



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ
ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLĞİ
ANABİLİMDALI

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN BİREY-ÖRGÜT
UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet Esad KARABURÇ

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Şubat 2022

Ahmet Esad KARABURÇ Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Birey- Örgüt Uyumunu Üzerindeki Etkileri
Yüksek Lisans Tezi
Nevşehir 2022



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN BİREY-ÖRGÜT UYUMU
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet Esad KARABURÇ

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Şubat 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Ahmet Esad KARABURÇ

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Birey-Örgüt Uyumunu Üzerindeki Etkileri” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Ahmet Esad KARABURÇ

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı

Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Arslan

İmza

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Ahmet Esad KARABURÇ tarafından hazırlanan “Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkileri” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Doç. Dr. Hüsniye AKILLI

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Görkem BİRİNCİ

ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... / 2022

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Lokman Tanrıkulu

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitiminin boyunca bana kattığı değerler ve bilgilerle gelişmemi sağlayan her türlü yardımını ve desteğini hissettiğim tecrübeleriyle bana yol gösteren değerli hocam danışmanım Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya,

Çalışmamın her aşamasında desteğini, bilgisini ve deneyimlerini bana aktaran ve bugünlere gelmemi sağlayan maddi manevi her konuda destekleri ile yanımda olan aileme,

En içten teşekkürlerimi sunarım.

BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN BİREY- ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Ahmet Esad KARABURÇ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Şubat 2022
Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, belediyelerde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumu üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmada bu kapsamda veri toplama tekniklerinden anket yöntemine başvurulmuştur. Anket formu içerisinde katılımcıların kişisel özelliklerini ortaya koyan soruların yanında, Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Etik Liderlik Ölçeği ile Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği yer almaktadır. Toplam 510 çalışandan elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının birey-örgüt uyumu üzerine pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada birey-örgüt uyumunun çalışanların demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasında cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu buna karşın medeni durum, yaş değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının karşılaştırılmasında ise, cinsiyet, medeni durum değişkenleri bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı buna karşın kurumdaki çalışma süresi bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Birey-Örgüt Uyumu, Belediye.

EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF MANAGERS IN MUNICIPALITIES ON EMPLOYEES INDIVIDUAL-ORGANISATION FIT

Ahmet Esad KARABURÇ

**Nevsehir Hacı Bektas Veli University, Social Sciences Institute
Department of Public Policy and Management, Master Thesis, February 2022
Supervisor: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU**

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effects of the ethical leadership behaviors of the managers in the municipalities on the person-organization fit of the employees. In this context, the survey method, one of the data collection techniques, was used in the study. In addition to the questions revealing the personal characteristics of the participants in the questionnaire, the Ethical Leadership Scale developed by Brown, Treviño, and Harrison (2005) and adapted to Turkish by Tuna, Bircan, and Yeşiltaş (2012), and the Individual-Organization Fit Scale developed by Netemeyer et al. (1997). is located. The data obtained from a total of 510 employees were analyzed through the SPSS program. Regression, correlation, independent sample t-test and Anova were used in the analyses. In the results obtained, it has been determined that the ethical leadership behaviors of the managers have a positive effect on the person-organization fit. In the study, when comparing the person-organization fit according to the demographic characteristics of the employees, it was determined that there was a significant difference in terms of gender and working time in the institution, whereas there was no significant difference in terms of marital status and age variables. Finally, in the comparison of the ethical leadership behaviors of the managers, it was determined that there was no significant difference in terms of gender and marital status variables, but there was a significant difference in terms of working time in the institution.

Keywords: Ethical Leadership, Person-Organization Fit, Municipality.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ETİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı.....	5
1.2. Etik Kavramı	6
1.3. Etik Kavramının Ögeleri	7
1.3.1. Ahlak	7
1.3.2. Değerler.....	8
1.3.3. Kültür	8
1.3.4. Norm	9
1.4. Etik Liderlik	9
1.5. Etik Liderliğin Önemi	11
1.6. Etik Davranış İlkeleri	12
1.7. Etik Dışı Davranışlar	14
1.8. Etik Liderin Özellikleri	15
1.9. Etik Liderliğin Boyutları	17
1.9.1. İletişimsel Etik	17
1.9.2. İklimsel Etik	17
1.9.3. Karar Vermede Etik	18
1.9.4. Davranışsal Etik	19

İKİNCİ BÖLÜM BİREY-ÖRGÜT UYUMU

2.1. Birey-Örgüt Uyumu	20
2.2. Birey-Örgüt Uyumunun Önemi	22
2.3. Birey-Örgüt Uyumu İle İlişkili Olan Kavramlar	23
2.3.1. İhtiyaçlar	23
2.3.2. Koordinasyon	24
2.3.3. İş Bölümü ve Sorumluluk Alanı	25
2.3.4. Kurallar	25
2.3.5. Değerler	26
2.4. Birey-Örgüt Uyumunu Açıklayan Kuramlar	27
2.4.1. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Kuramı	27
2.4.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli	29
2.4.3. Schneider'in Birey-Örgüt Uyumu Kuramı	30
2.4.4. Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyumu Kuramı	31
2.5. Birey-Örgüt Uyumu Türleri	31
2.5.1. Bütünleştirici Uyum	31
2.5.2. Tamamlayıcı Uyum	32
2.5.3. Birey-İş Uyumu	33
2.5.4. Birey-Meslek Uyumu	34
2.5.5. Birey-Grup Uyumu	35
2.5.6. Birey-Yönetici Uyumu	35
2.6. Birey-Örgüt Uyumu Süreci	36
2.6.1. İşgören Seçimi	37
2.6.2. Örgütsel Sosyalleşme	38
2.7. Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler	39
2.8. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ETİK LİDERLİK VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ

3.1. Etik Liderlik İle Birey-Örgüt Uyumu	45
3.2. İlgili Araştırmalar	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı	49
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	49
4.3. Araştırmanın Modeli	50
4.4. Veri Toplama Araçları	50
4.5. Varsayımlar	51
4.6. Sınırlılıklar	51
4.7. Araştırmanın Evreni Ve Örnekleme	51
4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	52

BEŞİNCİ BÖLÜM
BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN BİREY-ÖRGÜT UYUMU
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Güvenilirlik Analizi	54
5.2. Çalışanları Tanımlayıcı Bulgular	56
5.3. Etik Liderlik Ölçek İfadelerini Tanımlayıcı Bulgular.....	57
5.4. Birey-Örgüt Uyumu Ölçek İfadelerini Tanımlayıcı Bulgular.....	58
5.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları	59
5.5.1. Birey-Örgüt Uyumunun Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	59
5.5.2. Etik Liderliğin Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	61
5.5.3. Etik Liderlik İle Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....	63
5.5.4. Etik Liderliğin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Olan Etkisine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....	64
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	65
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	91

KISALTMALAR

%	: Yüzde
N	: Kişi Sayısı
Ort. Farkı	: Ortalamalar Farkı
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık Düzeyi
r	: Korelasyon Katsayısı
r^2	: Korelasyon Katsayısının Karesi
SS	: Standart Sapma
t	: Test İstatistiği

