye göre stres vücudun baskı, istekler gibi dış taleplere verdiği özel olmayan tepkidir. Bireyin bünyesi ister olumlu ister olumsuz olsun dış taleplere karşı bir tepki göstermektedir (Selye, 1977: 23).
- Stres tüm fizyolojik, psikolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı sert tepkidir (Can, 1992: 278 aktaran Güney, 2011: 406).
- Becker’e göre stres organizmanın çevresiyle uyumlu olabilmek adına ödemek zorunda olduğu bedeldir (Ertekin, 1993: 5).
- “Stres, herhangi bir dış çevre etkisinin durum veya olayın, organizmaya yansıyan psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır” (Dinçer, 1994: 219).

Öncelikle fizik ve mühendislik alanlarında çalışılan, sonrasında tıp, psikoloji ve yönetim bilimlerinde kendisine yer bulan stres, Selye’nin (1977) öncü çalışmaları ile anlam kazanmış ve toplumlardaki değişimin bireylerde yarattığı etkiler sebebiyle ilgi odağı olmuştur (Tevrüz, 1997: 43).

## **2.2 Stresin Belirtileri**

Stres kısa veya uzun dönemde bireylerin sağlıklarını tehdit ederek kişide çeşitli zararlara neden olabilir. Stres belirtileri her insanda aynı olmamakla birlikte bazı zamanlarda belli belirtiler azalır veya tamamen kaybolur ve diğer belirtiler bunların yerini alır (Telman, 1986: 13 aktaran Pehlivan, 1995: 46).

Baltaş'a göre bireyin stres altında olduğunun en temel belirtileri karar vermede güçlük yaşama, değersizlik, yetersizlik duyguları, öfke, kızgınlık durumları, kişisel hata ve başarısızlıkları düşünme, hayal kurma ve düşüncelere dalıp gitme, kişilere karşı aşırı güven ya da güvensizlik, konuşma ve yazmada kopukluk, uyku bozukluğu ve ölüm fikrinin sık düşünülmesi olarak sıralanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2011: 30). Stres belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak üç başlık altında toplanabilir (Sökmen, 2005: 5).

### **2.2.1 Fiziksel Belirtiler**

Stresin etkileri ile birlikte vücutta birakım fiziksel değişiklikler meydana gelmektedir. Kendisini zararalı etkenler doğrultusunda tehlike altında hisseden kişilerde normal fiziksel durumun dışına çıktığı kabul edilmektedir. Stresin süresi ve yoğunluğuna göre kişilerin stresten zarar görme boyutu da artmaktadır. Stres yaşayan bireylerde fizyolojik birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Fiziksel belirtiler temel olarak kalp damar sistemini etkileyen tansiyon artışı, mide ve bağırsak fonksiyonlarının çalışmasını etkileyen sindirim bozukluğu, ısı sonucu yaşanandan farklı olarak stres sonucu vücudun kendini soğutmak için terlemesi, nefes darlığı, stresin neden olduğu adale kasılması sonucu yaşanan baş ağrısı, yorgunluk, stresle tetiklenen alerji tepkileri ve mide bulantıları olarak sıralanabilir (Pehlivan, 1995: 48-51).

### **2.2.2 Davranışsal Belirtiler**

Stres belirtileri yalnızca fiziksel olarak rahatsızlıklara neden olmamakla birlikte bireyin dışarıdan gözlemlenen davranışlarına da etki eder. Davranışsal stres belirtileri bireyin yaşadığı uykuya dalma zorluğu ya da kesintisiz uyuyamama sorunu, bazı bireylerde karşılaşılan bireylerin yaşadığı stresten uzaklaşmak için aşırı derecede uyuma davranışı, yemeğe ilginin azalmasıyla ortaya çıkan iştahsızlık veya bazı bireylerde görülebilen yeme alışkanlığındaki artış, kaygılar ve stresle atış

gösteren, kişilerde hissettikleri gerilimi ve kaygıları azalttığına inanılan alkol ve sigara kullanımı olarak sıralanabilir (Pehlivan, 1995: 51-54).

### **2.2.3 Psikolojik Belirtiler**

Stresin fiziksel ve davranışsal belirtilerinin yanında psikolojik belirtilerinden de söz etmek mümkündür. Bu belirtiler kas ve sinirsel gerginlik, iş ve aile çevresinde yaşanabilen stresle baş gösteren geçimsizlik, stres altındaki bireyin toplumsal yaşantıdan çekilerek, yalnızlık duygusuna kapılması ve bireylerle iletişimini kısıtlayarak işbirliğinden kaçınması, stresin tetiklemeyle sürekli endişe altında olması, uzun dönemli stres durumlarından sonra kendini gösteren yetersizlik duygusu, stresle birlikte baş gösteren normal ve alışılmışın dışında yaşanan yersiz telaş olarak sıralamak mümkündür (Pehlivan, 1995: 54-56; Köknel, 1986: 194-195; Başaran: 1992: 238).

## **2.3 Stres Dönemleri**

Stres bireyin içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimlerin birey üzerinde etki yapması ve bireyin davranışlarının etkilenmesine sebep olan bir kavramdır. Selye vücudun stresli durumlarda verdiği tepkileri üç aşamalı “Genel Uyum Sendromu” olarak nitelendirmiştir. Bunlar alarm tepkisi, direnç dönemi ve tükenme dönemidir (Güçlü, 2001: 93).

### **2.3.1 Alarm Dönemi**

İlk aşama olarak alarm tepkisi karşımıza çıkmaktadır. Birey stres yaşamaya başladığında dengesi bozularak gerilim yaşamaya başlar. Birey stresle karşılaştığında sinir sistemi etkin hale gelerek “savaş ya da kaç” tepkisi göstererek organizmayı korumaya çalışmaktadır. Böylece ikinci basamak olan şok karşıtı süreç başlamış olur (Şahin, 1994: 7).

Alarm aşamasında otonom sinir sistemi salgı bezlerini uyararak, bol miktarda adrenalin ve biyokimyasal maddeleri kana pompolar. Salgıların etkisiyle vücut alarm durumuna geçerek stres kaynaklarıyla uğraşmaya ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durumda kalp atışları artar, tansiyon yükselir ve solunum hızlanır (Tutar, 2014: 242; Güçlü, 2001: 94).

### **2.3.2 Direnç Dönemi**

Alarm aşamasından sonra direnç aşaması kendini gösterir. Bu dönemde organizmanın alarm tepkisi sonlanır. Organizma stres veren duruma uyum sağlar, herşey normale döner ve kandaki biyokimyasal maddeler geri çekilir. Kaybedilen enerji yeniden kazanılır ve vücut tahribatı gidermeye başlar. Kalp atışı, tansiyon ve solunum normal seyrine döner (Tutar, 2014: 243).

### **2.3.3 Tükenme Dönemi**

Üçüncü stres aşaması olan tükenme döneminde organizma artık stresin baskısına dayanamaz ve direncini kaybeder. İlk alarm dönemindeki bazı belirtiler geri döner. Stres kaynağı ile savaşamaz ya da uyum sağlanamazsa tükenme aşamasına gelinir. Tükenme döneminde stres kaynakları ile baş edilemez, organizmada geri dönüşü olmayan bazı tahribatlar meydana gelir ve kişi diğer stres kaynaklarına da açık hale gelir (Cüceloğlu, 1998: 27; Tutar, 2014: 243).

Tükenme döneminde parasempatik sinir sistemi harekete geçer. Tükenme aşamasında normalden çok daha düşük şekilde işleyen organizmanın çeşitli rahatsızlıklarla karşı karşıya kalması olasıdır. Depresyon, ruhsal yıkım, yüksek tansiyon, baş ağrısı, ülser gibi stres kaynaklı sorunlar baş gösterebilir (Aydın, 2004: 18).

### **2.4 Örgütsel Stres Kavramı**

Örgütsel stres kavramının çeşitli yazarlar tarafından yapılmış değişik tanımlamaları mevcuttur. Örgütsel stres Cooper-Marshall tarafından mesleki stres (occupational stress), Caplan- Cobb-French tarafından iş stresi (job stress), War-Wall tarafından çalışma stresi (work stress), Buzzard tarafından endüstriyel stress (industrial stress), Buck tarafından iş baskısı (job pressure) ve Singer tarafından iş gerilimi (job strain) gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Güllüoğlu, 2012: 79).

### **2.5 Stres Kaynakları**

Strese neden olan faktörler kişiden kişiye değişmekte ve sınırlandırılması oldukça güç olabilmektedir. Strese neden olan her nedeni ayrı ayrı incelemek zor olacağından, önem arz eden stres kaynaklarının genel bir sınıflandırma içinde değerlendirilmesi daha anlamlı olacaktır.

Stres, kişi ile stres yaratan nedenler arasındaki etkileşimle meydana geldiğinden, stres kaynaklarının birey, çevresi ve çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünölmektedir. Bu nedenle stres kaynaklarını sınıflandırırken bireysel ve çevresel kaynaklardan bahsetmek mümkündür. Yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren bireyi iş yaşantısının dışında değerlendirmek mümkün olmayacağından, bireysel ve çevresel kaynaklara ek olarak iş yaşamından kaynaklanan stres nedenlerini de eklemek yerinde olacaktır. Böylece strese neden olan kaynakları bireysel, çevresel ve örgütsel olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür (Aydın, 2004: 54).

### **2.5.1 Bireysel Stres Kaynakları**

Stres alanında yapılan araştırmalarda kişisel stres kaynaklarının stresin temel belirleyicileri olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır.

#### **2.5.1.1 Kişilik**

Günlük hayatta sıklıkla kullandığımız kişilik kelimesi, Latincedeki “persona” kavramına dayanmaktadır. Kişilik kavramı bir bireyi diğer bireylerden ayıran özellikleri ile çevresine uyum sağlamak için geliştirdiğı davranış biçimlerini belirtmektedir (Yörükoğlu, 2000: 33).

Strese dayanıklı olma durumu kişiden kişiye değişen bir durumdur. Bazı kişiler stresten daha çabuk etkilenirken bazı insanlar daha az etkilenmektedir. Aynı şekilde bazı kişilerin strese dayanıklılığı daha uzunken bazılarının daha kısadır. Strese duyarlılık ve dayanıklılık kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Stresten çok etkilenen kişiler A kişilik grubuna dahil edilirken, stresten daha az etkilenen kişileri B kişilik grubuna dahil edilmektedir (Eren, 2000: 289). Friedman ve Roseman’ın yaptıkları çalışmalar doğrultusunda kişilik tipleri ile stres arasında yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aydın, 2002: 33).

#### **A Tipi Kişilik Özellikleri:**

A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler idealist, mükemmelliyetçi, dinamik, mücadelecı, başkalarıyla sürekli rekabet içinde olan, kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan, öfkeli ve düşmanlık duygularını sergilemekten çekinmeyen, eleştirmekten kaçınmayan, acelecı, kendisine verilen işi zamanında bitirme çabasında olan, verdiğı sözlere sadık, sorumluluk duygusu yüksek,

çoğunlukla bencil bir kişilik yapısı gösteren, başarıya ulaşmak için işlerini herşeyden çok önemseyen kişilerdir (Eren, 2000: 290).

Bu tip davranış sergileyen kişilerin gerginlik nedeniyle sıklıkla surat buruşturma, güçlü bir konuşma tarzı, aşırı hareketlilik, kısa cevaplar verme, sık nefes alıp verme, el ve ayaklarını sürekli hareket ettirme, keskin bakışlı olma gibi fiziksel özelliklere sahip oldukları bilinmektedir (Begley ve diğerleri, 2000: 115). A tipi davranış sergileyen bireylerde iştah kaybı, depresyon, baş ağrısı, kalp rahatsızlıkları gibi birtakım sağlık sorunları görülmektedir (Ertekin,1993: 40).

Luthans (1985)'a göre A tipi bir bireyin gösterdiği kişilik özellikleri şunlardır:

- Aşırı iş yükü ve sınırlı zaman koşulları altında uzun saatler çalışabilirler
- Eve iş götürebilir hatta hafta sonları bile çalışabilirler
- Kendileri ile rekabet halindedirler
- İş ortamında çalışmalarının engellendikleri hissine kapılabilirler
- Diğer bireylerin çalışma faaliyetlerinden etkilenir ve üstleri tarafından yanlış anlaşılmaktan şikayet ederler

A tipi çalışanlar yoğun stres altında çalışırlar. İş yaşamında A tipi çalışanların hızlı ve verimli çalışan, çalışkan bireyler olduğu fakat yıpranma paylarının yüksek olduğu görülmektedir (Soysal, 2008:10).

### **B Tipi Kişilik Özellikleri:**

A tipi kişilik özellikleri taşıyan bireylerin tam karşıtı davranışsal özellikleri sergileyen bireyler B tipi olarak adlandırılmıştır. Bu tip kişiliğe sahip kişiler katı kurallardan arınmış, esnek, rahat ve sabırlı kişilerdir. Başarı konusunda aşırı bir hırsa sahip değildirler. Kolaylıkla sinirlenip tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler ve işlerinde rahat olmaları onlarda herhangi bir suçluluk duygusu yaratmaz. Çalışma ortamında rekabetten fazla etkilenmez ve sağlıklarına zarar vermeyecek şekilde mücadele ederler (Güney, 2011: 420).

B tipi kişiliğe sahip bireyler grup çalışmalarında tercih edilirler. Birçok iş ile aynı anda ilgilenmek yerine, tek bir işi zaman sınırlamasına takılmadan kaliteli bir biçimde bitirmeyi hedeflemektedirler. Yaptıkları iş sonucu takdir edilme çabasına girmezler. İşe bağımlı değildirler. İş yaşamlarında rekabete girmekedikleri ve zaman sınırlamaları bulunmadığı için strese fazla maruz



kalmazlar. Sürekli strese maruz kalmadıklarından stresin doğurduğu rahatsızlıklarla karşılaşma oranları düşüktür (Paşa ve Kaymaz, 2013: 24).

### **2.5.1.2 Yaş**

Bireylerin çevrelerindeki değişimlere yükledikleri anlamlar yaş dönemleri ile ilgilidir. Kişilerin stres kaynaklarına yükledikleri anlamlar içinde buldukları yaşa göre farklılık göstermektedir. Genç bir birey için stres kaynağı fazla üzerinde düşünülmemesi gereken bir durumken, orta yaş bir birey için aynı stres kaynağı önemli bir stres verici olabilir. Örneğin; aile geçindirme gibi stres vericiler orta yaş bireylerde ciddi stres oluşturabilirken, genç bireylerde stres verici bir durum olmayabilir (Kabul, 2016: 18).

Orta yaş dönemlerinde kadınların menapoz ve erkeklerin andropoz dönemleri, bireylerde bedensel ve düşünsel bir takım değişikliklere sebep olmaktadır. Bu dönem, bireyleri psikolojik açıdan etkileyerek yoğun stres altında bırakan, yaş faktörünün etkisini en çok gösterdiği dönemdir. Yaşı ilerlemiş çalışanlar genç çalışanlara göre zihinsel ve fiziksel açıdan daha çok yorulmakta, bu kişilerde görülen hayal kırıklığı, kendine güvensizlik gibi olumsuzluklar stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1996: 83).

### **2.5.1.3 Cinsiyet**

İş hayatında cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, özellikle kadın çalışanların kariyerlerini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Yapı gereği daha duygusal olan kadınlar, iş yaşamında karşılaştıkları stres kaynakları ile mücadele ederken erkekler kadar güçlü davranmamaktadır. Çalışma hayatında kadın çalışanlar stres sonucu oluşan öfkelerini bastırabilirken, erkek çalışanlar çoğunlukla öfkelerini yönetememekte ve dışa vurmaktadırlar. Aile yaşamında ise durum tersini göstermektedir. Erkekler öfkelerini kontrol altına alırken, çoğunlukla kadınlar öfkelerini bastıramamaktadır. Ataerkil toplum yapısına rağmen kadınlar çalışma hayatında yerlerini alarak yönetici kadrolarında boy göstermekte ve gerektiği durumlarda erkek egemen düşünceye tepkisini göstermektedir. Zaman zaman çeşitli ayrımcılıklara maruz kalan kadınlar, üst yönetimde yer almanın vermiş olduğu ekstra sorumluluk ve stresle erkeklere oranla daha çok mücadele etmektedirler (Barutçugil, 2002: 257 - 258).

#### **2.5.1.4 Medeni Durum**

Stres konusu medeni durum açısından değerlendirildiğinde evli çalışanların almış oldukları sorumluluklar itibariyle bekar çalışanlara oranla daha fazla stres yaşadığı gözlemlenmiştir. Eşin hastalanması ya da vefatı, boşanma, çocukların hastalanması eşlerde strese neden olan faktörlerdir. Evli bir kadının çalışma hayatında yer alması, ona aile sorumluluklarının yanında iş sorumlulukları da yüklemekte ve stresle karşı karşıya gelmesine neden olabilmektedir (Paşa ve Kaymaz, 2011: 25 - 29). Bireylerin aile yaşamındaki mutluluğu iş yaşamlarını da olumlu yönde etkilemekte strese maruz kalma oranları daha düşük olabilmektedir (Gürol, 2007: 148).

#### **2.5.1.5 Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi arttıkça bireyin stresle mücadele edebilme düzeyi de artmaktadır. Üniversite ve iş yaşamının verdiği olgunluk bireyin stresten etkilenme yavaşlatmakta ve birey ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha az stres düzeyi ile karşı karşıya kalmaktadır. Eğitim düzeyinin artması bireyin örgütte yükselmesine olanak tanıyacak, görev sorumlulukları ve almış olduğu risklerin artmasıyla bireyler daha çok stresle baş başa kalacaklardır (Gümüştekin Eren ve Gültekin, 2009: 153).

#### **2.5.2 Çevresel Stres Kaynakları**

Stres kaynakları arasında çevresel kaynaklı olanlar önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin çevresine olan bağımlılığı sonucu örgüt çalışanlarının çevresel stres kaynaklarından etkilenmeleri söz konusudur. Ülkedeki politik ve ekonomik belirsizlikler, kentsel yaşam sorunları ve sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler örgütleri ve çalışanları etkileyen çevresel kaynaklı stres faktörleridir

##### **2.5.2.1 Ekonomik ve Politik Belirsizlikler**

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan işsizlik artışları, enflasyon, krizler, faizlerin yüksek olması, gelir seviyesinin düşüklüğü, hayat pahalılığı gibi ekonomik göstergeler kişinin daha fazla çalışmak zorunda kalmasına ve hatta işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu tür ekonomik belirsizlikler bireylerin gelecek kaygısı taşımalarına neden olmaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde iş olanaklarının azalması, bireylerin işten çıkarılma korkusu yaşamalarına neden olan önemli bir stres faktörüdür. Enflasyonun neden olduğu fiyat artışları ve hayat pahalılığı

bireylerin alım güçlerinin azalmasına ve ihtiyaçların daha az karşılanmasına neden olmaktadır (Eren, 2000: 283).

Ülkede politik açıdan istikrar gösterilememesi, erken seçimlerin sıklığı, demokrasiye müdahale edilmesi ve benzeri uygulamalar ülkedeki sosyal ve ekonomik hayatın dengesiz hale gelmesine, bireylerin demokrasiye olan inançlarının azalmasına ve gelecek kaygısı yaşamasına neden olabilmektedir. Politik istikrarsızlık nedeniyle ülkede uzun vadeli yatırımlar yapılmaması, sermayeler kısa süreli yatırımlarla değerlendirilmekte ya da yurt dışına çıkması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Yatırımların durması ve işsizliğin yükselmesi ile genç bireyler gelecek kaygısı duyarak stres içinde yaşamaktadır (Eren, 2000: 300).

### **2.5.2.2 Kentsel Yaşam Sorunları**

Kentsel yaşam sorunları şehirlerde yaşayan birçok birey için büyük stres faktörüdür. Hava ve su kirliliği, gürültü, kalabalık, trafik yoğunluğu, nüfus artışı kentleşmenin sebep olduğu sorunlardır. Kentlerde yaşayan kişiler bir yandan bu sorunlarla uğraşırken bir yandan yaşantısını sürdürmek için çaba sarfetmektedir. Çevrenin kirlenmesi kişilerin çeşitli hastalıklarla karşılaşmalarına neden olmakta bu da iş yaşamında verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte kırsal kesimlerden kentlere yapılan göçler sonucu nüfus yoğunluğu artarak iş imkanlarının azalmasına ve işsizliğe neden olmaktadır. Tüm bu durumlar bireyde strese neden olmaktadır (Eroğlu, 1998: 315).

Metropol şehirlerde yaşayan insanlar kırsal kesimde yaşayan insanlara göre stresi daha yoğun hissetmektedirler. Göçün artması çarpık kentleşme, ulaşım zorluğu, doğa tahribatı gibi birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Yeterli toplu taşıma aracının bulunmaması, trafik yoğunluğu, bireyin evi ile işi arasındaki mesafenin uzak olması, iş yerine ait servis aracının bulunmaması, yol çalışması nedeniyle çalışanın işe geç kalması gibi kentsel yaşam sorunları kişileri psikolojik ve fiziksel olarak etkilemektedir. Büyük şehirde yaşayan kişilerin zamanlarının büyük kısmını ulaşımına harcaması sosyal hayattan kopmalarına ve dinlenmek için yeterli zaman bulamamalarına neden olmaktadır. Kendisine, ailesine ve sosyal çevresine yeterli vakti ayıramayan çalışanlar stresli bir yaşam sürdürmektedirler (Eren, 2000: 301).

### 2.5.2.3 Sosyal, Kültürel ve Teknolojik Değişimler

Herşeyin hızlı bir değişime uğradığı günümüzde sosyal- kültürel değişimler de kaçınılmazdır. Eski zamanlarda değişimin çok zor olduğuna inanılırken, günümüzde gelenekler, yaşantı biçimleri, sosyo- kültürel değerler ve alışkanlıklar ulusal kimliklerini kaybederek değişime uğramakta ve evrenselleşmektedir. Bu değişimler özellikle muhafazakar yapıda olan kişiler ve yaşlı kuşaklar üzerinde yaşantı tarzları konusunda kararsızlık ve dengesizliklere neden olmaktadır. Bu tarz bireyler değişime ayak uydurmada güçlük geçmekte, sıkıntı ve stres gibi duygular taşımalarına neden olmaktadır. Bu nitelikteki stresle başa çıkmak için kişi sosyal hayata daha fazla katılmalı, medya araçlarını daha fazla takip etmeli ve sosyal değişimin bir tabu olmadığına inanması gerekmektedir (Eren, 2000: 286-287).

Çalışan bireyler üzerinde strese neden olan bir diğer kaynak ise teknolojik değişimlerdir. Hızla gelişen teknoloji karşısında işverenlerin teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında gerçekleştirmemeleri hem üretim verimliliğini düşürülecek hem de ürünlerin kalitesinin yetersiz olmasına sebep olacaktır. Teknolojik değişimleri yakından takip etmeyen işyerleri rekabet avantajını kaybederek kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durum hem işverenler hem de çalışanlar üzerinde strese neden olacaktır. Tüm bunlara ek olarak teknolojik değişimler bazı meslek dallarının geleceğini tehlikeye sokmakta ve bireyde strese neden olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte yeni iş ve meslek alanları ortaya çıkarken bazı iş ve meslek alanlarının ortadan kalkması söz konusudur (Eren, 2000: 285-286).

### 2.5.3 Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışma hayatına atılan birey, işini icra etmesinin yanı sıra örgüt içinde diğer bireylerle iletişim kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içinde çeşitli gruplara dahil olmaktadır. Tüm bu durumlar ise çalışanın güçlü ve yoğun bir uyumlanma çabası içine girmesine neden olmaktadır. Çalışma hayatında belirli rol ve görevleri üstlenen bireyler örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır (Aydın, 2004: 55).

Örgütsel stres kaynakları farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; Hellriegel ve diğerleri (1992:286) örgütsel stres kaynaklarını iş yükü, iş şartları, kariyer gelişimi, rol çalıtması ve belirsizliği, örgütte kişiler arası ilişkiler, iş ve diğer roller arasındaki çatışma

olarak sıralamıştır. McGrath (1976: 1369) görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği, iş yükünün fazla olması), role bağlı stres (çatışma, belirsilik), davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi), fiziksel çevreden kaynaklanan stres (aşırı soğuk), sosyal çevreden doğan stres (bireysel arası anlaşmazlık, dışlanma, yalnızlığa itilme) ve bireyin kendisinden kaynaklanan stres (bireyin kaygı durumu, algılama düzeyi) olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 2004: 55-56). Luthans (1992: 404) ise örgütsel süreçler (yetersiz iletişim, başarı değerlendirmesinin yetersiz ve çelişkili olması, çelişkili ve belirsiz amaçlar, adaletsiz denetim), fiziksel koşullar (kalabalık çalışma ortamları, aşırı gürültü, özel yaşamı önemsememe, iş kazaları, hava kirliliği, sıcak ya da soğuk çalışma ortamları, yetersiz aydınlatma, radyasyon ve zehirli maddeler), örgütün yapısal özellikleri (örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı, yüksek derecede uzmanlaşma, aşırı formaliteler, yükselme olanaklarının azlığı, merkezîyetçilik ve kararlardan dışlanma) ve örgütsel politikalar (adaletsiz başarı değerlemeleri, ücret eşitsizliği, gerçekçi olmayan iş tanımları, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, örgütsel kuralların katılığı,) olarak ele almıştır (Altan, 2018: 142).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel stres kaynakları; işin yapısı ile ilgili stres kaynakları, örgütsel yapı ve politikadan kaynaklanan stres kaynakları ve iş ortamının fiziki şartlarından kaynaklanan stres kaynakları olarak ele alınacaktır.

### **2.5.3.1 İşin Yapısından (Niteliğinden) Kaynaklanan Stres Faktörleri**

Görev, örgütte bir çalışanın üretim süresince yerine getireceği işlem ve eylemlerdir. Çalışanın görev yapısına dair algı, beceri ve tutumları örgütsel davranışın başarılı olmasında önemli bir rol oynar. Görevlerin belirlenmesi, çalışanın belirli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Bu nedenle hem görev hem de görevin bağlı bulunduğu yan, alt ve üst görevler çalışanın davranışını etki altına alır. Görevle ilgili yaşanan sorunlar çalışanın yoğun ve sürekli bir stres yaşamasına neden olabilir (Güney, 2011: 410). Görevin yapısından kaynaklanan temel stres kaynakları iş yoğunluğu, işin monotonluğu ve sıkıcılığı, zaman baskısı, tehlikeli çalışma koşulları, vardiyalı çalışma olarak ele alınacaktır.

#### **2.5.3.1.1 İş Yoğunluğu (Yükü)**

İş yükü çalışanlarda stres durumu oluşturan kaynaklardan bir tanesidir. İş yükünün fazla olması çalışanların yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Çalışan işinde uzman olsa bile uzun çalışma

saatleri, gerçekçi olmayan iş teslim tarihleri, zaman baskısı, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi etkenler çalışanlarda strese neden olmaktadır (Trevor ve Enright, 1990: 9).

Bazı çalışanlar yaptıkları işlerle sürekli meşgul olmakta, devamlı dikkat gerektirecek şekilde işlerini yapmaktadırlar. Bu çalışma biçimine aşırı yüklenme adı verilmektedir. Niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki tür aşırı yüklenme biçiminden söz edilebilir. Niteliksel iş yükü yapılacak işin gerektirdiği niteliklerle, işi yapacak çalışanın sahip olduğu niteliklerin uyumsuz olması durumudur. İş gerçekleştirecek olan kişi işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe tam olarak sahip olmadığı durumda iş kendisine zor gelecektir. Niceliksel iş yükü ise bir kişinin yapacağı iş için zamanının yetersiz olması, belirli bir zamanda yapılacak farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziksel olarak ağır ve yorucu olmasıdır (Cam, 2004: 3-4). İş yükünü etkileyen farklı etkenler çalışanın sağlığını ve performansını etkileyebilmekte bu da bireyin strese girmesine neden olabilmektedir.

Aşırı iş yükü kadar çalışanlarda stres yaratan bir diğer faktör yetersiz iş yüküdür. İş yükünün çalışanın zeka ve yeteneğinin altında kalması ve çalışanın rutin işler yapması durumunda çalışan strese girebilmektedir. Özellikle A tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar, iş yükünün az olması durumunu başarısızlık ve güvensizlik işareti olarak algılayarak daha fazla stres ve gerginlik yaşamaktadırlar (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35).

#### **2.5.3.1.2 İşin Monoton Olması**

Günümüz şartlarında her geçen gün gelişen teknoloji, çalışanları makinelere bağlı hale getirmekte, bunun sonucunda çalışanın yaratıcılığı ve yetenekleri köreltmektedir. Bu durum monotonluğun artmasına neden olurken çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Benzer işlerin sürekli ve değişmeksizin yapılması çalışanlarda bezginliğe yol açmaktadır. Tek düze çalışma düzeninin, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2011: 411). Buna ek olarak monotonluk çalışanlar üzerinde umutsuzluk, gerilim, ilgisizlik, saldırganlık gibi psikolojik ve sosyal bozukluklara da neden olabilmektedir (Eren, 2000: 224).

### **2.5.3.1.3 Zaman Baskısı**

Zaman baskısı altında çalışmak bir stres kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların yoğun bir tempoda çalışmaları, sorumlu oldukları işleri belirli bir zaman dilimi içinde yetiştirmek zorunda kalmaları durumunda stres kaçınılmaz olacaktır. İşin niteliği, önemi ve öncelik derecesine göre stresin boyutu artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 79).

### **2.5.3.1.4 Fazla Mesai ve Vardiyalı Çalışma Düzeni**

Vardiyalı çalışma sistemi üretim hizmetlerinin kesintisiz devam edebilmesi için nöbetleşe çalışma sistemine verilen addır. İşletmelerin gerek üretim kapasitelerini artırmak gerekse kullanılan teknoloji gereği fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi üretim ve hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Uzun çalışma saatleri, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik açıdan yorulmalarına ve yaşamlarının diğer alanlarına zaman ayıramamalarına neden olduğundan bireylerde stres yaratır (Güney, 2011: 412).

Vardiyalı çalışma sisteminde çalışanlarda fiziksel ve ruhsal bazı komplikasyonların gelişebileceği belirtilmektedir. Vardiyalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda bu tarz çalışma düzenine sahip kişilerde uyku problemleri, vücut sıcaklığı dengesizliği, metabolik problemler gözlemlendiği ve çalışanların motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği gözlemlenmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36). Vardiyalı çalışan bir bireyde uyku problemleri, hastalıklara karşı dirençsizlik, yorgunluk, stres ve depresyon gibi rahatsızlıklar görülebilmektedir. Sıklıkla gece vardiyasında çalışanlarda yalnızlık hissi artmakta, bağışıklık ve sindirim sistemleri bozulmakta, soğuk algınlığı, grip gibi hastalıklara daha kolay yakalandıkları tespit edilmiştir (Camkurt, 2007. 90).

### **2.5.3.1.5 Tehlikeli Çalışma Koşulları**

İş ortamının tehlikeli olması iş yaşamıyla ilgili stres kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Bazı sektörlerde tehlike unsuru az iken bazı sektörlerde tehlike unsuru fazladır. Tehlike düzeyi yüksek ortamlarda çalışan bireyler gerilim altında çalışmaktadır. Düşme, yaralanma, zehirlenme gibi iş kazalarının yaşanabilmesi hatta ölümle sonuçlanacak durumlarla karşılaşılması çalışanlarda endişe yaratır. İşin tehlikeli oluşu sektöre de bağlıdır. Madencilik, inşaat, havacılık, enerji ve nükleer santraller gibi sektörler tehlike unsurlarıyla en çok karşılaşılacak meslek kollarıdır.

Tehlike düzeyi yüksek olduğundan çalışanlar risk altında olup her tehlike bir stres nedenidir (Özkalp ve Kirel, 2011: 385).

Kaygan zemin, yetersiz aydınlatma, arızalı ve eski aletler, bakımsız, pis ve tozlu işyeri, makine koruyu kullanılmaması, kullanılan malzemelerin bakımının yapılmaması, mal ve malzeme stoklarının düzensiz ve tehlikeli şekilde depolanması iş ortamında tehlike kaynağı olarak görülen nedenlerdir (Örnek ve Aydın, 2006: 173).

### **2.5.3.2 Örgüt Yapı ve Politikalarından Kaynaklanan Stres Kaynakları**

Örgütte izlenen politikalar zaman zaman çalışanlar üzerinde strese neden olabilmektedir. Çalışanların iş tanımlarının gerçekçi olmaması, rol belirsizliği ve rol çatışması durumları, adil olmayan performans değerlendirmesi ve ücret yetersizliği örgüt politikalarından kaynaklanan stres kaynaklarıdır. Benzer bir durumla örgüt yapılarından kaynaklanan sorunlar çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir. Merkeziyetçilik, aşırı uzmanlaşma, işgörenin ilerleme ve gelişme fırsatının azlığı ve bürokratik engeller örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları olarak sıralanabilir.