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 4.1. Örneklem Hesaplama Tablosu	52
Tablo 5.1. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları.....	55
Tablo 5.2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları.....	56
Tablo 5.3. Çalışanların Kişisel Özelliklerine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar.....	57
Tablo 5.4. Etik Liderlik Ölçeği Betimsel İstatistikleri	58
Tablo 5.5. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Betimsel İstatistikleri	59
Tablo 5.6. Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları	60
Tablo 5.7. Medeni Duruma Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları	60
Tablo 5.8. Yaşa Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları	60
Tablo 5.9. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları	61
Tablo 5.10. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Birey-Örgüt Uyumunun Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	61
Tablo 5.11. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları	62
Tablo 5.12. Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları	62
Tablo 5.13. Yaşa Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları	62
Tablo 5.14. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları	62
Tablo 5.15. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Etik Liderlik Algısının Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	63
Tablo 5.16. Etik Liderlik Davranışları İle Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 5.17. Etik Liderliğin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1. Kristof'un Birey-Örgüt Uyum Modeli.....	28
Şekil 2.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli	29
Şekil 4.1. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model.....	50



GİRİŞ

Örgüt, yönetici liderinin kişiliğini yansıtır. Liderlerin kişiliği, seçtikleri insanlara, yönetim tarzlarına ve sergiledikleri davranış ve tutumlara yansır (Bender, 1997: 93). Üst düzey yöneticilerde görülebilen önemli bir özellik, paranoyak karakterleri ve buna paralel olarak ortaya çıkan tutkularıdır. Paranoyak insanların düşünce ve davranışları çoğunlukla şüpheleriyle şekillenir (Kalyoncu, 2001: 24-25). Ancak güçlü bir yönetici, güçlü insanlarla çalışmaktan korkmaz. Daha da önemlisi, bunu şiddetle arzu eder. Zayıf yöneticiler, konularının zayıflıklarını daha net ortaya çıkaracakları için güçlü insanları reddederler. Çevresini yani etrafındaki insanları süslemek için kendi renginin açık tonlarını kullanır. Tıpkı pembenin kırmızıdan korkması gibi. Ancak güçlü bir yönetici, yönetim pozisyonuna zarar vermeden kendisinden daha yetenekli, bilgili ve deneyimli kişileri işe alabilir (Apuhan, 1998: 26).

Lider, temelde farklılıkları yöneten kişidir. İnsanlar arasındaki farklılıkları, hedeflerdeki farklılıkları, hedeflere ulaşma yollarındaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algıdaki farklılıkları ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştiren ve yöneten kişidir (Koçel, 2001: 533). Değişimde liderliğin rolü, örgütü bir bütün olarak etkilemektedir. Lider, yaptıkları ile değerleri uyumlu hale getirir ve bunu başkalarıyla paylaşırsa, bu uyum diğer bölümlerde olumlu sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlar (Toktamışoğlu, 2002: 238-239). Liderin sahip olduğu etik değerler çerçevesinde davranışta bulunması, çalışanların da bu doğrultuda hareket etmesini sağlar. Liderin yaptıkları ile değerlerinin uyumluluğu ise örgütsel amaçların bireysel amaçlarla çatışmaması ile mümkündür (Çiçek, 2018: 5).

Hızla değişen bir dünyada örgütlerin bu duruma ayak uydurabilmeleri için liderlerin çalışanlarına destek olması gerekmektedir. Örgütün değerleri doğrultusunda hareket eden ve diğer çalışanların iş tatmini için çalışan bir lider, hiç şüphesiz örgütün işleyişine katkı sağlayacaktır. Lider, çalışma ortamında veya iş dışında takipçilerini ekonomik ve ahlaki olarak destekleyebilir. Örneğin, astların kişisel sorunlarını çözmek, onu övmek ve liderlerini yönlendirmek, çalışanların iş tatmini üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahiptir (Sökmen ve Benk, 2020: 1354).

Örgütlerde liderlerin sergilediği davranışların bireylerin iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olmasının yanında birey-örgüt uyumu üzerinde de yapıcı etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bui ve arkadaşlarının (2017) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının; Cai ve arkadaşlarının (2018) yaptıkları çalışmada, güçlendirici liderlik tarzının; Player ve arkadaşlarının (2017) ise etik liderlik tarzının birey-örgüt uyumuna katkı sağladığı kaydedilmiştir. Buradan yola çıkarak, liderlik tarzının birey-örgüt uyumunun önemli öncüllerinden olduğu ifade edilebilir.

Birey-örgüt uyumu üzerinde etkili olan liderlik davranışlarından birisi etik liderliktir. Etik liderlik bir kuruluş için çok önemlidir ve kuruluştaki yer bulması ancak son dönemlerde mümkün olmuştur. Etik liderlik, kişisel davranışlarında ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde etik açıdan doğru davranışlar sergilemesini ve bu davranışların çalışanlarla alınan ortak kararlar ve etkin iletişim süreçleriyle içselleştirmesini amaçlar. Ayrıca etik liderliğin tanımında liderliğin olumlu yönlerinin gösterilmesi de önemlidir. Normatif ve doğru kabul edilen davranış ve tutumlar kültürel ve sosyal farklılıklara göre değişiklik göstermektedir. Etik liderlerin ahlaki açıdan davranış şekilleri yeterince gelişmiş olmalı ve mümkün olduğunca olumlu liderlik davranışları sergilemelidir (Brown vd., 2005: 120). Toktamışoğlu'nun (2002: 238-239) çalışmasında örgütlerde etik ilkeler doğrultusunda davranış sergileyen liderlerin bu davranışlarının çalışanlar için bir rol model olacağı, bunun da bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket ettireceğinden söz edilmiştir (Toktamışoğlu, 2002: 238-239).

Bir örgütün en temel amaçlarından biri hayatta kalmaktır. Bunun gerçekleşmesinde en büyük paya sahip olan kişiler çalışanlardır. Çalışanların örgütlerine karşı sorumlulukları, bilgi becerileri, faaliyet düzeyleri gibi alanlar, birey ve örgüt arasındaki uyum ile ilgilidir (Büber, 2019: 1). İnsan-örgüt uyumu, bireyin özellikleri,

beklentileri, tutumları ve değerleri ile örgütün özellikleri, beklentileri, tutumları ve değerleri arasındaki uyumdur (Chatman, 1989: 336). Bu uyum göz önüne alındığında hem bireyler hem de kuruluşlar kendileri için doğru olanı seçmek isterler. İnsan-örgüt uyumu, kârlılık, sürdürülebilirlik ve pazar liderliği gibi örgütsel hedeflerin yanı sıra çalışan memnuniyeti, terfi ve takdir gibi çalışan hedeflerini de içeren çok önemli bir kavramdır (Sutarju, 2011: 228). Örgütsel davranış literatüründe kişisel ve örgütsel uyum üzerine yapılan araştırmalar, iki taraf arasındaki uyumu artırmanın verimliliği, örgütsel bağlılığı, iş performansını, iş tatminini iyileştirebileceğini ve işe yabancılaşmayı, iş baskısını, ayrılma niyetini, psikolojik yorgunluğu ve çatışmayı azaltabileceğini göstermektedir (El Kutlu, 2015: 185-186).