#### **2.5.3.2.1 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol kavramı; “belirli bir konumda yer alan ya da belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış” olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu ve diğerleri, 2012: 132). Diğer bir deyişle kişilerden beklenen davranış biçimleri rol kavramını özetlemektedir. İlgili yazın incelendiğinde rol stresi kaynaklarının rol belirsizliği ve rol çatışması olarak iki grupta ele alındığı görülmektedir (Kim ve diğerleri, 2009 aktaran Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011: 35).

Rol stres kaynaklarından ilki olan rol belirsizliği; çalışanın görevini yerine getirmesi için gerekli olan bilgilerin açık ve net olmaması ve görevi doğrultusunda kendisinden beklenenler hakkında yeteri kadar bilgilendirilmemesi durumunda ortaya çıkar (Gül, 2007: 320). Çalışan işin gerekliliklerini, işin sonuçlarının ne olması gerektiğini, işin kiminle, nerede ve ne zaman yapılması gerektiğini bilmediği durumlarda rol belirsizliği duygusuna kapılabilmektedir. Rol belirsizliği çoğunlukla örgütteki iletişim eksiliğinin ve kopukluğun bir göstergesi olarak gösterilmektedir (Soysal, 2009 :25). Belirsilik durumuyla birlikte çalışan kendine güven eksikliği, iş tatminsizliği yaşamakta ve işe bağlı gerilimleri artmaktadır (Artan, 1986: 78). Dolayısıyla rol belirsizliği



çalışanlarda stres, karamsarlık, kendine güven eksikliği, düşük motivasyon, işten ayrılma siteği gibi olumsuz birtakım sonuçlara neden olabilmektedir.

Bir diğere rol stres kaynağı olan rol çatışması ise aynı anda iki ya da daha fazla rolden birisine uyulması ve diğere role uymanın zorlaşması durumunda yaşanmaktadır (Katz ve Kahn 1977: 202 aktaran Eray, 2017: 203). Bir diğere ifadeyle bireyden birbirleriyle uyumlu olmayan ya da çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesi istenmesi sonucu rol çatışması ortaya çıkabilir (Balta ve Balta, 2000: 89). Rol çatışması bireyin bir işi yerine getirirken hangi rolüne öncelik vereceği konusunda çelişki yaşaması durumunda, bireyin bilgi, beceri ve deneyiminin yaptığı iş gerekleriyle uyumsuz olması durumunda, bireyin yaptığı iş kendi değere yargılarına ters düştüğünden işini sevmemesi durumunda, bireyin birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar alması gibi değere şart ve durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Tutar, 2011: 249). Kahn ve arkadaşlarının (1964) örgütsel stres kaynaklarına yönelik çalışmalarında rol çatışmalarının iş doyumunu azalttığı ve örgüte duyulan güvenin azaldığını ve bu durumların bireyin strese girmesine neden olduğunu belirtilmiştir (Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011: 35).

#### **2.5.3.2.2 Adaletsiz Performans (Başarı) Değerelendirilmesi**

Günümüzde başarılı örgütlerin temel dayanağı motive edilmiş yüksek performanslı insan kaynağıdır. Çalışanların bilgi ve becerileri yüksek olsa dahi iyi motive edilemezlerse kendilerinden beklenen performansı sergileyemez ve kendilerinden beklenen faydaları gösteremezler. Bu nedenle çalışanların performans değerelendirmelerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Değerelendirilme sisteminin güvenilir olması, performans ölçeklerinin açık ve gerçeğe uygun olması, performans sonuçlarının adil bir şekilde çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Performansı yanlış değerelendirilen ve haksızlığa uğradığını düşünen birey hayal kırıklığına uğrayarak performansı düşere. Performans değerelendirmesi iki temel amaç doğrultusunda gerçekleştirilir. Bunlardan ilki; bireyin görevdeki başarısı sebebiyle örgüt başarısına katkılarını ödüllendirmek, bir diğere ise çalışana durumu ile ilgili bildirim sağlayarak kendilerini değerelendirme ve geliştirme fırsatı sunmaktır (Tunçer, 2013: 88-89). Çalışanların gösterdiği Performans değerelendirmeleri çalışanlar için stresli bir durum olmakla birlikte adil olmayan bir değerelendirme stresi artırmaktadır. Yeterli, nesnel ve adil yapılmayan performans değerelendirmeleri çalışanları rahatsız etmektedir. Performans değerelendirmeleri bir çalışana terfi imkanı sunabileceği gibi işini kaybetmesine de neden olabilmektedir (Altan, 2018: 8). Personelin

değerlendirilmesinde haksızlıkların yapılmasına ek olarak değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının belli olmaması çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Örneğin; çalışanların örgütteki gelecekleri yöneticilerin kendisi için yapacağı değerledirmeye bağlı olmasına karşın değerlendirme ölçütleri tam olarak belli değilse, bu durum önemli bir stres kaynağı oluşturabilir (Güney, 2011: 413). Örgütte gerçekleştirilecek adaletli bir performans değerlendirmesi çalışanların örgüte duyduğu güveni artıracak ve iş tatmini sağlayacaktır.

#### **2.5.3.2.3 Ücret Eşitsizliği ve Ücret Yetersizliği**

Ücret çalışanların hizmetlerinin bedeli olarak tanımlanabilir. Ücret çalışanı örgüte bağlayan ekonomik bir faktördür. Çalışanların hayatını idame ettirebilmeleri için gerekli bir araç olmakla birlikte emeklerinin de bir karşılığıdır. Örgütlerde ücretlerin yeterli olamaması ya da çalışanlar arasında ücret eşitsizliği çalışanların strese girmesine neden olan faktörlerdendir. Yeteri kadar kazanca sahip olamayan çalışanlar ailesi ve kendisi için birikim yapamamak, ailesini daha iyi bir imkanla yaşatamamak, çocuklarına iyi bir eğitim imkanı verememek, yetersiz beslenme endişesi taşıyarak ruhen ve bedenen yıpranacaktır (Baltaş ve Baltaş, 2011: 82).

Çalışanın yaptığı işi ve örgüte sağladığı katkı ile hak ettiği ücreti alamaması kadar onunla aynı işi yapan, aynı sorumluluktaki kişilerle eşit ücreti almaması çalışanların örgütün adalet duygusunu sorgulamasına neden olan önemli bir durumdur. İşgücü piyasasında çalışan bir kadın, ücret tespitinde ayrımcılık ile karşılaşabilmektedir. Yapılan araştırmalar genellikle kadınlara yönelik ücretlendirmenin erkeklere oranla daha düşük olduğunu göstermektedir. Örgütlerde kadın ve erkek çalışanlar arasında ortaya çıkan ücret farklılıkları değişik nedenlere dayanabilmektedir. Kadınların düşük ücretli kurum ve işlere yönelmelerinden dolayı ücret farklılıkları oluşabilmektedir. Ayrıca, erkeklerin ağırlıklı olarak çalıştığı sektörlerde erkek işi olarak nitelendirilen işlerde, kadın çalışanların işin gerektirdiği niteliğe sahip olmasına karşın, sektöre erkeklerin egemen olması dolayısıyla kadınlar daha düşük ücret alabilmektedir (Petersen ve diğerleri, 1997: 199 aktaran Özkan ve Özkan, 2010: 95-96).

#### **2.5.3.2.4 Merkeziyetçilik**

Örgütlerde genellikle ademi merkeziyetçilik, ortak karar verme ve merkeziyetçilik sistemlerinden faydalanılmaktadır. Ademi merkeziyetçi işleyen örgütlerde karar verme yetkisi doğrudan

çalışanda bulunurken, yöneticinin karar verme sürecinde herhangi bir medahalesi bulunmamaktadır. Ortak karar verme sistemi işletilen bir örgütte çalışan ve yönetici ortak karar vermektedir. Merkeziyetçi sistemlerde ise yönetici çalışanlara danışmadan her türlü kararı alabilmektedir (Zabojnik, 2002: 5-6).

Kararlara katılan çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmekte, kararları desteklemeleri ve benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Kararlara katılım imkanı sağlanan çalışanlar kendi deneyimlerini örgütün amaçları için daha verimli bir şekilde kullanabilmektedir. Ancak çalışanlar örgütsel kararlara katılmadığında, özellikle de kendisini etkileyen bir durum olduğunda işle ilgili stres baş göstermektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 180).

Yöneticilerin çoğunluğu çalışanların kendileriyle yarışacağını düşünerek kararlara katılmasını istemezler. Bu durum ise çalışanlarda strese neden olmaktadır. Oysaki, yöneticilerin çalışanların karara katılımlarını desteklemeleri, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların girişim ve yaratıcılık yönlerini geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması verim artışına, örgütten ayrılmaların ve örgüt içi çatışmaların azalmasına, daha iyi iletişim ve etkileşim sağlanmasına olanak tanıyacaktır (Güney, 2011: 413).

#### **2.5.3.2.5 Yüksek Derecede Uzmanlaşma**

Uzmanlaşma çalışanların daha az yetenekli olduğu konuları başka çalışanlara bırakarak en iyi performans gösterdikleri sınırlı görevlere odaklanmasıdır. Uzmanlaşma örgütlerdeki görevlerin daha küçük parçalara ayrılmasını beraberinde getirmekte, çalışanlar daha basit ve küçük ölçekli işleri daha hızlı tamamlayabilmektedir. Aşırı uzmanlaşmada ise çalışanlar işlerinden tatmin olmamakta ve iş kaliteleri düşmektedir. Aşırı uzmanlaşma sonucunda işe devamsızlık, yorgunluk ve stres görülmektedir (Adeyonin ve diğerleri, 2015: 3-4 aktaran Altan, 2018: 145-146).

Aşırı uzmanlaşmanın neden olacağı bir diğer problem ise bireylerin aşırı uzmanlaştıkları çalışma alanlarında iş bulamamalarıdır, çünkü çalışma alanları oldukça daralmıştır. Ayrıca aşırı uzmanlaşma çalışma alanı ile ilgili bireyin hafızasında aşırı bilgi depolamasını gerektirmektedir. Çalışan işle ilgili karar alırken hangi bilgiyi kullanması konusunda sorun yaşayabilmektedir (Altan, 2018: 146).

### **2.5.3.2.6 Bürokratik Engeller**

Örgütte çok fazla prosedür ve kuralın uygulanması örgüt hedeflerine ulaşmada soruna neden oluyorsa bürokratik engeller ortaya çıkmış demektir. Çalışanlar görevlerini belirli prosedür ve kurala bağlı olarak gerçekleştirmek zorunda kaldığında çok fazla vakit kaybetmekte ve iş akışı yavaşlamaktadır. Çalışanların işleri yerine bürokratik işlemlerle zaman kaybederek strese girmesi örgütsel yapıya dayanan stres kaynağıdır (Altan, 2018: 148).

Diğer taraftan çalışanlarda strese neden olan bir diğer faktör ise aşırı kırtasiyeciliktir. Fazla matbu evrak kullanımı ya da iş takibinin çok aşamalı olması çalışma temposunu düşürdüğünden çalışanda strese neden olmaktadır. Fiziksel güç ile çalışan kat hizmet görevlileri veya mutfak çalışanlarının işlerini bırakıp evrak doldurmaları bireylerden strese neden olabilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 184).

Bürokratik sorunların karşılaşıldığı bir başka durum ise “Bu iş benim iş tanımına uymuyor” ya da “Bu iş diğer bölümlerin işi” gibi yaklaşımların olmasıdır. Bu davranış biçimiyle karşılaşan bireyler stres yaşayabilmektedir (Artan, 1986: 88).

Artan’a (1986; 88) göre, bürokratik sorunların bir diğer şekli ise “bu iş benim iş tanımına uymuyor” veya “bu iş diğer bölümlerin işi” gibi yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Kişiler iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlarda stres yaratabilmektedir.

### **2.5.3.2.7 İlerleme ve Terfi Fırsatının Azlığı**

Çalışanlar doğası gereği işlerinde ilerlemek, daha üst mevkilere gelerek terfi almak istemektedirler. Terfi etmek kişinin saygınlığını, yetki ve sorumluluklarını ve ücretini artıracaktır. Performansı ve yetenekleri doğrultusunda mesleğinde yükselemeyen çalışan kapasitesine oranla daha düşük seviyede çalışacak ve gelişimi engellendiği için tatminsizlik ve stres yaşayacaktır (Artan, 1986: 81).

Bazı örgüt yapılarındaki hiyerarşik basamakların azlığı çalışanların terfi imkanını kısıtlayabilmektedir. Çalışanlar görevlerinde belli bir seviyeye ulaştıklarında, yükselecek basamak kalmamaktadır. Terfi imkanının örgütte kısıtlı olması çalışanda strese neden olabilmektedir. Benzer şekilde terfi imkanının kısıtlılığı kadar fırsatların fazlalığı da strese neden olabilmektedir.

Çalışanların henüz hazır olmadığı, yeteneklerinin yetersiz kalacağı yüksek mevkili bir işe getirilmesi çalışanlarda strese neden olmaktadır (Altan, 2018: 147).

Örgütlerde adaltesiz performans değerlendirmelerine göre gerçekleştirilen terfiler kişiler arası çatışmaya, kişilerde tatminsizliğe ve yönetime karşı güvensizlik duyulmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirmelerinde yetenekler değil de yöneticilerle kurulan olumlu insan ilişkileri gözetilip bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olan çalışanların bir üst kadroya terfi ettirilmeleri durumunda hem yöneticiye hem de terfi ettirilen kişiye karşı olumsuz duygular ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda çatışa yaşanması olasıdır (Güllüoğlu, 2012: 81).

## BÖLÜM III. ETİK LİDERLİK

Çalışmanın bu kapsamında yönetim süreçlerinde ön plana çıkan etik liderlik kavramı, etik liderlik davranışları ve etik liderliğin sonuçlarına değinilecektir.

### 3.1 Etik Liderlik Kavramı

Liderler örgüt çevresinde gösterdikleri tutum ve aldıkları kararlarla örgütleri derinden etkilemektedir. Sosyal bilimler yazınında örgütler için liderliğin önemini vurgulayan yönetim bilimci Peter Drucker “tıpkı ağaçların çürüyüp ölmeye başlamaları gibi örgütler de yöneticileri tarafından yönetilemediklerinde bozulma ve yok olma gibi durumlarla karşılaşır” söylemi ile örgütlerdeki yöneticilerin önemini gözler önüne sermektedir (Gürer, 2019: 55).

Sosyal bilimler alanında etik kavramı ilgi çekici bir kavram olmakla birlikte, evrensel boyutta son yıllarda Worldcon ve Enron gibi dünyaca ünlü firmalarda yaşanan yolsuzluk skandalları ve etik ihlallerle birlikte liderlerin etik değerlerden uzaklaştıkları gözlemlenmektedir. Etik liderliğin yönetsel anlamdaki önemi örgütlerde modern liderlik yaklaşımlarından ziyade merkezine etik kavramını alan bir liderlik yaklaşımının yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Palmer, 2009: 525-526).

Etik en yaygın şekliyle genel kabul gören kurallar olarak nitelendirilebilir. Etik lider ise etik değerlerini gözeterek karar alan lider olarak tanımlanabilir. Etik lider kişisel tutum ve davranışlarında etik ve ahlaki normları benimsemiş, astlarıyla olan ilişkilerinde bu tutum ve davranışları sergileyen bireyler olarak nitelendirilmektedir. Bu kapsamda liderin davranışlarında etik sonuçları düşünerek adil kararlar vermesi beklenmektedir (Brown ve diğerleri, 2005: 120, Uranbey, 2018: 30).

Etik liderlik kavramı sosyal öğrenme kuramı kapsamında ele alan Brown, Trevino ve Harrison (2005) etik liderlik kavramını Bandura (1977)'nin sosyal öğrenme teorisini dikkate alarak liderin öncelikle kendisinin doğru ve dürüst davranışlara sahip olması, işyerinde adil uygulamaları gündemde tutması olarak tanımlamaktadır (Eşitti, 2019: 47). Kuram kapsamında, bireylerin modelleme ile bilgi ve becerilerini geliştirebildikleri söylenmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar iş ortamındaki rol modellerinin davranışlarını gözlemleyerek taklit etmeye çalışacak ve davranışları öğreneceklerdir (Bahar, 2019: 240). Piccolo ve diğerlerine (2010)'e göre etik liderlik çalışanlar

arasında uygun davranışların gelişmesine olanak tanıyan, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik tipidir (Zincir ve Tunç, 2018: 28). Etik değerlere sahip liderlerin tüm çalışanlara eşit mesafede durarak etik davranışları özendirdikleri, gerekli durumlarda ödül ve ceza sisteminden yararlandıkları belirtilmiştir (Piccolo ve diğerleri, 2010: 261). Bu görüşler doğrultusunda etik liderlik örgütsel amaçları gerçekleştirirken etik ilkeleri uygulamanın yanı sıra adil olma, hakkaniyetli davranma ve çift yönlü iletişimi ön planda tutan bir yapıya sahiptir.

### **3.2 Etik Liderlik Davranışları**

Örgütlerde etik liderlik kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu tarzda liderlik yapabilecek yöneticilerin davranışlarının nasıl şekillenmesi gerektiği önem kazanmıştır. Etik lider en temel anlamda iş hayatında etik yaklaşımı benimsemiş lider olarak tanımlanmaktadır. Brown ve Trevino (2006)'ya göre etik liderler çalışma arkadaşlarına adil davranan, dürüstlük ve güvenilirlik gibi olumlu kişisel özelliklere sahip kişilerdir. Bunların yanı sıra etik prensipleri gözeten liderler etik ilke ve değerleri çalışma arkadaşlarıyla paylaşan, tartışan ve etik davranışların örgüt içinde yayılmasını sağlamak için ödül sistemini hayata geçirerek çalışanları olumlu yönde tetikleyen ahlaklı kişilerdir.

Etik liderin ahlaklı bir yönetici olması kadar önemli bir diğer özelliği çalışanlarına karşı adil olmasıdır (Özel, 1998: 88). Çalışanlarına karşı adaletli ve eşit mesafede durarak çalışanlarında güven oluşturan liderler çalışanları tarafından desteklenir ve varlığını uzun süreler devam ettirir.

Harvey (2004)'e göre etik liderliğin temel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Liman, 2019: 35-36):

- Etik lider, örgütüne ait etik standart ve çalışma ilkerlerini oluştururarak, çalışanlar tarafından bu ilkelerin doğru anlaşılması, benimsenmesi ve uygulanması yönünde çaba sarfeder.
- Etik lider, çalışanların etik davranışlar sergilemesi yönünde rehberlik eder, bu davranışların benimsenmesi hususunda zaman ve kaynak ayırır.
- Etik lider, çalışanlarına çeşitli sorumluluklar vererek, örgüt kapsamındaki etik davranışların çalışanlarca benimsenmesine yardımcı olur.

- Etik lider, çalışma ortamındaki etik davranışları ile diğer çalışanlara ve yöneticilere örnek olur.
- Etik lider, çalışma ortamında etik iklimin yaygınlaşması için kararlı tutumlar sergiler.
- Etik lider, her kademedeki çalışanların duygu ve düşüncelerini düşünerek işlemlerini gerçekleştirir.
- Etik lider, örgütte karşılaşılabilecek etik dışı davranışlar için yaptırım uygulayarak, tüm çalışanların etik davranışlardan sorumlu olduğu mesajını verir.
- Etik lider, örgüt politikalarını oluştururken etik değerleri gözetenek kararlar verir.
- Etik lider, karar alırken etik değerleri doğrultusunda değerlendirme yapar ve kararlarının sonuçlarını yine etik ilkeler yönünden değerlendirir.
- Etik lider, etik ilkelere uyumun örgüt içinde bir anda gerçekleşmeyeceğini düşünerek toleranslı davranışlar sergiler, etik değer ve kurallara uyum aşamasında yapılan iyileştirmeleri olumlu karşılar.

Tuna ve Yeşiltaş (2013: 192) etik liderlik davranışlarını çeşitli kriterler doğrultusunda incelemiş, bu kriterler doğrultusunda liderlik davranışı sergileyen etik lider ve kişisel odaklı davranış sergileyen etik olmayan liderlerin tutumlarını Tablo 1’de ortaya koymuştur:

**Tablo 1. Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler**

Kriterler	Etik Liderlik Tutumu	Etik Olmayan Liderlik Tutumu
Liderde güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder.	Personelin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarının tatminini sağlar.
Çoklu paydaşlarla ilişki kurma	Uygun olduğu sürece onlarla denge ve bütünlük içerisinde hareket eder.	Kişisel kazancının en yüksek düzeyde olduğu koalisyona oluşmasını sağlar
Örgüt için vizyon geliştirme	Çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini dikkate alarak vizyon geliştirir	Örgütün başarabileceği tek yönlü, kişisel bir vizyon oluşturur.
Davranışlarındaki doğruluk	Farklı açılardan desteklenmiş olan, tutarlı faaliyetler çerçevesinde hareket eder.	Kişisel amaçlarına uygun olan çıkarıcı davranışlar sergilemektedir.



<b>Karar alma tarzları</b>	Misyonun başarılması veya misyonun yerine getirilmesi için kişisel risk almaya isteklidir	Gerekli kararlarda ve faaliyetlerde liderin alması gereken riski üstlenmekten kaçınır.
<b>Operasyonları hakkında ilgililerle gerekli bilgilerin açısından iletişime geçme</b>	Örgütteki olaylar, problemler ve faaliyetlerle ilgili tam zamanında ve eksiksiz açıklama yapar	Problemlerle ve gelişmeyle ilgili olarak önyargılı hareket eder, çalışanlara yönelik aldatma ve çarpıtma yöntemlerini kullanır
<b>Eleştiren ve aynı fikirde olmayan çalışanlara yönelik cevap verme</b>	Kritik durumlarda sorunlarla ilgili daha iyi çözümler bulunabilmesi için çalışanları cesaretlendirir	Herhangi bir konuda önyargılı olma ve aynı fikirde de olmama durumunda baskı ve cesaret kırma yöntemini kullanır.
<b>Çalışanlarının yeteneklerini ve öz güvenlerini geliştirme</b>	Çalışanların kişisel gelişimleri için onlara koçluk ve mentörlük yapar ve eğitim verir.	Gelişim düzeyi zayıf olan çalışanların gelişim düzeyini önemsizleştirir ve lidere bağımlı hale getirir.

### 3.3 Etik Liderlik Sonuçları

Etik liderlik davranışları hem çalışanlar hem de örgütün genelinde olumlu değişikliklere yol açması olasıdır. Bunlardan en önemlisi etik liderlik davranışı sergileyen liderin çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ve adil kararlar alarak işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etki yaratmasıdır (Tuna ve diğerleri, 2012: 145).

Liman (2019)'ın etik liderlik davranışının örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlarını derlediği çalışması aşağıda özetlenmektedir (39-40):

- Khuntia ve Suar (2004) 'ın çalışmasında, etik liderlik davranışlarının örgüt içinde hile ve kötüye kullanım oranlarını azalttığı, bunlara ek olarak çalışanların iş performansını ve duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Brown ve diğerleri (2005)'ne göre sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde liderlerin etik davranışlarını ve söylemlerini gözlem yoluyla kavrayan çalışanlar, benzer tipte etik davranışlarda bulunmaya başlamaktadır.

- Brown ve Trevino (2006)'ya göre etik liderler dürüst, adil ve samimi insanlar olması sebebiyle çalışanların örgütsel performansları bu özellikler doğrultusunda olumlu yönde etkilenmektedir.
- De Hoogh ve Den Hartog (2008)'un yaptıkları çalışmaya göre etik liderlik davranışları, örgüt içinde çalışanlar arası olumsuz rekabet eğilimlerini azaltacak ve bu da iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır.

## IV. ÖRGÜTSEL STRES VE ETİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde literatürde gerçekleştirilmiş örgütsel stres, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çalışmalara değinilecektir.

### 4.1 Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüz iş dünyasında nitelikli insan gücü örgütleri başarıya ulaştıran en önemli etkenlerden biridir. İnsan faktörü; örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalışanların örgütlerine duydukları sadakati tetiklemekte ve performans artışına neden olmaktadır. İşveren ve çalışan hedeflerinin birbiriyle örtüşmesi doğrultusunda çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirmelerinde, örgütlerin ise verimliliklerinin ve rekabet güçlerinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı bir takım faktörler olmakla birlikte çalışanların karşılaştıkları faktörler doğrultusunda örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecek örgütsel stres yaşamaları mümkündür. Bu konu ışığında yazında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir.

Meyer ve diğerleri (2002) yaptıkları meta analiz çalışmasında duygusal bağlılık ve örgütsel stres arasında negatif bir korelasyon, devam bağlılığı ile örgütsel stres arasında pozitif korelasyon gösterdiği saptamışlardır. Normatif bağlılık ve stres arasındaki ilişkinin incelendiği çok az çalışma olduğundan, anlamlı bir değere erişebilmek için yeterli çalışmaya erişilememiştir (Meyer ve diğerleri, 2002: 37).

Uzun ve Yiğit (2011)'in Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerde görev alan 97 orta kademe yöneticinin örgütsel stres ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki ( $r = -0.233$ ;  $p < 0.05$ ); örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki ( $r = -0.254$ ;  $p < 0.05$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel stresin azalmasıyla duygusal ve normatif bağlılığın arttığı görülmüştür. Örgütsel stres ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Uzun ve Yiğit, 2011: 199).

Cicei (2012), örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla beş Romen kamu kuruluşunda 102 çalışanın katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında

Mesleki Stres Ölçeği (House, McMichael, Wells, Kaplan ve Landerman, 1979) ile Allen ve Meyer (1997)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda mesleki stres ile duygusal ( $r = -0.561$ ,  $p < 0.05$ ) ve devam bağlılığı ( $r = -0.502$ ,  $p < 0.05$ ) arasında güçlü negatif ilişkiler saptanmış, mesleki stres ile normatif ( $r = -0.390$ ,  $p < 0.05$ ) bağlılık arasında orta negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma bulguları çalışanların karşılaşacakları yüksek düzeyde stresin çalışan devir oranını artıracağına, firma performansının düşmesine yol açarak düşük örgütsel bağlılığa neden olabileceğine işaret etmektedir (2012: 1080).

Ali ve Kakakhel (2013) tarafından Pakistan'da ulusal ve çok uluslu ilaç firmalarında çalışan 334 tıbbi temsilcilerin katılımıyla mesleki stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sınanmıştır. Mesleki stres fizyolojik ve psikolojik stres olarak ayrı değerlendirilmiştir. Korelasyon sonuçları çalışanların yaşadıkları hem fizyolojik ( $r = -0.624$ ) hem de psikolojik ( $r = -0.594$ ) stres ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir (Ali ve Kakakhel, 2013: 295).

Zincirkıran ve diğerleri (2015)'nin gerçekleştirdiği çalışma kapsamında enerji sektöründe çalışan bireylerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve iş stresinin örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığının Batman Bölge Müdürlüğündeki çalışanlara uygulanan anket verileri değerlendirilmiş ve 254 anket analizlere uygun bulunarak çalışmaya dahil edilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = -0.146$ ;  $p < 0.05$ ) tespit edilmiştir (Zincirkıran ve diğerleri, 2015: 66-67).

Bhatti ve diğerleri (2016)'nin Pakistan'da bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında, örgütsel stresin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisine yönelik üç farklı bankanın çalışanlarına 30 soruluk bir anket uygulamışlardır. Sonuçlar doğrultusunda örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Sonuçlar aynı zamanda, örgütsel stresin çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını azaltan önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Bilgili ve Tekin (2019), örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisinin incelendiği bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışanların yaşadıkları stres faktörlerinin çalışan ve örgütlerin çıkarları açısından önem teşkil ettiği, makul seviyedeki stresin çalışanları olumlu yönde etkileyebileceği fakat çalışan motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde olumsuzluklar yaratabileceğinden bahsedilmiştir. Bu bağlamda Karadeniz Bölgesi'nde bulunan

kamu üniversitelerinde görev alan 63 araştırma görevlisi ile 163 öğretim görevlisinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışanların stres düzeylerinin belirlenmesinde Dr. Suzanne Haynes tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Aktaş (1996) tarafından uyarlanan İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesine yönelik Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Tekin ve Birincioğlu (2017) tarafından uygulanan çalışmada akademisyenlere yönelik uyaralanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri için Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilen, Siva (1991) ve Dağ (1991) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği kullanılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ( $r = -0.379$ ;  $p < 0.01$ ), örgütsel stresin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Bilgili ve Tekin, 2019: 2182-2183).

Ateş ve İhtiyaroğlu (2019)'nun yaptıkları çalışmaya göre stresin örgütsel bağlılık üzerinde zayıf pozitif bir ilişki etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel stres ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, örgütsel stres ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve son olarak örgütsel stres ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Serinikli (2019) tarafından Edirne ve ilçelerinde yer alan 16 otelde işletmesindeki 145 katılımcı ile iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunup bulunmadığına yönelik gerçekleştirilen çalışma kapsamında çalışanların iş stresinin örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ( $r = -0.403$ ,  $p < 0.000$ ) tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizine göre ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, iş stresi işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın ise iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmiştir (Sernikli, 2019: 922-923).

Alan yazında yapılan araştırmalar doğrultusunda çalışanların yaşadıkları örgütsel stres faktörlerinin örgütsel bağlılıklarını etkiledikleri gözlemlenmiştir. Örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olan iş gücü kaynağının karşılaşıcağı stres faktörlerinin azaltılması için geliştirilecek çözüm yolları, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

## 4.2 Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Ghahroodi, Gazali ve Ghorban (2013), Zhu ve diğerleri (2004), Lim (2012), Toor ve Ofori (2009)'nin çalışmalarına göre etik liderlik davranışı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Çelik ve diğerleri, 2015: 56). Bu bağlamda yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin araştırıldığı bazı çalışmalara aşağıda yer verilmektedir:

Uğurlu ve Üstüner (2011) tarafından etik liderlik davranışının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelendiği çalışma kapsamında Hatay ilinin her ilçesinde öğretmen sayısı 10'un üzerinde olan okullar tercih edilmiş böylelikle 12 ilçede toplam 9004 öğretmen ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, yöneticinin etik liderlik davranışının öğretmenlerin okullarıyla olan ilişkilerinde bağlılık yarattığı vurgulanmıştır.

Uğurlu ve diğerleri (2013)'nin Tokat'ın Turhal İlçesindeki ortaöğretim okullarında görev alan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ( $r=0.242$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir yordayıcı olduğu ( $R=0,242$ ,  $R^2=0,058$ ,  $p<0.00$ ) belirlenmiştir (Uğurlu ve diğerleri, 2013: 273).

Çelik ve diğerleri (2015)'nin Antalya ilinde dört ve beş yıldızlı otellerde 391 çalışanla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta=0.79$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Dedeoğlu ve diğerleri (2016)'nin Antalya bölgesinde Antalya merkez, Alanya ve Manavgat ilçelerinde gerçekleştirdikleri çalışma doğrultusunda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hem cinsiyet hem de çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda erkeklere göre kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarında etik liderliğin daha önemli bir belirleyici (faktör) olduğu ve bir yıldan az süredir işletmede çalışanların bir yıldan uzun süredir

çalışanlara oranla etik liderliğin örgüte bağlılık açısından daha belirleyici olduğu saptanmıştır (Dedeoğlu ve diğerleri, 2016: 57-58).

### 4.3 Etik Liderlik ve Örgütsel Stres

Literatürde etik liderlik tarzının çalışanların örgüt içinde karşılaşılabilecekleri stres unsurlarını azaltabileceğine dair çalışmalar yer almaktadır. Yapılan araştırma sonucunda etik liderlik algısının örgütsel stres düzeyine yönelik etkisinin incelendiği çok fazla çalışmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte bu çalışmalardan öne çıkanlar arasında Elçi ve diğerleri (2012)'nin gerçekleştirdiği etik liderlik ve liderlik etkililiğinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin iş stresinin aracılık rolü bağlamında incelendiği çalışma göze çarpmaktadır. Çalışma kapsamında çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden en önemli öncüllerin liderlik ve iş ile ilgili stres olduğu vurgulanmıştır. Çalışma İstanbul, Kocaeli, Bolu illerinde ilaç, finans, imalat, hizmet, sağlık, gıda, ulaşım, bilgi teknolojisi ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren 70 firmadan 1093 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Örnekleme oluşturan katılımcıların çoğu ilaç sektöründe görev almaktadır. Çalışanların yöneticileri figürlerinin etik liderlik davranışları hakkındaki algılamaları Brown ve diğerleri (2005)'nin geliştirdiği Etik Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Liderlerin etkililiğini ölçmek için ise Lider Etkililik ölçeği kullanılmıştır. Bunların yanı sıra çalışanların iş ile ilgili yaşadıkları stresi ölçmek için Keller (1984) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda işten ayrılma niyeti ve iş ile stres arasında pozitif ( $r= 0.493$ ) yönlü bir ilişki; işten ayrılma niyeti ile etik liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r= -0.367$ ); işten ayrılma niyeti ile lider etkinliği arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r= -0.335$ ) tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra iş ile ilgili stres ile etik liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r= -0.249$ ) ve iş ile ilgili stres ve liderlik etkililiği arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r= -0.241$ ) olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda ise hem etik liderlik hem de liderlik etkililiğinin iş ile ilgili stres ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. İş ile ilgili stresin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bulgular ışığında iş ile ilgili stresin hem etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye hem de lider etkililiği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir (Elçi ve diğerleri, 2012: 294-295).