Bir organizasyonun ana hedeflerinden biri, varlığının gelişmesinde ısrar etmektir. Bu da ancak örgütün uyumlu bir bütün olarak çalışmasıyla sağlanabilir (Erkutlu, 2015:185). Örgütlerde yerine getirilen faaliyetlerin uyumluluğunun sağlanmasında insan sermayesi oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların örgütle olan ilişkisi, yaptıkları işi önemli görmesi, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerinde etkilidir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın ana amacı, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumu üzerinde etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaca ulaşmak için de yöneticilerin etik liderlik davranışlarının önemli olduğu belediyeler tercih edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, etik liderlik ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı tanımlanmış akabinde etik kavramı ve bu kavramın öğelerine değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca yönetimde etik olan ve olmayan davranışların neler olduğu açıklanmış, bölüm sonuna doğru etik liderlik kavramına giriş yapılmıştır. Yapılan tanımlama sonrasında etik liderin taşıdığı özelliklere yer verilmiştir. Bölüm sonunda, etik liderliğin boyutları açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, öncelikle birey-örgüt uyumu tanımı ve önemine yer verilmiş sonrasında birey-örgüt uyumu ile ilişkili olan kavramlara ve bu uyumu açıklayan kuramlara değinilmiştir. Bir sonraki aşamada ise, birey-örgüt uyumu türleri, süreci ve bu uyumu etkileyen faktörler başlıklar halinde açıklanmıştır. Bölüm sonunda, birey-örgüt uyumunun sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde etik liderlik ile birey örgüt uyumu ilişkisi incelenmekle beraber bu konu ile ilgili diğer araştırmalara değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, varsayım ve sınırlılıkları ile evren ve örnekleme ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu kısımda ayrıca, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin neler olduğu açıklanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde, anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlara ve bu bağlamda gelecekte yapılması gereken önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, etimolojik açıdan Anglo-Sakson dilinde "yol" veya "yön" anlamına gelmektedir. Lider kelimesi Yunanca "hegemon", Romalılarda ise "dux" kelimesine karşılık gelmektedir. Bu kelimeler aynı zamanda yol veya seyahat anlamına gelmektedir. "Lider" kelimesi ilk olarak 1755'te Samuel Johnson tarafından hazırlanan bir İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak tanımlanmış, liderlik ise ilk olarak 1828'de Webster American Sözlüğü'nde "bir liderin durumu, koşulları" olarak yer almıştır (İbicioğlu vd., 2009:1). Lider kelimesi Türkçe'de "en üst düzey örgüt yöneticisi, önder, şef" anlamında kullanılmaktadır. Liderlik, liderin görevini yani lider olma durumunu ifade eder (Yüksel, 2006: 5).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren liderlik kavramı üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel davranış ve yönetim bilimi kapsamında halen üzerinde durulan ve ilgi duyulan bir kavram olduğu görülmektedir. İlgi gösterilmesinin yanı sıra liderlikle ilgili evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım yoktur (Kuru, 2020: 516). Bununla beraber, liderlik ile ilgili yapılmış tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Liderlik; büyük değişimlerin getirdiği yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikeden bağımsız olarak, bu fırsatları değerlendirerek örgüte yeni eylemler kazandıran kişidir (Özden, 2000: 109).

- Liderlik; bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplama ve bu hedefler doğrultusunda grubu harekete geçirme beceri ve bilgisi olan kişidir (Eren, 2012: 286).
- Liderlik, belirli amaç ve hedeflere göre başkalarını etkileme, organize etme, harekete geçirme ve motive etme yeteneğidir (Şişman, 2012: 3).
- Liderlik; çağın gerektirdiği yeni toplum tipine cevap olarak geliştirilen yeni tarz örgütlerin içerisinde değişim başlatma, bu değişimlerin devamlılığını sağlama ve bunları nihayete erdirme sürecidir (Güney, 2015: 28).
- Liderlik, liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayan bir sosyal etkileşim sürecidir (Doğan, 2007: 33).
- Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplama ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirme yeteneğidir (Eren, 2003: 525).

1.2. Etik Kavramı

Etik kavramı, bireyin davranış kalıplarını içerdiğinden, tarihini insan yaşamının başlangıcına kadar izlemek mümkündür (Taş vd., 2005: 84). Etik, insanın yaşam amacının ne olması gerektiğine dikkat ederek neyin iyi neyin doğru, neyin kötü ve neyin yanlış olduğunu inceleyen ve araştıran bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Cevizci, 2008: 5). Liderlik açısından etik, liderin kim olduğu, karakterleri, ne yaptıkları ve nasıl davrandıkları ile ilgilidir (Roowe ve Guerrero 2010: 517).

Kant'a göre etik, bir zihniyet felsefesidir. Kant, zihniyetimizin eylemlerimizin ilkesini oluşturduğunu vurgular ve etiğin, insanların zihniyetlerinin manevi iyiliği nedeniyle yapmaya zorlanabilecek davranışları sergilemelerini istediğine inanır (Kant, 2007: 91). Beekun, etiği, doğruyu yanlıştan ayıran bir dizi ahlaki ilke olarak tanımlar. Bu açıdan etik, bir normlar (kurallar veya standartlar belirleyen) alanıdır. Çünkü etik, bireyin yapması ve yapmaması gerekenleri ortaya koyan kurallar bütünüdür (Beekun, 1996: 2).

Bir felsefe dalı olan etik, kurallara dayanır, insan davranışlarını bilimsel olarak inceler, ahlaki ve normatif yükümlülüklerle uyar ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eder. Ahlaki davranışı sistemleştiren ve hukuksal yapı içinde düzenleyen etik, toplumu kontrol etme özelliğine sahiptir. Etik kavramı, farklı ahlaki anlayışların kesiştiği ve evrensel normlar oluşturduğu ortak paydadandan gelmektedir (Gök, 2008: 6).

Etik, bireylerin toplumda başkalarıyla birlikte yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başlarına alabilecek durumda olmayı ve kendi başına var olabilmeyi öğretir. Etik, davranışa yön veren ilke ve kuralların oluşturulmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını savunmayı amaçlar (Mahmutoğlu, 2009: 242- 243).

1.3. Etik Kavramının Ögeleri

1.3.1. Ahlak

Cevizci (2008: 5) ahlakı şu şekilde tanımlamıştır: insanın diğer varlıklarla ilişkilerinin tümü olup bu ilişkiler sonucunda gerçekleşen eylemleri düzenleyen norm, ilke, kural ve değerlerin birleşimidir. Etik ve ahlak kavramları, yönetim ve liderlik kavramlarında olduğu gibi pekçok çalışmada birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Buna karşın bu iki kavram arasında birtakım farklılıkların olduğu bilinmelidir. Temel anlamda etik ve ahlak arasındaki fark şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2012: 7; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 23):

- "Ahlak" kavramı, kültürel değerlerle ilgili neyin doğru neyin yanlış olduğu ve nasıl iyi davranılacağı sorularına yanıt bulmaya çalışırken, "etik" bu durumları daha soyut ve teorik bir çerçevede ele alır.
- "Ahlak", öğrenme aşamasında herhangi bir özel çaba göstermeden bireyler tarafından deneyim yoluyla içselleştirilir; "etik" in kendi kendine öğrenme özelliği olmadığından, içselleştirme sürecinde özel çabalara ihtiyaç duyulur.