Zhou ve diğerleri (2015) gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında etik liderliğin çalışanların iş stresi ile ilgili olup olmadığı, özellikle iş yerindeki yöneticiler ve astlar arasındaki ikili değişim

ilişkilerine atıfta bulunan lider üye değişiminin (Leader Member Exchange) aracılık rolü bağlamında araştırmak hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında Çin’de faaliyet gösteren bir iletişim kuruluşunda 206 teknik destek çalışanına mesai saatleri içinde anketler dağıtılmış ve 203 katılımcı anketi tamamlamıştır. Anketin yanıtlanma oranı %98.5 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %58.6’sı erkek olup, tüm katılımcıların yaş ortalaması 35.24 olarak belirlenmiştir. Kurumdaki mevcut pozisyonda ve toplam kıdemde geçirilen süreler bakıldığında ise sırasıyla 13.67 yıl ve 11.12 yıl olduğu gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda etik liderlik ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r = -0.37, p < 0.01$ ); etik liderlik ile lider üye değişimi arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r = 0.55, p < 0.01$ ) ve lider üye değişimi ile iş stresi algısı arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r = -0.35, p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise etik liderliğin iş stresi algısını negatif yönde yordadığı ( $\beta = -0.24, p < 0.001$ ) tespit edilmiştir. Lider üye değişiminin iş stresi algısını negatif yönde yordadığı ( $\beta = -0.30, p < 0.001$ ), etik liderliğin lider üye değişimini pozitif yönde yordadığı ( $\beta = 0.59, p < 0.001$ ) gözlemlenmiştir. Son olarak lider üye değişimi regresyona dahil edilmiş ve etik liderliğin iş stresi üzerindeki anlamlı etkisi ortadan kalkmış, lider üye değişimi ve iş stresi algısı arasında anlamlı derecede ilişki gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda lider üye değişiminin etik liderlik ve iş stresi algısı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olduğu kabul edilmiştir (Zhou ve diğerleri, 2015: 177-178).



## BÖLÜM V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölüm dâhilinde araştırmanın amacı, evren ve örnekleme değinilecek, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler verilecektir.

### 5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma kapsamında amaç çalışanların örgütsel stres düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin var olup olmadığını ortaya koymak, bununla birlikte çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında etik liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını bilişim sektöründe yapılan bir araştırma ile incelemektir.

Bu çalışma kapsamında ortaya çıkacak bulgular ve sonuçların Türkiye’de bilişim sektöründe gerçekleştirilen örgütsel davranış çalışmalarında ışık tutacak bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### 5.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamına bilişim sektöründe yaygın olarak karşılaşılan mühendislik, teknik departman gibi teknik birim çalışan ve yöneticileri ile insan kaynakları, finans, satış, pazarlama gibi departmanlarda görev alan çalışan ve yöneticiler dahil edilmiştir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar ve çalışanlar araştırma kapsamının dışında tutularak, aynı sektörde çalışmaya dâhil olan kişilerden elde edilen verilerin kendi içinde tutarlı olması hedeflenmiştir.

Hem zaman tasarrufu yapılması, hem de bilişim sektörü çalışanlarının vakitlerinin büyük çoğunluğunu internet erişimi sağladıkları bilgisayar, cep telefonu, tablet gibi gereçlerle geçirdikleri düşünülerek anket verileri çalışanlara internet ortamından bir bağlantı linki yoluyla ulaştırılmıştır. Anket verilerinde karşılaşılabilecek aynı soruyu birden kez fazla doldurma ya da soruyu tamamen boş bırakma durumlarının önüne geçebilmek adına anket formunda tüm sorular zorunlu kılınmış ve böylelikle kayıp verinin önüne geçilmiştir. Çalışanların anket cevaplarını daha rahat yanıtlayabilmeleri için yoğun mesai günleri haricinde, mesai saatlerinin dışına çıkmadan ofis ortamında cevaplayabilecekleri tarihler seçilmiştir. Çalışanların anketleri cevaplarırken samimi olacakları ve cevapların gerçeği yansıtacağı varsayılmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve etik liderlik kavramlarının çalışanların anketleri cevaplarırken

hissettikleri ruh haliyle ve içinde buldukları durumları kendilerine göre nasıl yorumladıkları ile ilişkili olacağı ve araştırma bulgularının anketin uygulandığı tarih dilimine ait görüşler olduğu varsayılmaktadır.

### **5.3 Araştırma Sorunsalı ve Modeli**

Araştırma modeli kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisinde etik liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kurulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

**H<sub>1</sub>:** Etik liderlik ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

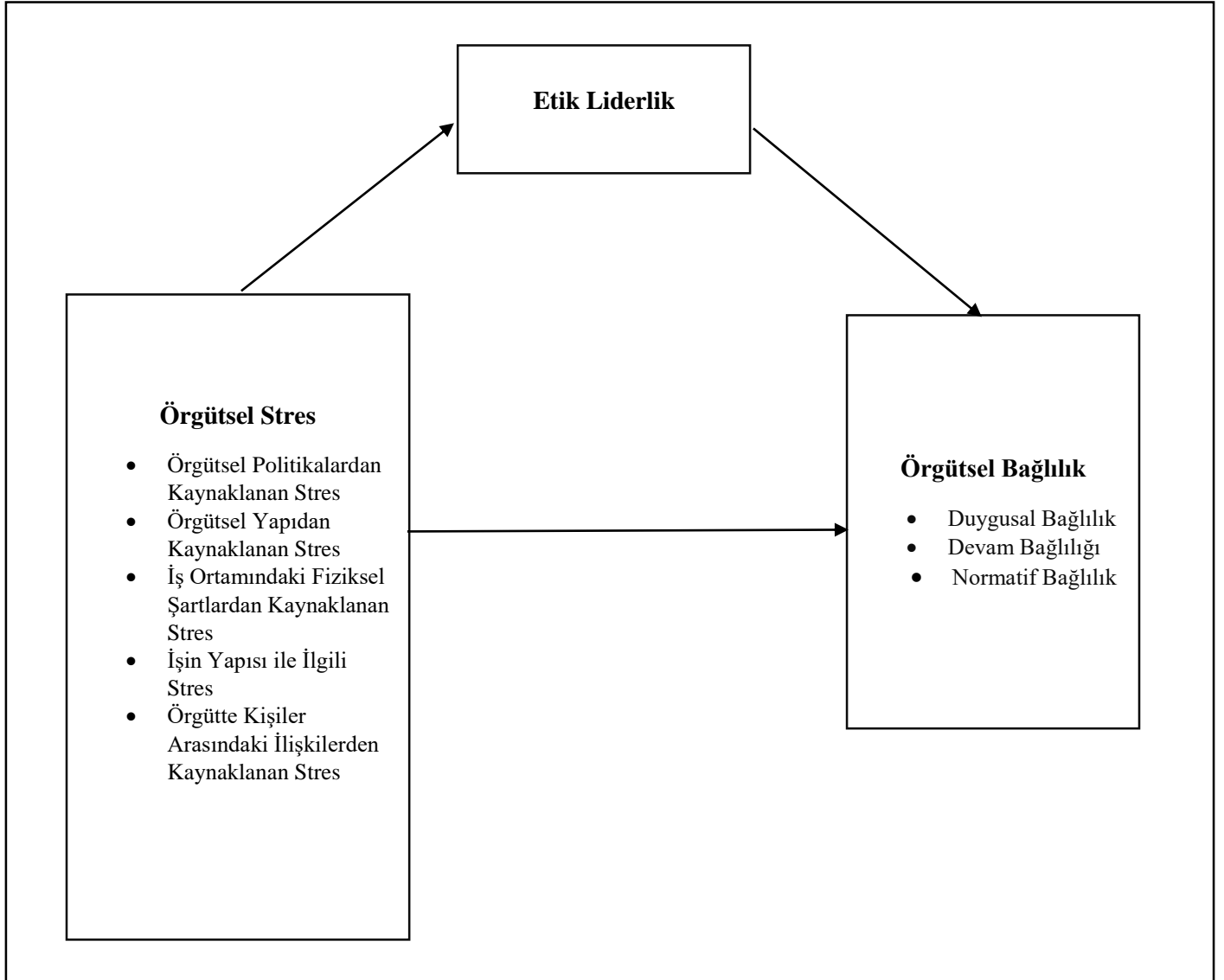
**H<sub>3</sub>:** Örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisinde etik liderliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

Araştırmada yer alan değişkenler doğrultusunda şekillenen araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmektedir. Araştırma modelinde değişiminin asıl merak edildiği ve araştırıldığı bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülerek araştırmaya dahil edilen bağımsız değişken örgütsel strestir. Ayrıca model kapsamında bağımlı ve bağımsız değişken arasında nedensel bir ilişki kurulmasında aracılık eden aracı değişken ise etik liderliktir.

**Şekil 2. Araştırmanın Modeli**



### **5.3.1 Sektörün Belirlenmesi**

Günümüz; bilgi ve iletişim teknolojilerinin hakim olduğu bir devir olarak nitelendirilmektedir. Bilişim teknolojileri bilgi ve iletişim teknolojileri olarak da isimlendirilebilmekte; bilginin toplanması, depolanması, işlenmesi, ağlar yardımıyla iletiminin sağlanıp kullanıcının hizmetine sunulması ve kullanıcıların bu bilgileri güvenli bir şekilde kullanılmasını kapsayan bilgi hizmetlerini ifade eden bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Bilişim sektörünün önemi ve

ülkelere kazandırdığı katma değerler bilişim sektörünün tarihsel süreç içinde gelişiminin incelenmesi ile daha iyi anlaşılacaktır.

Bilişim sektörü bilgisayarların gelişmesiyle doğru orantılı olarak gelişimini sürdürmüştür. M.Ö Çin’de geliştirilen Abaküs çağdaş hesap makinelerinin ve bilgisayarların ilk düşünsel atası kabul edilmektedir. 1874 yılında Rusya’da yaşayan İsveçli bir göçmen olan Odhner’in hesap makinesini geliştirmesi ile modern kapsamda bilişim çağının başladığı varsayılmaktadır. 1944 yılında Harvard’da geliştirilen Mark 1 isimli makine ile 1946 yılında geliştirilen yeni teknolojiler sayesinde Mauchly 30 ton ağırlığında ve 15x10 metre büyüklüğünde ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer) adlı ilk genel amaçlı modern bilgisayar geliştirilmiştir (Özdemir, 2009: 30-31).

II. Dünya Savaşı sırasında belleğinde program saklayan makinelerden faydalanılmış, 1950’li yıllarda ABD İstatistik Dairesi ilk ticari bilgisayar olan UNIVAC (Universal Automatic Computer)’ı kullanıma almış, 1954 yılında John Backus ve ekibi tarafından sayısal hesaplama için FORTRAN programlama dili, 1959 yılında ise bilgisayar bilimci Grace Hopper önderliğinde COBOL programlama dili geliştirilmiştir. Takip eden yıllarda bilgi işlem profesyonelleri çalışma hayatına başlamış, 1971 yılında Intel firması tarafından ilk mikroişlemci olan Intel 4004 üretilmiş 1975 yılında Microsoft, 1977 yılında ise Apple gibi günümüzde çok uluslu büyük teknoloji şirketleri kurulmuştur. 1980’lerde internet kullanımı sivil ve askeri ağlarda kullanılmaya başlanmış, 1984 yılında Apple tarafından Machintosh masaüstü bilgisayar piyasaya sürülmüştür (Sağsan, 2008: 81).

Türkiye’de bilişim sektörü 1960’larda Karayolları Genel Müdürlüğü’nün yol yapımındaki hesaplama çalışmalarını daha hızlı yapabilmek adına IBM’den bilgisayarlar almasıyla başlamış (Endustri4.0, 2012), 1962 yılında İTÜ’de bilgisayar merkezi kurulmuş ve bilgisayarların kullanımı 1965 yılında Ziraat Bankası’nda yaygınlaşmıştır. 1969’da Türkçe’ye dahil edilen bilişim ifadesi 1971 yılında Türkiye Bilişim Derneği’nin, 1979 yılında ise TÜBİSAD (Bilişim Sanayicileri Derneği)’ın kurulması ile temsil edilir hale gelmiştir. 90’lı yıllar bilişim sektöründeki firmalarındaki artış ve yazılım sektöründeki gelişmeler sebebiyle 1992 yılında YASAD (Yazılım Sanayicileri Derneği) faaliyetine başlamıştır (Özdemir, 2009: 281).

İnternet bağlantılarının yaygınlaşması, akıllı telefonların hayatımıza girmesi, 3G ve 4G gibi mobil iletişim teknolojilerinin büyümesi ve Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal ağların hızlı gelişimi ile bilişim dünyası hayatımızın her alanında kendisini hissettirmektedir.

Söz konusu sektörün seçilmesiyle literatüre ülkemizde gerçekleştirilen bir uygulama ile katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bilişim sektörünü yazılım (işletim sistemleri, masaüstü uygulamaları, mobil yazılımlar vb.), donanım (bilgisayarlar, sunucular, depolama birimleri vb.) ve hizmet (danışmanlık, kurulum, destek, bakım, eğitim vb.) olarak üç birimde incelemek mümkündür. Bilişim sektörünün de içinde yer aldığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü'nde faaliyet gösteren firma sayısı 2018 yılı itibariyle 5405 olarak belirlenmiştir. 2018 yılı pazar verilerine bakılacak olursa pazar büyüklüğünün 2017 yılına göre %15 daha büyüyerek 131.7 milyar TL'lik büyüklüğe ulaştığı gözlemlenmiştir. Sektörde önümüzdeki yıllarda teknolojik alanlarda ivmelenme yaşanacağı düşünülen alanların Bulut Teknolojisi, Yapay Zeka, Endüstri 4.0, Blockchain, Sibergüvenlik, Büyük Veri vb. olacağı öngörülmektedir (TÜBİSAD, 2018). Sektörün gelişimiyle birlikte istihdam olanakları da artmış, böylelikle ilgili sektörü çalışma kapsamına almak cazip hale gelmiştir.

EMO Ankara Şubesi Bilgisayar Mühendisliği Meslek Dalı Komisyonu 2009 yılında Bilişim Sektörü çalışanlarına yönelik 483 katılımcının yer aldığı bir anket düzenlemiştir. Bu anket dahilinde bilişim sektörü çalışanlarının iş hayatlarında karşılaştıkları stres faktörlerinden hangilerinin iş bırakma eğilimlerini etkiledikleri incelenmiştir. Yapılan anket kapsamında başlıca işi bırakma ve işyeri değişikliği nedenleri sorgulanmış çalışanlar tarafından ücretin tatminkar olmaması, yöneticilerin çalışma tarzlarının kendilerine uygun olmaması, ağır çalışma şartları, fazla mesai başlıca nedenler arasında gösterilmiştir (BMO Bilişim Çalışanları Anketi, 2009: 6).

Anket dahilinde değerlendirilen bir husus ise çalışanların aylık kazançlarıdır. Yüksek eğitim, bilgi ve beceri gerektiren bir sektörde çalışıyor olmak çalışanların ücret beklentisinin de yüksek olmasına yol açmaktadır. Çalışma verileri incelendiğinde alınan ücretteki memnuniyetsizlik nedenleri fazla mesaiye karşı tatminkar bir gelir elde edememe, gerçekleştirilen projelerle çalışan maaşları kıyaslandığında çalışanların proje üzerinden yeteri kadar pay alamamaları, uzun yıllar zam almadan çalışmak, verilen katma değer ve işi icra etmek için gerekli bilginin karşılığını alamıyor olmak, çalışanlardan çok fazla işi az fiyata yapmalarını talep etmek, yüksek eğitim

seviyelerinde olmalarına karşın aldıkları eğitimin maddi karşılığını elde edemediklerini düşünmek olarak sıralanmıştır (BMO Bilişim Çalışanları Anketi, 2009: 8).

Haftalık çalışma saatlerine yönelik sorulara ise çalışanların %50'lik kısmıyla büyük çoğunluğu 40-48 saat arası çalıştığını belirtmiştir. 48-60 saat arası çalıştığını belirten çalışanlar ise çoğunlukla proje teslim tarihlerine yakın fazla mesai yapmaktadırlar. Çalışanların mevcut iş yerlerine ilişkin memnuniyetsizlikleri sorulduğunda ise ücret yetersizliği, çalışanlar arasında adaletsiz ücret dağılımı, çalışanlar arasında adaletsiz iş dağılımı ve iş yükü, fazla mesai, çalışma koşullarının yetersizliği, işyerinde hiyerarşi ve disiplin eksikliği, yönetsel eksiklikler, amirin olumsuz tutum ve davranışları, yeterince değer görmediğini hissetmek, yükselme imkanının bulunmaması, çalışan iş yerinin mesleki anlamda bilgi birikiminini artırmaması, sorumluluklarda belirsizlik, plansız iş yapılması, çalışandan beklenenin izah edilmemesi, iletişim eksikliği olarak belirtilmiştir (BMO Bilişim Çalışanları Anketi, 2009: 9-10).