- "Ahlak" anlayışı kapsamında farklı toplumlar aynı davranış ve tutumları farklı değerlendirebilir; "etik" kapsamında her toplum tarafından kabul edilmesi beklenen evrensel ilkeler belirlenmiştir.
- "Etik" aslında "ahlak"ı içeren ve "ahlak felsefesi" kavramına karşılık gelen çok daha kapsayıcı bir anlama sahiptir.
- "Ahlakın" ilkeleri, genellikle yazılı kurallardan ziyade yapılagelen davranışlardan meydana gelirken "etik" ilkeleri ağırlıklı olarak yazılı kurallardan oluşmaktadır.

1.3.2. Değerler

Değerler, bir bireyin veya toplumun belirli bir davranış veya pozisyonu seçmesinin gerekliliğine ilişkin temel inançlardır. Değerler, hangi davranışların iyi hangilerinin kötü olduğuna daha kolay karar verilmesini kolaylaştırır. Değerler; tutumlar, eylemler ve kişisel yargılara yön veren ve bunların anlaşılması için kullanılan yargılardır (Robbins ve Judge, 2013: 145-146).

Değer, bir şeyin arzu edilir veya edilemez olduğunu belirten bir ifadedir. Değer, ahlaki anlamda "iyiliği" ifade eder. İnsan tutum ve davranışlarıyla ilgili temel kavramlar etik olmakla birlikte "değer" kavramı sıklıkla bu kavramlarla birlikte kullanılmaktadır (Yatkın, 2008: 215). Değerler, bireylerin olası olaylara ve sonuçlara yönelik olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarında etkilidir. Belli bir önem derecesine göre sahip olan değerler, insanların günlük yaşamlarında neyi önemli gördüklerini net bir şekilde ortaya koyar (Altıntaş, 2006: 23-24).

1.3.3. Kültür

Kültür, insanların toplumun üyeleri olarak öğrendikleri bilgi, sanat, gelenekler ve benzeri yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Kültür, bir örgüt içindeki bireylerin ve grupların normal davranış kalıplarını, inançlarını, tutum ve alışkanlıklarını yönlendiren bir sistemdir (Erdem ve Dikici, 2009: 204). Kültür, toplumsal yaşam biçimlerini temsil eden tüm ampirik davranışlardır (Barlı, 2008:

452). Örgütsel bakış açısıyla kültür, örgütün nasıl işlediğine rehberlik eden normlar ve inançlardır. Bu nedenle kültür, bir örgütte insan davranışını belirleyen önemli bir faktördür (Mason, 2004: 131).

1.3.4. Norm

Tarihsel olarak norm kavramı, insan düşüncesinin düzenli bir yapıya dönüşümüne kadar geri götürülebilir. Dolayısıyla normun ortaya çıkışı, sosyal hayatı düzenleme ihtiyacı olarak ifade edilebilir (Çeçen, 1975: 76-75). Normlar, sosyalleşme sürecinde öğrenilerek alışkanlık haline gelir. Bununla birlikte, insanlar norma uygun davranışta bulunduğu farkına varmadan doğal olarak onu özümser. Bireyler yaşadıkları toplumun normlarına göre neyin doğru olduğunu öğrenirler ve öğrendiklerini başkalarının da bu normlara uymasını sağlamak için öğretirler. Dolayısıyla normlar, sağladıkları faydalar aracılığıyla bir ölçüde toplumu kontrol eder (İbicioğlu vd., 2009: 6-7).

1.4. Etik Liderlik

Sergiovanni'ye göre etik lider, moral güce dayalı olarak astları etkileyen bir liderlik tarzıdır. Greenfield, etik lideri, üstün özelliklere sahip, izleyiciler üzerinde güçlü bir etkiye sahip, kendisi ve sorumlulukları hakkında etik bir görüşe sahip olan ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmasına yardımcı olan kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000: 90). Bu açıdan bakıldığında, etik liderliğin en önemli özelliği moral güce dayanmasıdır. Etik liderler, çalışanların etik davranışlarının değerlendirilmesini önemli bir faktör olarak görmektedir (Çelik, 2000: 91).

Etik liderlik üzerine yapılan akademik araştırmalara bakıldığında bu kavramın iki temel açıdan ele alındığı görülmektedir. İlk bakış açısı, bu kavramı normatif bir şekilde ele alan çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalarda etik liderlik davranışının neler olması gerektiğine odaklanılarak, kavramın belirli norm ve standartlara uygunluğu felsefi bağlamda iyi/kötü veya doğru/yanlış olarak değerlendirilir. İkinci

açıda ise etik liderlik, sosyal bilimler içindeki etkileşim perspektifinden değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda kavram; psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış bilimi alanlarından bütüncül bir bakış açısıyla ele alınır. Bu noktada etik liderlik, normatif bakış açısına ek olarak liderin takipçilerini de dikkate alarak bütüncül bir yaklaşımla daha detaylı açıklamaya çalışır (Alkan, 2016: 33-34). Etkileşimsel yaklaşım ekolüne göre etik liderlik; "davranışlarında ve diğerleriyle genel ilişkilerinde normatif ve uygun yönetim şekli yansıtan, astlarla iki yönlü bir iletişim tarzını teşvik eden ve onları etik nedenlere dayalı eylemler hakkında düşünmeye yönlendiren" bir liderlik tarzıdır (Brown vd., 2005: 120).

Etik liderlik, liderliğin en yüksek şeklidir ve çalışanları güçlendiricidir. Çalışanlarla ilişkiler kuran ve olumlu ve olumsuz bakış açılarını ifade ederek onları güçlendirir. İnsanları güç ve sorumluluk almaları için eğitir, geliştirir ve ardından onlara yetki verir. Tüm bunların sonucunda çalışanların kurum ve kuruluşlarına bağlılığı artar, hem kurumsal hem de bireysel düzeyde verimlilik ve etkinlik artar (Vural ve Coşkun, 2007: 152).

Etik liderler, dürüst, güvenilir ve adil olan "etik insanlar" olarak tanımlanır. Etik bir lider, ilkeli bir karar verici olarak görülür, başkalarını önemser ve topluma daha fazla fayda sağlamayı umar. Bu tip liderler hem özel hem de profesyonel yaşamlarında ahlaki davranışlar sergilerler. Etik liderler aynı zamanda "etik yöneticiler"dir ve önemli kabul edilirler. Etik yöneticiler, takipçilerinin ahlaki ve etik olmayan davranışlarını aktif olarak etkilemeye çalışırlar. Etik lider, etik standartlarda kurulan iletişim, istekli örnek davranış, ödül ve ceza yöntemleri göstererek takipçilerinin etik davranış sergilemesini sağlar. Bu durumda etik lider, ahlaki bir kişi ve ahlaki bir yöneticidir. Liderin astların ahlaki veya etik olmayan davranışları üzerindeki aktif etkisi, etik liderliği diğer liderlik yöntemlerinden kavramsal olarak ayırır (Brown ve Trevino, 2006: 597-599).

Etik liderliğin üç temel bileşeni vardır ve bunlar şu şekilde sıralanabilir (Zhu vd., 2004: 18-19);

- Etik bir rol model olarak insanlara adil davranma, etiği etkin bir şekilde yönetme,
- Etik tutum ve davranışlar sergileyerek bunu yaşam biçiminde gösterebilme,
- Hayatının her aşamasında adil ve dürüst olmak.

Etik liderler insan odaklıdır. Takipçilerini önemser, onları destekler ve onların ihtiyaç ve isteklerine saygı duyar. Aynı zamanda tüm paydaşlarının (toplum ve çevre dâhil) haklarına saygı gösterir ve çıkarlarını gözetir. Bu durumda da çevre odaklıdır (Kalshoven vd., 2011: 59). Etik liderler, takipçilerine kişisel davranış ve kişilerarası ilişkilerde çift yönlü iletişim ve destek sağlayarak ve etik kurallara uygun hareket ederek bu kurallara uyulmasını teşvik eder (Brown vd., 2005: 123). Etik lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için en uygun insanları bulmak (bu insanları seçerken ahlak ve karakter kriter olmalıdır) ve bu insanları geliştirmek için çok çalışan kişidir (Freeman ve Steward, 2006: 4).

1.5. Etik Liderliğin Önemi

Etik yaşam, insanın varoluşsal zorunluluğudur. Felsefi öğretiler, insanların iyilik, güzellik ve doğruluk ilkelerine göre düşündüklerini ve yaşadıklarını kabul eder (Uğurlu, 2009: 51-56).

Günümüz iş dünyasında etik değerler ve bu değerleri koruyabilen, sürdürebilen ve yaşatabilen bir liderlik tarzı şirketler için önemli olgulardır. Çevreye duyarlı, güvenilir, dürüst, topluma karşı sorumlu politikalara sahip şirketlerin itibarı ve karlılığı artacaktır. Her ne kadar yeni nesil liderlik tarzı olarak kabul edilse de uzun süredir devam eden etik liderliğin insanlarda merak uyandıracığı ve tartışılacağı gözlemlenmektedir. Çünkü günümüz sosyal ortamının karmaşıklığı, liderlerin etik değerlere ve etik inanç sistemlerine sahip olmalarını, etik değerlere dayalı değerlendirmeler yapmalarını ve toplumsal yaşamı bu bağlamda yürütmelerini gerektirmektedir (Yaman, 2010: 10). Resick ve arkadaşlarına (2006: 346) göre etik liderlikte bir anlamda başkalarının haklarına ve onuruna saygı üst düzeydedir. Etik bir lider, liderin sosyal gücünü kararlar almak, harekete geçmek ve takipçilerinin haklarına saygı duyarak ve onları incitmeden en iyisini elde etmelerini ummak için kullanır.

Etik bir liderin temel amacı, hataların olmasını önlemek ve yanlış olanla yüzleşmektir. Çünkü organizasyon doğru ve tatmin edici yere ulaşmak için yanlış yaklaşımı kullanmayacaktır. Dolayısıyla etik bir lider, örgütsel başarı ve

performansın önündeki yasal ve ahlaki uygunsuz durumlara ve engellere karşı çıkan önemli bir kişilik olacaktır (Yılmaz, 2006: 30).

Etik yönelimi olmayan liderler, başarılı dönüşümcü liderler olabilir. Ancak etik bir örgüt oluşturmadığı için kendisini takipçilerine kabul ettirmede başarılı olamazlar. Lider yaptığına inanmadığında ve haksız hareket ettiğinde, eylemleri takipçilerine ilham vermez, dolayısıyla etik ölçülerin geliştirilmesinde hiçbir etkisi yoktur (Çelik, 1999: 97).

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlidir. Etik olgunluk, karar verme sürecinde doğruyu yanlış yargılama ve ahlaki değerlere dayalı doğru seçimler yapabilme yeteneğidir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel yaşamında ahlaki boyutun gelişmesi ve takipçilerine örnek olmasıdır. Etik olgunluğa sahip olmayan liderlerin örgütsel anlamda başarısız olmaları doğaldır. Bu nedenle, liderler etik açıdan olgun olmalıdır (Yılmaz, 2006: 31).

Etik davranış, küresel liderlerin ayırt edici özelliğidir. Bunun günümüz liderleri arasında zaman zaman ortaya çıkan bir eksiklik olduğu düşünüldüğünde, genç yetenekler etik konulara önemli katma değer sağlayacak ve etik davranış, geleceğin liderlerinin en önemli özelliği olacaktır (Goldsmith vd., 2003: 217).

1.6. Etik Davranış İlkeleri

Etik davranış ilkeleri, bir çalışma ortamında tüm çalışanların katılımıyla oluşturulmuş ortak değerlerle anlam kazanan etik çalışma ortamı standartlarıdır (Aydın, 2001: 3). Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Adalet: “Adalet” kavramı günlük dilimizde; eylemlerin veya davranışın uygunluğunu, doğruluğunu ve dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69). Aydın (2001: 47), adaletin temelini, tüm insanların eşit koşullar ve fırsatlar altında özgür ve çok yönlü gelişmesi ve bireylerin eşit hak ve sorumlulukları paylaşan topluluklarda yaratıcı bir şekilde çalışabilmeleri olduğuna inanır. Yönetici, örgütte görev, sorumluluk ve yükümlülüklerin eşit dağılımından sorumludur. Bu şekilde, dağıtım adaleti sağlanmış olur.

Eşitlik: Kişinin inanç, fiziki özellikleri ve düşünceleri ne olursa olsun, içinde yaşadığı toplumda ve çalıştığı kurumda eşit muamele görmesidir (Aydın, 2001: 48-49).

Dürüstlük ve bütünlük: Etik ilkeleri kendine rehber edinen liderin başkalarıyla ilişkilerinde dürüst ve samimi olması gerekmektedir. Dürüstlük ve doğruluk ilkelerine uyulmadığı takdirde kaçınılmaz olarak bir güvensizlik ve korku ortamı oluşacaktır. Liderler, güvensizliğe yol açabilecek ve kurum atmosferini bozabilecek davranışlardan kaçınmalıdır ki, dürüstlüğüne güven duyulsun. Yöneticilik yapan bireylerin sadece iş hayatlarında değil, iş dışındaki özel hayatlarında da astlarına güven veren davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bunu başarmak için de hayatın hiçbir alanında dürüstlükten ve doğruluktan ayrılmamalıdır (Ertürk, 2012: 8).

Tarafsızlık: Uygulamanın her koşulda yansızlığını ifade eder. İnsanların çalıştıkları örgüte tepki vermemelerinin nedeni, örgüt yöneticisinin çalışanlarına karşı yanlı tavır sergilemesidir (Aydın, 2001: 51-54).

Sorumluluk: Sorumluluk, herhangi bir bireyin eylemlerinden dolayı birisine veya bir otoriteye karşı hesap verme ve bu eylemlerin sonuçlarına katlanmayı kabul etme yükümlülüğü olarak tanımlanır (Yönet, 2005: 241).