Sektörde faaliyet gösteren örgütleri yapısal değişkenlerine göre irdelemek mümkündür. Günümüzde iş süreçlerinden, sağlık alanına, yemek siparişinden, eğlenceye kadar pek çok alanda hayatımızı kolaylaştıran yazılımlardan yararlanılmaktadır. Yazılımların üretilmesinde mühendislik süreci kadar proje yönetim süreci de önem arz etmektedir. Günümüzde yazılım projelerinde karşılaşılan sorunlara daha kısa sürede cevap verebilmek adına geleneksel süreçlerden ziyade kısa planlanmış, değişen proje gereksinimlerine ve ortaya çıkabilecek ani değişikliklere uyumlanmak için çevik süreçler tercih edilmektedir. Çevik süreçlerde ekip katılımı ve takım çalışması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekle birlikte kısa ve düzenli süre aralıklarıyla çıktılar elde edilme gereksinimi dolayısıyla iş yükünün oluşması ve zaman kısıtı stres yaratıcı faktörlerden olabilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını artırıcı yönde tutumlar sergileyen, takıma koçluk yaparken aynı zamanda işlerin nasıl yapılması gerektiğini kendi kendini örgütleyen takımlara bırakan liderler sürecin başarıyla devam ettirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Çalışanların yeni nesil teknolojik gelişmelere adaptasyonu için araç ve eğitim desteği almalarını sağlamak ürün kalitesini artırmakla birlikte kendisine değer verildiğini hisseden, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirebilecek eğitim, seminer, konferans, uzaktan eğitim (e-learning) gibi faaliyetlerle çalışanlarına yatırım yapan örgütlerde çalışan aidiyeti daha çok hissedilmektedir.

Bilişim sistemleri uzmanlaşma gerektiren alanlara bölünmüştür. Bilişim sektöründe teknolojik gelişmeler ve bu teknolojik gelişmelere adaptasyon sektörü sürükleyen en önemli bileşendir.

Sektördeki kimi örgütlerde uzmanlaşma yüksek olmakta ve örgütteki birim ve bölümlerde uzmanlık gerektiren işler yürütülmektedir. Daha küçük ölçekli yapılarda ise genellikle uzmanlaşma düşük olarak nitelendirilebilmektedir. Çalışanların eğitim, bilgi ve beceri seviyelerinin yüksek olması farklı alanlarda birden çok işi aynı anda yapmalarına olanak sağlamaktadır. Uzmanlaşmanın düşük olduğu örgütlerde çalışanların rol ve sorumluluklarında karmaşa yaşanması ya da iş yükünün fazla olması gibi stres yaratacak durumlar olasıdır. İşe alım kriterlerinde teknik bilgi ve uzmanlık alanı gerektiren koşullar aranmaktadır. Aşırı uzmanlaşma ise dar tanımlanmış sınırlı işlere odaklanma olarak tanımlanmaktadır. Aşırı uzmanlaşma ile birlikte iş tatminsizliği, can sıkıntısı gibi çalışanlar üzerinde stres yaratıcı birtakım etkenler görülebilmektedir. Ayrıca spesifik bir konuda aşırı uzmanlaşma çalışanların iş bulmaları yönünde problem oluşturulabilmekte bu durum da çalışanlarda gelecek kaygısına neden olabilmektedir.

Yazılım projelerinde uygulanan süreç iyileştirme modelleri projelerde gözlemlenen süre ve bütçe aşımının azaltılması, ürünün kaliteli ve müşteri gereksinimlerini doğru şekilde karşılayan şekilde teslim edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Plan dahilinde ilerlenmesi, önceden belirlenmiş rol ve sorumluluklarla disiplinli bir çalışma biçimi geliştirilmesi yazılım projelerinin yanında örgütlerin olgunluk düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir. Süreç iyileştirme modelleri kapsamında yazılım projeleri dahilinde üretilecek dokümantasyon, iş çıktılarının izlenebilmesi için kolaylık oluşturmakla birlikte çalışanlarca kimi zaman ekstra iş yükü olarak da algılanabilmektedir. Ayrıca sektördeki firmalar arasında rekabet avantajı sağlamak amacıyla projelerde yararlanılan süreç iyileştirme modelinin belirli periyotlarda denetlenmesi ve belgelendirmenin yenilenmesi gerekmektedir. Bu tarz denetimler çalışanlar üzerinde strese neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt bünyesindeki yazılı doküman miktarının (kitapçıklar, yönergeler, talimatnameler) fazla olması biçimselleşmenin yüksek olduğunun göstergesi olmakla birlikte çalışanlarca örgütün bürokratik olduğu şeklinde algılanmasına neden olabilir. Fazla kırtasiyecilik, çalışanların talimat ve yönergelere fazla bağımlı olup inisiyatif geliştirememesi bilişim çalışanlarının stres faktörleri yaşamasına ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir.

Bilişim örgütlerinin merkezileşme derecelerine bakıldığında ise karar mekanizması üst yönetime bağlı olmaktansa aşağıya doğru örgütün alt kademelerine devredilebilmektedir. Bu nedenle merkezileşmenin düşük olduğu yani adem-i merkeziyetçi bir yapının olduğu söylenebilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin teknik konularda karar alması yerine alt kademelerdeki yöneticilerin karar alması örgüt içi esnekliği artırabilir. Bu durum çalışanların daha rahat bir şekilde çalışmalarına neden olabilmektedir. Diğer bir taraftan ise aynı konuda birden fazla kişinin karar verme durumunda ise karmaşa yaşanması olasıdır. Bilişim sektöründe adem-i merkezîyetçi yapı ile kendi kendine organize olabilen takımlar ön plana çıkmaktadır. Bu takımlar ekiplere katılacak kişilerin teknik bilgi ve becerilerinin belirlenmesinden, iş dağılımına kadar pek çok konuda organize olabilmektedir.

Bilişim sektörü çalışanları mesleki bilgi ve becerilerini kazanmak için lisans, lisans üstü ve doktora seviyelerinde uzun süre eğitim almaktadırlar. Bu nedenle profesyonelleşme oranları yüksektir. Günümüzde teknoloji sektörünün çalışma kapsamının geniş olması, sektörün ilgi görmesi ve çalışanların sektörde alternatif iş olanaklarına sahip olduğu düşüncesi örgüt içinde yaşayacakları problemlerde daha az toleranslı olmalarına neden olabilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen nedenlerden yola çıkılarak her geçen gün istihdamın arttığı, bilişim eğitimlerinin ilkökul seviyesine kadar taşındığı, teknolojik gelişmelerin gün geçtikçe yenilediği bilişim sektörü, nitelikli insan kaynağının kaybının önüne geçilmesine yönelik örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen stres faktörlerinin etik liderlik davranışı ile incelenmesi için uygun bir sektör olarak değerlendirilmiş ve çalışma kapsamında tercih edilmiştir.

#### **5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın amacı Ankara ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel stresin etkisinde etik liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir. Ankara'da bilişim sektöründe çalışan tüm kişiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi, Ankara'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların çeşitli pozisyonlarında görev alan 181 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin çalışma kapsamında anketler internet ortamından dağıtılmış ve tüm anket verilerinin cevaplanması zorunlu tutulmuş olup kayıp veri bulunmamaktadır. Ayrıca, uç nokta analizi yapılmış olup herhangi bir uç anket verisiyle de karşılanmamıştır. Bu durumda, 181 kişiden oluşan örneklem araştırma modeline yönelik analizlerde kullanılmıştır.



## 5.5 Veri Toplama Aracı

Bu araştırma kapsamında bilişim sektöründe çalışan 181 katılımcıya anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete dâhil olarak araştırma kapsamına katılan katılımcılar tüm sorulara eksiksiz cevap vermişlerdir.

Çalışanlara uygulanan anket formu dört bölümden oluşmakta olup toplam 70 soru içermektedir. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumda çalışma süreleri ve toplam mesleki kıdemlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Demografik bilgilerin belirlenmesinin ardından ikinci kısımda çalışanların örgütsel bağlılık, üçüncü bölümde örgütsel stres ve son olarak etik liderlik düzeylerinin sorgulanması gerçekleştirilmiştir.

### 5.5.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla alanyazında en çok kabul gören ölçeklerden biri olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale) kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal ilk hali Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş olup 3 boyut ve her boyutta 8'er soru olmak üzere toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Aynı ölçek Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından revize edilerek 3 boyutlu yapı (duygusal, devam, normatif) korunmuş, soru sayısı azaltılarak her boyutta 6'şar soru olmak üzere son hali 18 soru olacak şekilde düzenlenmiştir. Düzenlenmiş olan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanma çalışması Wasti (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerden 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular duygusal bağlılığa, 7, 8, 9, 10, 11, 12. sorular devam bağlılığına ve 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorular normatif bağlılığa yönelik ifadeler içermektedir. Ölçekte yer alan toplam 4 soru ters (reverse) şekilde ifade edilmektedir. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmış, çalışanların sorulara ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik (1= Kesinlikle Katılmıyorum) ile (5= Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğunun değerlendirildiği çalışmada 351 kamu ve 916 özel sektör çalışanına hazırlanan anket formu uygulanmıştır. Wasti çalışma kapsamında güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirmiştir. Her iki örneklem için de gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alfa katsayısı 351 katılımcılı kamu örnekleminde duygusal bağlılık için

0.79, devam bağıllığı için 0.58 ve normatif bağıllık için 0.75; 916 katılımcılı özel sektör örnekleminde ise duygusal bağıllık için 0.78, devam bağıllığı için 0.60 ve normatif bağıllık için 0.80 olarak hesaplanmıştır (Wasti, 2000: 405).

Güvenilirlik analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak geçerlilik çalışması gerçekleştirilmiş, üç boyutlu faktör yapısı için kamu örneklemini için ki-kare testinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/df= 2.98$ ), iyilik uyum indeksi (GFI= 0.88), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (AGFI= 0.84), normlu olmayan uyum indeksi (NNFI=0.77) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA=0.079) olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçüm özel sektör örneklemini için de gerçekleştirilmiş ve sırasıyla  $\chi^2/df$  değeri 6.74, GFI değeri 0.88, AGFI değeri 0.84, NNFI değeri 0.78 ve RMSEA değeri 0.085 olarak belirlenmiştir (Wasti, 2000:405).

### **5.5.2 Örgütsel Stres Ölçeği**

Çalışanların yaşadıkları örgütsel stres faktörlerini değerlendirmek amacıyla Aydın (2004)'ın "Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4- 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması" isimli doktora tez çalışması kapsamında geliştirdiği çalışanların stres faktörlerini değerlendirmek amacıyla 35 madde ve 5 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan alt boyutlar örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri, iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri, işin yapısı ile ilgili stres faktörleri ve örgütte kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri olarak sıralanmıştır.

Aydın (2004) ölçeğin oluşturulmasında önceden Saldanlı (1999) ve Ertekin (1993) tarafından gerçekleştirilen benzer çalışmalardan yararlanmıştır. Kullanılan anket formu aynen kullanılmamış, çeşitli değişiklikler ve eklemeler gerçekleştirilmiştir. Anket verilerinin analizi sırasında SPSS 11.0 programı kullanılmış, yapılan güvenilirlik analizi ile Cronbach Alfa değeri 0.9325 olarak yüksek düzeyde güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmış ve çalışanların stres faktörlerini değerlendirmelerinde (1= Çok Az) ile (5= Çok Fazla) arasında değişen bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

### **5.5.3 Etik Liderlik Ölçeği**

Çalışma kapsamında uygulanan anket formunun son bölümünde çalışanların etik liderlik algılarını ölçümlemek amacıyla Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen tek boyut ve 10 sorudan oluşan Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanma çalışması Tuna ve diğerleri (2012) tarafından Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde farklı departmanlarda görev alan 112 otel çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değerleri 0.928 ile oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmış ve çalışanların etik liderlik algılarını değerlendirmelerinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum) ile (5= Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

### **5.6 Veri Toplama Tekniği**

Çalışma kapsamında katılımcılardan elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek analizinde güvenilirlik düzeylerinin tespiti için her bir ölçeğin Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik analizlerinde Doğrulayıcı Faktör Analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçekler arası ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır; modelde etik liderliğin aracılık etkisinin analizi için korelasyon, çoklu regresyon analizi ve modelin anlamlı olup olmadığını test etmek üzere Sobel testi gerçekleştirilmiştir. Araştırma %95 güven aralığında çalışılmış olup, test istatistiği  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyi dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

## VI. ARAŞTIRMA BULGULARI

Gerçekleştirilen istatistiki analizler sonucu elde edilen bulgular sonuçlarıyla birlikte tartışılacaktır.

### 6.1 Örnekleme İlişkin Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve toplam mesleski kıdem süreleri ile çalıştıkları departman bilgileri incelenmiş ve elde edilen istatistiki bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Örneklemin Betimleyici İstatistikleri**

N=181		N	%
Cinsiyet	Kadın	49	27.1
	Erkek	132	72.9
Yaş	21 ve altı	1	0.6
	22-28	28	15.5
	29-35	112	61.9
	36-42	26	14.4
	43-49	10	5.5
	50 ve üzeri	4	2.2
Medeni Durum	Evli	99	54.7
	Bekâr	82	45.3
Eğitim Durumu	Lise	1	0.6
	Önlisans	9	5.0
	Lisans	92	50.8
	Lisansüstü	71	39.2
	Doktora	8	4.4
Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	8	5.0
	1-3 yıl	125	69.0
	4-6 yıl	33	18.0
	7 yıl ve üzeri	15	8.0
Toplam Mesleki Kıdem	5 yıl ve altı	52	29.0
	6-10 yıl	76	42.0
	11-15 yıl	29	16.0
	16-20 yıl	11	6.0
	21-25 yıl	10	5.0
	26 yıl ve üzeri	3	2.0
Departman	AR-GE	67	37.0
	Mühendislik	45	25.0
	Teknik	13	7.0
	Bilgi İşlem	26	14.0
	Yönetim	5	3.0
	Satış	7	4.0

Pazarlama	3	2.0
İnsan Kaynakları	4	2.0
Bakım/Onarım	1	1.0
Diğer	10	5.0

Araştırma kapsamında anketlere cevap veren katılımcı sayısı 181 katılımcıdan %27.1'i kadınlardan %72.9'u erkeklerden oluşmaktadır. TÜBİSAD 2017 verilerine göre bilişim sektöründe çalışan kadın oranı %27'dir (Danacı, 2019: 56). Bu veriler ışığında araştırmaya katılan kadın sayısının anlamlı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %61.9'u 29-35 yaş aralığında yer almakla birlikte %15.5'i 22-28 yaş aralığında ve %14.4'ü 36-42 aralığında yer almaktadır. Bu veriler çerçevesinde anket katılımcılarından en yüksek oran 29-35 yaş aralığındaki katılımcılara aittir.

Araştırma kapsamında medeni durum karşılaştırıldığında katılımcıların %57.4'nün evli, %45.3'nün bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Erkek çalışanların %58'nin evli, %42'sinin bekar olduğu; kadın çalışanların ise %47'sinin evli, %53'nün bekar olduğu belirlenmiştir.

Ankete cevap veren kişilerden 1 kişinin lise, 9 kişinin önlisans, 92 kişinin lisans, 71 kişinin yüksek lisans ve 8 kişinin doktora seviyesinde olduğu görülmektedir. %50.8'lik bir yüzdeyle lisans ve %39.2'lik yüzdeyle yüksek lisans seviyesi ile çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında ise 1 yıldan az çalışan sayısı %5.0, 1-3 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar %69.0, 4-6 yıl arasında çalışan sayısı %18.0 ve 7 yıl ve üzeri çalışan sayısı %8.0 olarak ölçümlenmiştir.

Çalışanların toplam mesleki kıdemlerine ilişkin 5 yıldan az %29.0, 6-10 yıl %42.0, 11-15 yıl %16.0, 21-25 yıl %5.0 ve 26 yıl ve üzeri %2.0'lik bir dağılıma sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Son olarak çalışanların departman bilgileri değerlendirilmiş en yoğun dağılım %37.0 ile AR-GE departmanında gözlemlenmiştir. Araştırma katılımcılarında %5.0'i Satın Alma ve Lojistik, İş Zekası, Görsel Tasarım, Kalite Güvence gibi bölümlerde çalıştıkları gözlemlenmiştir.