İnsancılık: Ahlaki özelliklere sahip bir lider, örgüt üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurma, iyi bir çalışma ortamı oluşturma, takipçilerini motive etme ve yönlendirme gibi insani özelliklere sahip olmalıdır (Buluç, 2009: 27).

Hukukun üstünlüğü: Hukuka aykırı davranışlarda bulunmak yerine hukuka dayalı toplumsal düzeni hâkim kılmaktır (Aydın, 2001: 53).

Sevgi: Kişinin kendisi ve etrafındakilere karşı hissettiği hissiyattır. Bu his ve hissiyat sadece insanlara yönelik olmamalıdır. Çünkü liderin herkese karşı sorumluluğu vardır (Aydın, 2001: 53).

1.7. Etik Dışı Davranışlar

Etik olmayan davranışlar aşağıda sıralanmıştır:

Cinsiyet ayrımcılığı: İş dünyasında en yaygın ayrımcılık cinsiyete dayalıdır. Bu ayrımcılık biçimi literatürde "sexism" olarak adlandırılmaktadır. Bilimsel alt yapısı ise, kız çocuklarına erkek çocuklarından çok daha farklı şekilde davranıldığı inancına dayanmaktadır. Toplumsal kurumların tümünde olduğu gibi, erkek egemen bir toplumda kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, işyeri yönetiminde de kendini göstermektedir. Bu durum, kadına işyerinde daha düşük konumlar verilmesiyle kendini gösterir (Gürsözlü, 2012: 52).

İltimas ve nepotizm: Arapça kökenli olan iltimas, "kanun ve kurallara uymaksızın haksız yere destek olmak" anlamına gelir (TDK, 2018). Kayırma biçiminin, iltimas gösterilen kişi veya gruba göre üç farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Bunlar: nepotizm, kronizm, klientilizm veya başka bir deyişle partizanlık (Şeker, 2009: 10-17).

En genel hatlarıyla, idari anlamda kayırmacılığın üç temel tezahürü olabilir. Bunlar; işe alım sürecinde kayırmacılık (liyakata dayalı işe alım yerine, önceden tanınan kişinin hak etmediği halde kurum içi pozisyona yerleştirilmesi), iş/işlem sürecinde yapılan kayırmacılık (aynı işyerinde çalışanlardan bazılarının diğerlerinden daha avantajlı işlerde çalıştırılması) ve terfi sürecinde kayırmacılık (sadece hak edenlerin terfi ettirilmesi gerekirken, daha az hak eden veya hiç hak etmeyenlerin terfi ettirilmesi) (Çalık, 2016: 10-17).

Yolsuzluk: Kamu görevlilerinin kamu mallarını kendi çıkarları için kötüye kullanmalarıdır. Literatürde, özellikle bürokrasi ve yolsuzluk ilişkisi üzerinde yoğunlaşarak, ticari faaliyetler kısıtlandığında insanların rüşvet vererek gümrük ve benzeri yerlerde bürokratik engelleri aşabileceklerine dikkat çekilmiştir (Kaufmann, 1997: 114-131).

Gücün kötüye kullanılması: Kanun tarafından verilen yetkinin bu sınırın ötesinde kullanılması durumunda ortaya çıkar. Aynı durum organizasyon yönetiminde de geçerlidir. Yönetim kademesindekilerin elinde tuttuğu gücü görev tanımlarında yer

almayan şekillerde uygulaması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olacaktır (T.C. MEB, 2006: 31-33).

Mobbing: Türkçe'de " Mobbing"i en iyi ifade eden kelime "psikolojik taciz" olarak kullanılabilir. Bu tür taciz fiziksel olmadığı için iş yerinde hakaret, tiksindirici, ihmalkâr ve alaycı sözler veya çeşitli müstehcen davranışlarla hedeflenen kişinin psikolojisini bozmayı amaçlar (Tınaz, 2008: 18).

1.8. Etik Liderin Özellikleri

Etik liderlik sadece günümüzde ortaya çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin birçok döneminde etik liderlikten söz edilmiştir. Yusuf Has Hacib, 1069 ve 1070 yıllarında yazdığı Kutadgu Bilig adlı kitabında etik liderlerin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır (Yılmaz, 2005: 44):

- Dürüstlük ve doğru sözlü olmak,
- Adil olmak,
- Hayâ ve takva sahibi olmak,
- Cesaretli olmak,
- Sabırlı ve sakin olmak,
- Alçakgönüllülük,
- Nazik olmak,
- Kötü alışkanlığı yoktur,
- Cömertlik,
- Zulüm yapmamak.
- Hizmet edenleri ödüllendirmek.

Brown ve arkadaşlarının (2005: 120) etik liderlikle ilgili yaptıkları bir çalışmada, etik liderlerin sahip olduğu/olması gereken temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Güvenilirlik,
- Etik standartlar belirlemek,
- Takipçilerin görüşlerini dinlemek ve onları önemsemek,
- Kilit karar verme aşamalarında adil ve ihtiyatlı seçimler yapabilme,

- Örgüt ortamının dışında kişisel yaşamda ahlaki davranış sergileyebilme,
- Etik davranışlar göstererek takipçilerine işlerin nasıl yapılacağını öğretmek,
- İzlenen yolun etik olduğundan ve hedeflere ulaşılmasıyla sonuçlandırıldığından emin olmak,
- Takipçilerin memnuniyetini ve çıkarlarını ön planda tutmak,
- Takipçiler için etik bir rol model olmak,
- Takipçileri ile etik değerler hakkında bilgi alışverişinde bulunmaya ve etik ihlali durumunda yaptırım uygulamaya istekli olmak.

Harvey (2004: 23) etik liderlikle ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda etik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Etik liderler, ortak değerleri ve etik standartları düzenli biçimde ifade eder ve bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.
- Etik liderler insanlara sorumluluk verir. Bu liderler, kendilerinin ve diğerlerinin etik değerlere uygun hareket etme sorumluluğu olduğuna inanırlar.
- Etik liderler, başkalarının örnek olmalarını ve dürüst davranmalarını bekleme hakkına sahiptir.
- Etik liderler, karar verme sürecinde takipçilerini ve rehber ilkeleri göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta ahlaki değerlerini korurlar.
- Etik liderler, politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına dikkat eder.
- Etik liderler, insanların gerçek inançlarını iyi davranışa dönüştürmek için gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak için zaman ve kaynaklara yatırım yaparlar.
- Etik liderler, etki alanlarındakilerin duygu, düşünce ve tepkilerine dikkat ederler.
- Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğu için etik liderler pekçok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler yapmışlardır.
- Etik liderler, çalışanları organizasyonda işe almaya ve terfi ettirmeye karar verirken misyon, vizyon ve değerlerini kullanırlar.
- Etik liderler, başkalarını suçlamak veya beklemek yerine öne çıkarak etik konusunda yol gösterici olmak yönünde çalışanları motive ederler.

1.9. Etik Liderliğin Boyutları

1.9.1. İletişimsel Etik

"İletişim" kelimesinin birçok farklı tanımı olmasına rağmen, hepsi Latince paylaşmak, yapmak, bildirmek ve rapor etmek anlamına gelen "communicare" ve genel olarak paylaşmak anlamına gelen "communis" kelimelerinden gelmektedir. İletişim genellikle paylaşılan içerikten bahseder (Aykanat, 2014: 74). İletişim etiği ise yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim ağı oluşturmak, çalışanların iş tatminini sağlamakla ilgilidir. Çalışanlarına samimi davranan, onlara değer veren ve onlarla iyi iletişim kuran liderlere duyulan güvenin artması beklenmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141).

1.9.2. İklimsel Etik

İklimsel etik, kurumsal değerleri, kurumsal uygulamaları ve etik tutum ve davranışlarla ilgili kurumsal prosedürleri içerir. Değişim, organizasyon yöneticilerinin çevreleriyle daha yakın, tutarlı, duyarlı ve sağlıklı ilişkiler geliştirmelerini gerektirir. Bu ilişkiler ağı, organizasyonun varlığı için son derece önemlidir ve sosyal, kültürel ve etik yönleri içerir. Yöneticiler bu ilişkiler ağını oluşturup sürdürürken, organizasyonun sosyal ve kültürel etik kodu, organizasyon kültürünün etik özelliklerini, tutum ve davranışlarını ve organizasyonel hedefler, politikalar ve stratejilerle uyum algılarını doğru bir şekilde tanımlamalı ve izlemelidir. Bunun nedeni, örgütsel etik iklimin, örgütün kısa ve uzun vadeli performansının yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, adalet duygusu, işten ayrılma niyeti ve diğer değişkenlerle ilişkili olmasıdır. Akbaş, 2010: 121).

İklimsel etik, "çalışanları koruyan ve destekleyen, sevgiye dayalı fikirleri yayan, örgüt kültürünü ve vizyonunu açıkça ortaya koyan ve çalışanların yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarabilecekleri bir çalışma ortamı hazırlayan etkin bir örgüt ortamı yaratmaktır" (Gülcan vd., 2012: 124; Madenoğlu vd., 2014: 50).

İklimsel etik, liderlerin kuruluşlarında etik bir iklim yaratmak için gösterdikleri etik davranışlardır. Etik bir iklim yaratmak için etik liderlik de gereklidir. Etik iklim, örgüt üyelerine neyin uygun neyin kabul edilebilir olduğu konusunda rehberlik eder (Çıraklı vd., 2014: 55).

Etik iklim, karar vermeyi etkileyerek etik sorunlarla karşı karşıya kalındığında davranışlar üzerinde belirleyici bir rol oynar. Ayrıca, hangi etik konuların çalışanlarla ilgili olduğunu belirlemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların sorunlarını anlamak, ölçmek ve çözmek için hangi etik standartları kullanacağını da belirler. Bu süreçte örgütsel değerler çeşitli çıktıları etkileyen eylemlere dönüştürülür. Bir örgütün etik iklimi, genel iklimin sadece bir yönüdür (Ertürk, 2012: 39).

Etik bir atmosferin oluşumu etik lidere bağlıdır. Çünkü “etik yönetici” ahlaki liderliğin ayrılmaz bir parçası; daha açık bir yönetim tarzıyla hareket eden, etik hakkında açıkça konuşan ve görüşlerini ifade eden, çalışanları adil olmaya ve adaleti aramaya teşvik eden kişidir. Etik liderler; sağladığı bilgilerde sürekli olarak etiği vurgular, ödül ve disiplin gibi güçlendirme mekanizmalarını sürekli etkinleştirir, eylem ve kararlarında daha dengeli faaliyetlerde bulunurlar (Yeşiltaş, 2012: 62).

1.9.3. Karar Vermede Etik

Karar verme, bir organizasyonun önemli bir parçasıdır. Karar verme süreci; çok boyutlu düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumunu göz önünde bulundurmaya ve toplu bir bakış açısı kazanmayı gerektirir. Karar verme, alternatifler arasından seçim yapma sürecidir. Bu nedenle karar verme sürecinde birçok konu ele alınırken etik değerlere özel önem verilmelidir. Karar vermede etik davranış, çalışanların morali ve coşkusu ile örgütün üreteceği mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etik bir çerçevede alternatifleri seçmek her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle her kararın etik sonuçları olmayabilir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007; 102). Bu nedenle karar verebilmek için etik değerlere dikkat etmek gerekir. Etik algılamının etik karar vermenin odak noktası olduğu söylenebilir (Kıranlı ve İlğan, 2008; 151).

Etik liderlikte etik kararlar alabilmek çok önemlidir. Karar vermenin etik doğruluğu, lidere olan güvenin belirleyicisidir. Bu güven, etik liderin güç kaynaklarından birini

oluşturur. Etik bir lider için bir başka güç kaynağı da hizmet ruhudur. Hizmet odaklı lider, kendisini liderden önce bir takipçi ve bir hizmetçi olarak görür. İçindeki bu hizmet ruhu, örgütün çalışanlarını etkileyerek onları hizmet odaklı çalışanlar haline getirir. Etik liderler için bir başka güç kaynağı da etkili kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerinin takipçilere uygulanacağı ilkesidir. Bu liderlik biçimi, ilkelere dayalı liderlik olarak ifade edilir (Turhan, 2007: 23).

1.9.4. Davranışsal Etik

İnsanları etkilemek için uygulanan liderlik davranışları işe uygulandığında, liderin davranışının değeri astların davranışlarının kalitesini belirler. Bir liderin davranışının değeri, iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olarak ifade edilmekte ve sergilenen liderlik davranışının etik bir yanı da bulunmaktadır. Çalışanları etkileyebilen liderler, etik davranışın rol modelleri olarak kabul edilir. Etik davranış ve etik ilişkilerin kültürel ortamda var olduğu düşünöldüğünde, yönetim etik davranışının örgüt kültüründen etkilendiği söylenebilir (Uğurlu ve Üstüner, 2011; 435).

Liderliğin doğası gereği etkileme özelliğinden ötürü, liderler etik davranışları için rol model olurlar. Etik lider, etik davranış sergileyen kişidir. İhtiyaçları gözeten, önyargı ve adaletsizlikten uzak, çalışanlarının haklarını savunan ve eylemleriyle çalışanlarda güven oluşturan kişilerdir (Çıraklı vd., 2014: 56).

İKİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU

2.1. Birey-Örgüt Uyumu

Günümüzde işletmeler psikolojik olarak işe bağlı, organizasyonla uyumlu çalışabilen, enerji dolu, yeniliklere açık, kendini ifade edebilen ve çalışmaya istekli kişilerle çalışmayı tercih etmektedir. Çevredeki hızlı değişimler ve giderek artan rekabet, çalışanların örgütle uyum içinde bir arada yaşamasını zorlaştırmaktadır. Firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri için öncelikle bireyler ve kurumlar arasındaki uyuma gereken özeni göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle son yıllarda birey-örgüt uyumu birçok araştırmacının ilgisini çekmeye başlamıştır (Yavuz, 2021: 4).

Uyum, bireyin çevresiyle mutlu bir şekilde etkileşime girmesidir. Bu etkileşimde, bireyin gereksinimleri ile çevredeki değer ve yargıların dengeli bir şekilde dağıtımı söz konusudur (Başaran, 2004: 356). Bir diğer tanımla, uyum, kişisel değerlerin, amaçların, kişiliklerin ve yeteneklerin yöneticinin veya örgütün değerleri, amaçları, kişilikleri ve iş gereksinimleri gibi faktörlerle karşılaştırılması olarak ifade edilebilir (İlkım ve Derin, 2018: 233).