## 6.2 Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamında her üç ölçekten elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğuna bakılmıştır. Ölçekler için KMO örneklem uygunluğu testi ve Bartlett testi gerçekleştirilmiştir ve her bir ölçek için örneklem büyüklüğünün uygunluğunun ve normal dağılıma uygunluk gösterdiğinin analiz sonucu elde edildikten sonra güvenilirlik ve geçerlilik araştırmaları yapılmıştır.

KMO değerinin 0.60'dan büyük olması arzulanmaktadır (Büyüköztürk, 2012). Tablo 3'de yer alan değerlere göre örgütsel bağlılık KMO= 0.854 > 0.60 olması sebebiyle örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması faktör analizinin yapılabirliğini doğrulamaktadır. Testler sonucu elde edilen veriler veri setinin yeterli büyüklükte olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini tanımlamaktadır.

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.854
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	1399.803
	df	153
	Sig.	0.000

Ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakılması için ölçeklerin ve her bir ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayı değerleri ölçümlenmiştir. Tablo 4'te yer alan değerlere göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin toplam güvenilirlik değeri 0.844 olarak hesaplanmıştır. Ankette yer alan tüm maddeler için elde edilen ve toplam güvenilirliği gösteren  $\alpha$  değerinin 0.7 ve üzerinde olması güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 47). Ölçeğin her bir alt boyutuna bakıldığında ise duygusal bağlılığa ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.851, devam bağlılığına ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.754 ve normatif bağlılığa ilişkin değer 0.796 olarak ölçümlenmiştir. Bunların yanında üç faktörlü yapının açıkladığı varyans oranı 56.248'dir yani 18 maddelik ölçeğin toplam varyansın %56.248'ini açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Değerleri**

Boyut	Madde	Cronbach Alfa	Açıklanabilir Varyans Oranı
Duygusal Bağlılık	1,2,3,4,5,6	0.851	56.248
Devam Bağlılığı	7,8,9,10,11,12	0.754	
Normatif Bağlılık	13,14,15,16,17,18	0.796	
Toplam	18 madde	0.844	

Tablo 5’te yer alan değerlere göre örgütsel stres ölçeği örneklem uygunluğu test değeri olan KMO bu araştırma verisinin analizi sonucunda 0.913 olarak bulunmuştur ve arzu edilen değerden ( $KMO > 0.60$ ) büyük olması sebebiyle örneklemin uygunluğunun iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması faktör analizinin yapılabirliğini doğrulamaktadır. Testler sonucu elde edilen veriler veri setinin yeterli büyüklükte olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini tanımlamaktadır.

**Tablo 5. Örgütsel Stres Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.913
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	3986.276
	df	595
	Sig.	0.000

Tablo 6’da görüleceği üzere 35 sorudan oluşan örgütsel stres ölçeği kapsamında yapılan analizler sonucunda madde 7, madde 23 ve madde 35 ölçek boyutlarının Cronbach Alpha değerlerini düşürdüğü için çıkarılmıştır. Madde 34 ise varyansı düşürdüğü için çıkarılması uygun bulunmuş fakat Cronbach Alpha değerine etkisi gözlemlenmemiştir. 31 madde ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.951 olarak ölçülmüştür. 31 soruluk 5 faktörlü yapının açıkladığı varyans oranı 61.776 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 6. Örgütsel Stres Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Değerleri**

Boyut	Madde	Cronbach Alfa	Madde	Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans Oranı
Örgütsel Politikalar	1,2,3,4,5,6,7	0.822	1,2,3,4,5,6	0.849	
Örgütsel Yapı	8,9,10,11,12,13	0.855	8,9,10,11,12,13	0.855	
İş Ortamındaki Fiziksel Şartlar	14,15,16,17,18	0.803	14,15,16,17,18	0.803	61.776
İşin Yapısı	19,20,21,22,23,24,25,26,27	0.836	19,20,21,22,24,25,26,27	0.842	
Örgütte Kişiler Arası İlişkiler	28,29,30,31,32,33,34,35	0.912	28,29,30,31,32,33	0.919	
Toplam	35 madde	0.953	31 madde	0.951	

Tablo 7’de yer alan değerlere göre etik ölçeği örneklem uygunluğu test değeri olan KMO bu araştırma verisinin analizi sonucunda 0.936 olarak bulunmuştur ve arzu edilen değerden ( $KMO > 0.60$ ) büyük olması sebebiyle örneklemin uygunluğunun iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett testi anlamlı çıkması faktör analizinin yapılabiliğini doğrulamaktadır. Testler sonucu elde edilen veriler veri setinin yeterli büyüklükte olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini tanımlamaktadır.

**Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.936
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	1355.427
	df	45
	Sig.	0.000

Etik Liderlik Ölçeği kapsamında yapılan analizler sonucunda Tablo 8’de izlenebileceği üzere madde 2 ve madde 3 Cronbach Alpha değerlerini düşürdüğü için çıkarılmıştır. 8 madde ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.948 olarak tespit edilmiştir. Tek boyutlu 8 maddelik ölçeğin açıkladığı varyans oranı 73.361 olarak ölçümlenmiştir.



**Tablo 8. Etik Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Değerleri**

Boyut	Madde	Cronbach Alfa	Madde	Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans Oranı
Etik Liderlik	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	0.931	1,4,5,6,7,8,9,10	0.948	73.361
Toplam	10 madde	0.931	8 madde	0.948	

### 6.3 Yapı Geçerlik Analizi

Ölçeklerin geçerliliğini değerlendirebilmek için AMOS programında en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi (maximum likelihood) ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model ile veri arasındaki uyumu belirlemek için uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç boyutlu yapısına ilişkin yapı geçerlilik iyi uyum değerleri  $\chi^2/df=1.940$ , RMSEA=0.072, TLI=0.890, CFI=0.911, RMR=0.145 ve GFI= 0.878 şeklindedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu Örgütsel Stres Ölçeğine ilişkin yapı geçerlilik iyi uyum değerleri  $\chi^2/df=1.947$ , RMSEA=0.073, TLI=0.864, CFI=0.88, RMR=0.096 ve GFI= 0.786 olarak tespit edilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin  $\chi^2/df=1.401$ , RMSEA=0.047, TLI=0.991, CFI=0.996, RMR=0.023 ve GFI= 0.979 yapı geçerlilik iyi uyum değerlerin hesaplanmıştır.

**Tablo 9. Ölçeklerin Model İyi Uyum Değerleri**

	$\chi^2/df$	RMSEA	TLI	CFI	RMR	GFI
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1.940	0.072	0.890	0.911	0.145	0.878
<b>Örgütsel Stres</b>	1.947	0.073	0.864	0.88	0.096	0.786
<b>Etik Liderlik</b>	1.401	0.047	0.991	0.996	0.023	0.979

### 6.4 Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Stres ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilecektir. İlk olarak Tablo 10'da ölçekler arası korelasyon analizi gösterilecek, sonrasında ise Tablo 11'de ölçeklerin boyutları ve demografik değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile sunulacaktır.

Gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel stres ve etik liderlik arasında ilişkinin var olup olmadığı ve ilişkinin anlamı Tablo 13’de gösterilmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre etik liderlik ve örgütsel stres arasında  $r = -0.385$  ve  $p < 0.05$  ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında  $r = 0.457$  ve  $p < 0.05$  ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu; örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında  $r = -0.164$  ve  $p < 0.01$  ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_1$  “Etik liderlik ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.”,  $H_2$  “Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” ve  $H_3$  “Örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmektedir. Tablo-11’te ise genel bir bakış olması amacıyla tüm anket verileri arasındaki ilişki gösterilmektedir.

**Tablo 10. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi**

		Etik Liderlik	Örgütsel Stres	Örgütsel Bağlılık
Etik Liderlik	r	1		
Örgütsel Stres	r	- 0.385**	1	
Örgütsel Bağlılık	r	0.457**	- 0.164*	1

N=181, \* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0,01$

**Tablo 11. Tüm Anket Verileri Arası Korelasyon Analizi**

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Duygusal Bağlılık	3.170	0.84	1														
Devam Bağlılığı	2.707	0.76	0.707**	1													
Normatif Bağlılık	2.843	0.81	0.021	0.172*	1												
Örgütsel Politikalar	3.116	0.89	-0.266*	-0.222**	0.192**	1											
Örgütsel Yapı	3.086	0.92	-0.273**	-0.285**	0.152*	0.751**	1										
İş Ortamı	2.371	0.91	-0.043	-0.079	0.072	0.531**	0.473**	1									
İşin Yapısı	2.665	0.89	-0.216**	-0.240**	0.129	0.633**	0.591**	0.597**	1								
Örgütte Kişiler Arası İlişkiler	2.803	1.15	-0.203**	-0.248**	0.172*	0.715**	0.670**	0.591**	0.693**	1							
Etik Liderlik	3.283	1.01	0.491**	0.590**	-0.112	-0.354**	-0.432**	-0.130	-0.262**	-0.406**	1						
Cinsiyet	-	-	0.012	0.031	0.191**	0.124	0.140	0.110	0.145	0.234**	-0.057	1					
Yaş	33.198	5.82	-0.005	-0.045	0.029	-0.069	-0.054	-0.083	-0.051	-0.082	-0.036	0.162*	1				
Medeni Durum	-	-	0.037	-0.045	-0.102	-0.083	-0.101	-0.044	-0.039	-0.068	-0.007	0.095	-0.303**	1			
Eğitim Durumu	-	-	-0.086	-0.081	-0.147*	0.029	0.096	-0.025	0.102	0.030	0.115	0.044	0.010	-0.007	1		
Çalışma Süresi	2.849	2.47	0.194**	0.228**	0.218**	-0.111	-0.103	-0.204**	-0.212**	-0.164*	0.084	0.014	0.121	-0.098	-0.142	1	
Toplam Kıdem	21.197	15.40	0.064	-0.008	0.035	-0.024	-0.028	-0.062	-0.032	-0.040	.017	-.186*	.876**	-.366**	-.003	.167*	1

## 6.5 Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Stres ile Etik Liderlik Arasındaki Aracılık Rolünün İncelenmesi

**Tablo 12. Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılığı Yordamasında Etik Liderliğin Aracılık Etkisinin İncelenmesi İçin Geliştirilen Regresyon Analizi**

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	p
1	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Stres	-0.071	-2.224	0.027	0.021	0.027*
2	Etik Liderlik	Örgütsel Stres	-0.126	-5.578	0.148	0.143	0.000***
3	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Stres	0.006	0.190	0.209	0.200	0.850
		Etik Liderlik	0.612	6.393			0.000***

Aracılık rolünden söz edebilmek için Baron ve Kenny'nin adımları olarak adlandırılan üç adımlı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması durumudur. İkinci koşul ise bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Üçüncü ve son olarak aracı değişken, bağımsız ve bağımlı değişken etkisinin incelendiği regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki meydana geliyorsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geliyorsa kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür (Koç ve diğerleri, 2014: 6).

Model 1'de örgütsel stresin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığına bakılmış ve örgütsel stresin örgütsel bağlılığı negatif yönde yordadığı bulunmuştur ( $\beta = -0.071$ ;  $t = -2.224$ ;  $p = 0.027$ ). Bu sonuca göre örgütsel stres arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı söylenebilmektedir. H<sub>4</sub> hipotezi "Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisi vardır." kabul edilmiş ve desteklenmiştir. Model 2'de örgütsel stresin etik liderliği yordayıp yordamadığı analiz edilmiştir. Bulunan değerler ışığında ( $\beta = -0.126$ ;  $t = -5.578$ ;  $p = 0.000$ ) örgütsel stresin etik liderliği negatif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Yani örgütsel stres arttıkça, etik liderlik düzeyi azalma gösterecektir. Son olarak Model 3'te örgütsel stres ve etik liderliğin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif

yönde yordadığı, örgütsel stresin örgütsel bağlılığı çok küçük bir etkiyle pozitif yordadığı fakat örgütsel stresin  $p=0.850$  değeri ile anlamsız bulunduğu ve anlamını kaybettiği gözlemlenmiştir. Bağımsız değişken (örgütsel stres) ile bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edildiğinden dolayı tam aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Yapılan Sobel aracılık testi ile  $p= 0.000$  değerinin  $p<0.05$ 'ten küçük olması sebebiyle etik liderliğin aracılık etkisinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Sobel testinin anlamlı çıkması modeli anlamlı kılarak, etik liderliğin tam aracılık rolü olabileceğini göstermektedir. Aracılık modelinin analizinin anlamlı çıkması ile  $H_5$  "Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisinde etik liderliğin aracılık rolü bulunmaktadır." hipotezi desteklenmektedir.

Tüm hipotezlerin sonuç değerleri Tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirmesi**

No	Hipotez	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b>	Etik liderlik ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmektedir</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklenmektedir</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır	<b>Desteklenmektedir</b>
<b>H<sub>4</sub></b>	Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisi vardır.	<b>Desteklenmektedir</b>
<b>H<sub>5</sub></b>	Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel stresin etkisinde etik liderliğin aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Desteklenmektedir</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında küreselleşme, rekabet, her geçen gün yeni bir teknolojik özelliğin hayatımıza dail olması örgütleri etkilemekte ve örgütlerin işlerini zorlaştırmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynak olan nitelikli iş gücü örgütlerin verimlerini etkilediklerinden dolayı son derece önemli kaynaklardır. Bu nedenle insan kaynağının örgüte karşı geliştirdikleri tutumları analiz edilmelidir. Örgüte karşı sergilenen olumlu ve olumsuz tutumların değerlendirilmesi, olumlu davranışların devamlılığının sağlanması, olumsuz davranışların ise nedeni araştırılarak ortadan kaldırılmasına yönelik çalışılması gerekmektedir. Buradan yola çıkılarak yürütülen çalışma kapsamında çalışanların yaşadıkları örgütsel stres düzeylerinin örgütsel bağlılık seviyelerini etkileyip etkilemediğinde etik liderliğin aracılık rolünün varlığı ele alınmıştır.

Çalışanların yaşadıkları örgütsel stres faktörlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği fakat çalışanların örgütlerine yönelik tutumlarında çalışma hayatı boyunca en çok etkileşimde bulunduğu yöneticisinin etik liderlik davranışı sergilemelerinin örgütsel tutum ve davranışları etkilediği düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak geliştirilen hipotezler doğrultusunda etik liderlik ve örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki; etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel bağlılık ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel stresin örgütsel bağlılığı negatif yönde yordadığı, çalışanların yaşadığı örgütsel stres faktörlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği gözlemlenmiştir. Örgütsel stresin olumsuz etkileri ortadan kaldırılmadığı müddetçe çalışan performansı ve çalışanın kurumun hedeflerine yönelik göstereceği gayret önemli derecede etkilenecektir. Örgüte karşı bağlılık duyguları besleyen, örgütün amaç ve hedefleriyle kendini özdeşleştiren ve bu yönde çalışmalarını devam ettirmeye istekli çalışanların varlığı örgütlerin devamlılığı için önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için harekete geçmek adına yapılacak en önemli hareket etik liderlik tutumuna sahip yöneticilerin varlığıdır.

Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılık ve örgütsel stres ilişkisinde etik liderliğin aracı değişken olarak inceleyen çalışmamız kapsamında etik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordadığı, örgütsel stresin örgütsel bağlılığı çok küçük bir etkiyle pozitif yönde yordadığı fakat örgütsel stresin anlamını kaybettiği gözlemlenmiştir. Yapılan aracılık testi ile etik liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda örgüt içinde etik liderlik ikliminin oluşturulması, örgütsel bağlılığı artırmak adına alınabilecek başlıca önlemlerden biri olduğu söylenebilir.

Literatürün incelenmesi esnasında örgütsel stres ile örgütsel bağlılık, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ve etik liderlik ve örgütsel stres ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar içinde en çok incelenmiş olan örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi olup, bu çalışmalara nazaran daha az çalışma yapılmış olan konular etik liderlik ve örgütsel stres ilişkisidir. Araştırma bulguları yazında yer alan çalışmalar ışığında değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık ve örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu (Leong ve diğerleri, 1996; Meyer ve diğerleri, 2002; Kılıç ve diğerleri, 2008; Uzun ve Yiğit, 2011; Cicei, 2012; Erdilek Karabay, 2014; Garg ve Dhar: 2014; Zincirkıran ve diğerleri, 2015; İnan Yousuf, 2015; Akpulat ve diğerleri, 2016; Bhatti ve diğerleri, 2016; Bilgili ve Tekin, 2019) gözlemlenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarına yönelik çalışmalarda ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Zhu ve diğerleri, 2004; Toor ve Ofori, 2009; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Lim, 2012; Ghahroodi ve diğerleri, 2013; Uğurlu ve diğerleri, 2013; Çelik ve diğerleri, 2015; Dedeoğlu ve diğerleri, 2016). Literatürde diğer iki yaklaşımın daha çok çalışıldığı fakat etik liderlik ile örgütsel stres arasında gerçekleştirilen çalışmaların nispeten daha az olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmalar sonucu ulaşılan kaynaklara göre etik liderlik ile örgütsel stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Elçi ve diğerleri, 2012; Zhou ve diğerleri, 2015). Liderlerin örgütsel stresi azaltmada önemli rolleri mevcuttur. Etik liderlik davranışı sergileyerek çalışanların güvenini kazanan yöneticiler çalışanların yaşadığı stresin ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında önemli etkenlerden bir tanesidir. Liderin tutumu; örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konularda önemli bir etkiye sahiptir (Van Knippenberg ve diğerleri, 2007; Trevino ve diğerleri, 2000).

Gerçekleştirilen çalışmanın yazına önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi örgütsel stres ve örgütsel bağlılık, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile etik liderlik ve örgütsel stres kavramlarının irdelendiği çalışmalara rastlamak mümkün olsa da örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisinde etik liderliğin aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın gerek literatüre gerekse işletmelere yol gösterici olacağı varsayılmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında, ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda örgütlere yönelik bazı önerileri sıralamak mümkündür:

- Örgütsel bağlılığın düşmesinin performans kaybı, iş gücü devri, işe devamsızlık gibi örgütleri de yakından ilgilendiren sonuçları olabileceği unutulmamalıdır.
- Çalışan öneri ve görüşleri titizlikle değerlendirilmeli ve çalışanlara geribildirimde bulunulmalıdır.
- Örgüt hedefleriyle kendini özdeşleştiren çalışan örgütüne sahip çıkarak yaşanabilecek olumsuzluklarda çözüm önerileri arayacaktır.
- Örgüt içinde birimlerarası iletişimin artırılması çalışanlar arası çatışmayı azaltırken, örgüt genelinde ılımlı bir havanın esmesine olanak sağlayacaktır.
- Çalışanların özel talepleri (sağlık izni, mazeret izni vb.) geri çevrilmediği sürece örgütlerine olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenebilir.
- Kişinin görev ve sorumlulukları aldığı eğitim, önceki iş tecrübesine uygun olarak düzenlenmediği takdirde çalışanların örgütsel stres yaşaması muhtemeldir.
- Örgüt tarafından çalışanların sürekli öğrenmesi desteklenmelidir.
- Performans ve ücret değerlendirmesi ile terfi mekanizmasında adaletli davranılması örgüte duyulan güveni artırır.
- Yöneticilerinin etik tutum sergilemesi, dürüst ve adil olması çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir.
- Gelecekteki çalışmalar kapsamında etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin yanı sıra işten ayrılma niyeti, mobing, tükenmişlik duygusu, iş performansı gibi kavramlarla olan ilişkileri incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Ak pulat, A.N., Ü züm cü, T.P. ve Karacan, E. (2016). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Yaşadıkları İş Stresi ile Örgütsel Bağlılıkları İlişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5136-5149.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru*. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Aktan, C.C. (Ed.). (2006). *Kurumsal Kültür*. Ankara.
- Ali, N. ve Kakakhel, S.J. (2013). Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment (Empirical Evidence from Pharmaceuticals Industry), *Journal of Managerial Sciences*, Volume VII, Number 2.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sounlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2 (3), 137-158.
- Altun, Y. (2013). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Artan, İ. (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Özgün Matbaacılık, İstanbul.
- Ateş, Ö. T. ve İhtiyaroğlu N. (2019). Analysis of the Relationship Between Stress and Organizational Commitment in Employees: A Meta-Analysis Study. *Journal of Education and Training Studies* Vol. 7, No. 1.

- Aydın, A., Sarier Y. ve Uysal, S. (2011). The Effect Of Gender On Organizational Commitment Of Teachers: A Meta Analytic Analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11 (2), 615-633.
- Aydın, İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, E. ve Basım, N. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, Volume 8 Number 42017, pp. 773-784.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.3.
- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulamaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Aytekin, A. (2009). Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması“, Cumhuriyet Üni, Sosyal Bilimler Enst. Yüksek Lisans Tezi. Sivas.
- Bahar, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinde Etik Liderlik, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(16) 237–242.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baltaş, A. ve Baltaş Z. (2011). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol:66, pp.32-42.
- Begley, T.M., Lee, C. ve Czajka, M.J. (2000), “The Relationship Of Type A Behavior And Optimism With Job Performance And Blood Pressure”, Journal Of Business And Psychology, V. 15, N. 2, pp.215-227.
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, U. A., Hashim A. ve Akram Z. (2016). Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment: An Empirical Study of Banking Sector, E3 Journal of Business Management and Economics Vol. 7(1). pp. 029-037.
- Bilgili, H. ve Tekin, E. (2019), Örgütsel Stres, Örgütsel Bağlılık ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11 (18), 2165-2200.
- Bilişim Çalışanları Anketi Sonuç Raporu (2009) 28 Ocak 2020 < <https://www.bmo.org.tr/wp-content/uploads/2011/08/AnketSonucRaporuv2.pdf> >
- Bolat, O.İ ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi, 11(19):75- 94.
- Bozok, E., (2016). Profesyoneleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerinde Araştırma. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (22): 121- 139.

- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, 117- 134.
- Brown, M.E. ve Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). “İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki Kobilerde bir araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 120-127.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem.
- Cam, E. (2004). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn: 1303-5134.
- Cicei, C. C. (2012). Occupational Stress and Organizational Commitment in Romanian Public Organizations. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 33, 1077-1081.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of The Side-Bed Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis. *Human Relations*, XXXXIII, Sayı:10, 1015-1050.
- Cohen, A., (1992). Antedecetents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, ss.539-554.

- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5. pp. 1140-1157.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi*, 8. Baskı: İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi*, Ankara.
- Çakınberk, Arzu K., Derin N. ve Turan Demirel E. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Sivas: Asitan Yayıncılık, 101.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Günsel A. (2011). *Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama*", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 33-45.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve İnanır, A. (2015). *Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. Ege Akademik Bakış*, Cilt: 15, Sayı: 1, 53-63.
- Çöl, G. ve Göl, H. (2005). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19 (1), 291-306.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). "Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü", "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- DeCottis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). *A Path Analysis of Organizational Commitment. Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Dedeoğlu, B.B., Çelik, S., İnanır, A. ve Altay, H. (2016). *Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Cilt: 14, Sayı: 4, 45-70.*

- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayın, İstanbul.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S. ve Alpkan, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress, 8th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 289 – 297.
- Eray, T. E. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 27 201-213.
- Erdilek Karabay, M. (2014). İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırma Dergisi*, 6/1, 282-302.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 402, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul:Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Eşitti, B. (2019). Restoran İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık: Servis İkliminin Rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(0), 43-64.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 21:64–75.

- Gökmen, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Kaysayılarını Belirleme Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1. 91-109.
- Gümüştekin Eren, G. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (23).
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkezi Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi. 2 (2), ss. 37-55.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. (2), 318-332.
- Gürer, A. (Ed.). (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. Hiperyayın-İstanbul.
- Gürol, M. A. (2007). "Türkiye'de İş Yaşamındaki Kent Kadınının Açmazı: Kariyer Aile İkilemi", Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Konya.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2012/II, 43, 77-104.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney S. (2011). Örgütsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım. Birinci Basım.

Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. Executive Excellence, Yıl:8, Sayı:87, 23.

Hoş, C. ve Oskay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2015, C.20, S.4, s.1-24.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1) Journal of Entrepreneurship and Development.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İleri Giden Ofset, Ankara.

İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. Journal of Mood Disorders (JMood), 6(1):47-8.

Kılıç, C.K., Efeoğlu, İ. E., Mimaroglu, H. ve Özgen, H. (2008). Adana İlindeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, s.241-254.

Keleş, H.N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.



- Koç, F., Kaya, N., Özbek, V., Akkılıç, M.E. (2014). Algılanan Fiyat ile Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı Etkisi: Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 13, ss. 1-26.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Basım, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Köroğlu, Ö., Köroğlu, A. ve Alper, B. (2012). Doğaya Dayalı Gerçekleştirilen Turizm Faaliyetleri İçerisinde Turist Rehberlerinin Rollerini Üzerine Bir İnceleme, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (22): 131-139.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49, 1345–1363.
- Liman, A. (2019). Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*, Mc Graw- Hill Book Company, New York.
- McCaul, H.S., Hınsz, V.B. ve McCaul K.D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward the Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), ss.80-90.
- McDonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, *Leadership&Organization Development Journal*, 21(2), ss.91.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20 –52.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New york: Academic Press.

O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

Özdemir, M.Ç. (2009). Türkiye’de Bilişim Sektöründe İşgücü Piyasasının Hindistan ve İrlanda ile Mukayeseli Analizi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Ankara.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Özkan G.S. ve Özkan B. (2010). “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, 2010/1.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Örücü, E. ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşlerme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22.

Özel, M. (1998). *Etkili Yönetici*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Palmer, D.E. (2009). “Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis”, *Journal of Business Ethics*, V.88, No.1, p. 525-526.

Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2013). *Stres Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, Ankara.

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. and Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Randal, D.M., Fedor, D.B., Longenecker, C.O. (1990): “The Behavioral Expression of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:36, 210-224.
- Sabuncuoğlu., Z. ve Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sağsan, M. (2008). Bilişim Sektöründeki Firmaların örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Ankara.
- Serinikli, N. (2019). İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal* Vol. 10, No. 4, 2019, pp. 915-928.
- Selye, H. (1977). *Stress Without Distress*. Teach Yourself Books, Yıl.3, Sayı.21.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Soysal, A. (2008). “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması” *İşveren*, Ocak, 4-19.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren*, Mayıs, 17-40.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Amprik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2005, 1:1-27.

Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18/3, 606-620.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, International Journal of Management and Administration, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:3.

Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı 1.

Tevrüz, S. (Ed.). (1997). *Endüstri ve Örgütsel Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 0.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Detay Yayıncılık.

Tübisad Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2018 Pazar Verileri 01 Şubat 2020 <<http://tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad290419.pdf>>

Türkiye'nin İlk Bilgisayarı/ IBM 650 02 Şubat 2020 <<https://www.endustri40.com/turkiyenin-ilk-bilgisayari-ibm-650/>>

Uğurlu, C.T. ve Üstüner M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 41: 434-448.

Uğurlu, C.T., Sincar M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 15-1.

Uranbey, E. (2018). Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Journal of Economics & Administrative Sciences, Eskisehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Apr2011, Vol. 6 Issue 1, p181-213.

Ülbeği, İ.D, İplik, E. ve Aksoy, A. (2017). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Aşırı Rol Yükünün İş Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Zonguldak Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Kongresi.

Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi, Yönetim Bilimleri Dergisi (4: 1) 2006 Journal of Administrative Sciences.

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Ekici S. (2006). “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.11, Sayı.1, s.31-58.

Yörükoğlu, A. (2000). “Gençlik Çağı”, 11. Baskı,Özür Yayınları, İstanbul.

Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Zhou, H., Jin, M. ve Ma, Q. (2015). Remedy for Work Stress: The Impact and Mechanism of Ethical Leadership, Cent Eur J Public Health, 23 (2): 176–180.

Zincirkıran, M., Çelik G. M., Ceylan, A.K. ve Emhan A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2015 Cilt: 52 Sayı: 600.

Zincir, O. ve Tunç, A.O. (2018). Yöneticim Etik Bir Lider Midir?: Beyaz Yaka Çalışanların Algısı Üzerine Bir Çalışma, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:18, Yıl:18, Sayı: 1, 18: 23-47.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formları Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan bilişim sektöründe ilerletmekte olduğum tez çalışmamın bir parçasıdır. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmaya katkı sağlayabilmek adına anketteki bilgileri eksiksiz olarak doldurmanız önem arz etmektedir. Anketteki tüm soruların cevaplanması yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacaktır.

Bu çalışmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak olup, kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu çalışma katılımcıların kimliğini ortaya çıkartacak şekilde kullanılmayacaktır, bu nedenle anketi cevaplarken isim belirtmenize gerek duyulmamaktadır. Ankete ilişkin soru ve görüşlerinizi aşağıdaki elektronik posta adresinden iletebilirsiniz. Talebiniz doğrultusunda sonuçlarla ilgili geri bildirim sağlanacaktır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik bilgilerin tespitine yönelik olup, geri kalan üç bölüm örgütsel bağlılık, örgütsel stres ve etik liderlik üzerine olacaktır. Bu bölümlerde yer alan soruları dikkatle okumanızı, açık uçlu soruları doldurmanızı ve seçimli sorulardan size en uygun seçeneği işaretlemenizi rica etmekteyim. Katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Beste Yeşiltepe**

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

besteyesiltepe@gmail.com

### BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Yaşınız .....
3. Medeni Durumunuz  Evli  Bekar
4. Eğitim Durumunuz  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
5. Şimdiki kurumunuzda ne kadar süredir çalışmaktasınız (yıl olarak)? .....
6. Toplam çalışma süreniz (yıl olarak) .....
7. Departmanınız  
 AR-GE  Mühendislik  Teknik  Bilgi İşlem  Yönetim  Satış  
 Pazarlama  İş Geliştirme  Bakım/ Onarım  İnsan Kaynakları  Diğer.....



## BÖLÜM-2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aşağıdaki her soru için, konunun önemiyle ilgili görüşünüzü en iyi yansıtan cevabı X ile işaretleyin.

Soru	Önem Ölçeği				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Mesleğimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu örgüte karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.					
3- Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim olarak görüyorum.					
4-Bu örgütte kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.					
5-Bu örgütün benim için özel bir anlamı var.					
6-Örgütüme karşı güçlü bir "aidiyet" hissetmiyorum.					
7-Şimdi, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
8-Şimdi, istesem bile bu örgütten ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
9- Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda birçok şey alt üst olurdu.					
10- Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
11- Bu örgütten ayrılacak olursam, uygun alternatiflerim az olur.					
12- Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13- Bu örgütte çalışmaya devam etmek için işverenime karşı herhangi bir manevi yükümlülük hissetmiyorum..					
14- Bu örgütten ayrılmak benim menfaatime olsa dahi şu anda örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15- Örgütümden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16- Bu örgüt benim bağlılığımı (sadakatimi) hak ediyor.					
17- Buradaki çalışanlara karşı yükümlülük hissettiğim için örgütümden şu anda ayrılmazdım.					
18- Örgütüme çok şey borçluyum.					

## BÖLÜM- 3: ÖRGÜTSEL STRES

Aşağıda belirtilen nedenler sizde stres yaratmakta mı? Aşağıdaki her soru için konunun önemiyle ilgili görüşünüzü en iyi yansıtan cevabı X ile işaretleyiniz.

Soru	Önem Ölçeği				
	Çok Az	Az	Orta	Çok	Çok Fazla
1- Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği					
2- Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk					
3- Sık sık işletme içinde yer değiştirme					
4- Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması					
5- Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak					
6- Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik					
7- Aşırı disiplinli çalışma ortamı					
8- Yeteneklerin kullanılmadığı bir bölümde çalışma					
9- Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama					
10- Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma					
11- Örgüt içi haberleşmenin zayıf olması					
12- Kararlara katılamama					
13- Görev dağılımındaki adaletsizlik					
14- Çalışma ortamının sıcak veya soğuk olması					
15- Çok gürültülü çalışma ortamı					
16- Işıklandırma yetersizliği					
17- Gerekli araç-gereç eksikliği					
18- İşte tehlikenin varlığı					
19- İş yerine ulaşımında zorluklar					
20- İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı					
21- Çalışma saatlerindeki belirsizlik					
22- İşin sürekli göz önünde yapılması zorluğu					
23- Yaptığımız işin aşırı monoton oluşu					

24- Aşırı iş yükü					
25- Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu					
26- Vardiyalı çalışma düzeni					
27- Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu					
28- Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması					
29- Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması					
30- Çalışanlar arasında çatışmanın yaşanması					
31- İş arkadaşlarının düşmanca davranması					
32- Hak edilen ilgi, sevgi ve takdiri görememe					
33- İş arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek alamama					
34- İş yerinde dedikodunun yaygın oluşu					
35- İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama					

## BÖLÜM-4: ETİK LİDERLİK

Aşağıdaki her soru için konunun önemiyle ilgili görüşünüzü en iyi yansıtan cevabı X ile işaretleyiniz.

Soru	Önem Ölçeği				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Yöneticim çalışanların önerilerini dikkate alır.					
2- Yöneticim etik standartları çiğneyen çalışanlara yaptırım uygular.					
3- Yöneticim özel hayatını etik tarzda yürütür.					
4- Yöneticim çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.					
5- Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.					
6- Yöneticim güvenilirdir.					
7- Yöneticim çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.					
8- Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnekler ortaya koyar.					

9- Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarının hangi yollarla elde edildiğini de değerlendirir.					
10- Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir?” diye sorar.					