Birey-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu kavramının genişletilmesinden doğan bir kavramdır. Günümüzde iş tanımlarının belirsizliği, örgütleri işe alım sırasında pozisyonlar arasında geçiş yapabilen kişileri seçmeye yöneltmektedir. Bu kişilerin nitelikli olmalarının yanı sıra örgüt kültürüne uygun özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir (Akbaş, 2011: 57). Birey-örgüt uyumu, bir çalışanın değer yargısı ile

çalıştığı organizasyonun değer sistemi arasındaki bağlantıdır (Besen, 2017). Birey-örgüt uyumu, birey ve örgütün amaçlarının birbiriyle uyumlu olmasını ve bireyin kendine özgü özellikleri ile örgüt kültürünün benzerliğini yansıtır. Buna göre, bireyler ve örgütler arasında ortaya çıkan ilişki; bireysel tercihler veya ihtiyaçlar ile bireyin örgütsel yapısı veya kişilik özellikleri ile örgütün genel çerçevesi arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır (Kristoff, 1996: 49). Birey-örgüt uyumu ile ilgili genel bir tanım olmakla birlikte araştırmacılar tarafından farklı tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Birey-örgüt uyumu; çalışanların istek, beklenti, amaç ve kişisel değerleri ile örgütün değer ve amaçlarının birbiriyle tutarlı olmasıdır (Elden, 2017: 41).

Birey-örgüt uyumu; bireysel özellikler ile çalışılan örgütün özellikleri arasındaki uyumdur (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269).

Birey-örgüt uyumu aynı zamanda birey ile örgütün değer kalıpları arasındaki uyumluluk olarak da tanımlanır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255).

Daha detaylı analizler sonucunda Kristof (1996: 1-6), birey-örgüt uyumunun dört farklı tanımını ortaya koymuştur:

- Örgüt ve bireyin temel özelliklerinin uyumu
- Örgüt ve bireyler tarafından belirlenen ortak amaçların uyumu
- Kişisel tercihler veya ihtiyaçlar ile organizasyon yapısı arasındaki uyum
- Örgütsel atmosfer ile kişisel özellikler arasındaki uyum

Araştırmacılar son zamanlarda birey-iş uyumunun yanında birey-örgüt uyumunu da incelemeye başlamışlardır. Örgüt sürekli değişen ve dinamik bir çevrede bulunuyorsa, örgütte çalışan bireylerin sorumluluklarını değiştirebilecek niteliklere sahip olmalarına ve değişimlere ayak uydurabilmelerine özen gösterilmelidir. Örgütte çalışan bireylerin kişilikleri ve örgüt kültürü, işin özelliklerine uyumlu olmalıdır (Robbins ve Judge, 2013: 152).

Birey-örgüt uyumu, sürekli değişen iş dünyasıyla birlikte organizasyonların kendi yapısı ile uyumlu adaylar aramasıyla ortaya çıkmıştır. İş uyumluluğu artık kişisel nitelikleri değerlendirmek için tek kriter değil aynı zamanda birden fazla birimde performans sergileyebilecek çalışan profilleri daha fazla tercih edilmeye

başlanmıştır. Değişen ortama uyum sağlamak amacıyla mevcut pozisyonların kapatılması veya yeni pozisyonların oluşturulması gibi kilit süreçlerde organizasyonla uyumlu kişilerin işe alınması giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda işletmeye alınacak yeni bir çalışanın özellikleri; kişilik özellikleri, fiziksel özellikler, değer yargıları, amaçları, hobileri, giyim tarzları ve hatta beslenme şekline kadar geniş bir perspektiften değerlendirilir (Çiçek, 2018: 51). Çalışanların tüm bu özelliklerinin örgütün özellikleri ile uyumlu olmasına özen gösterilmelidir.

Araştırmalar, birey-örgüt uyumunu sağlamanın dört yolu olduğunu göstermiştir. Bu yöntemlerden ilki, bireyin işinin gerektirdiği tüm yetenek, bilgi ve iş gereksinimlerinin koordinasyonunu sağlamaktır. İkinci yöntem, bireyin ihtiyaç ve istekleri ile örgütün genel yapısal sistemi arasındaki uyumu sağlamaktır. Üçüncüsü, kişinin değer ve kültürel yapısı ile örgütün değer ve kültürel yapısı arasındaki uyumu sağlamaktır. Dördüncü yol, örgütsel kişilik ile bireysel kişilik arasındaki uyumu sağlamaktır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 302).

2.2. Birey-Örgüt Uyumunun Önemi

Çalışanların sergilediği davranışlar, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmasında hayati bir rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının bilgi, beceri ve yetenekleri değerli, nadir ve benzersizliği, başarı için kilit faktörlerden biridir ve kuruluşların sürdürülebilir rekabet avantajları sağlamasına yardımcı olur (Bağcı, 2018: 307). Birey-örgüt uyumunda, çalışanların ve örgütlerin birbirini nasıl seçtiği, uyumlu bir ilişkiyi neden sürdürdüğü ve uyumluluğun bu ilişkiyi nasıl etkilediği önemli bir konudur. Birey-örgüt uyumu, ekonomik ve mali zorluk içerisinde olan çalışanların ihtiyaçlarını gidererek pazar payını arttırmak noktasında önem taşımaktadır (Sutarjo, 2011: 228).

Örgütler, çeşitli değer, norm, özellik ve isteklere sahiptir. Bireyler ve örgütler açısından bu değer, norm, özellik ve isteklerin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir (Kurtpınar, 2011: 3-1). Bu nedenle birey-örgüt uyumu teoride ve pratikte büyük önem taşımaktadır. Sadece örgütün amaçlarına ulaşmak için değil, aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve amaçlarına ulaşmak için de bu uyum oldukça

önemlidir (Baransel, 1979: 218). Bu önem, sadece mesleki açıdan değil, bireyin sosyal bir varlık olmasından ötürü de diğer çalışanlar ve yöneticilerle olan uyumun şekillenmesi açısından kritik bir değere sahiptir. Birey-örgüt uyumu, aynı zamanda iş yerindeki kişisel mutluluğu da olumlu yönde etkileyeceği anlamına gelmektedir (Keser, 2011: 74-76).

Belirli düzenlemelerle şekillenen iş hayatında işgücünün sürdürülebilirliğini sağlamak için ücretler, ödüller, terfiler ve çalışma koşulları kadar bireyler ve örgütler arasındaki uyum da önemlidir (Cable ve Parsons, 2001: 298). Çalışan değeri ile örgütsel değer arasında belirli bir benzerliğin oluşumunda, yani birey ve örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında, çalışanlar arasındaki yakın ilişkinin kurulması ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşılması onların birbirleriyle daha yakın ve ortak bir noktada buluşmalarını sağlamakta, aynı yolda ilerlemelerinde etkili olmaktadır. Ancak bunun uygulanabilmesi için kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin beğeneceği bir yol olmalıdır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların işyeri arkadaşlığının güçlenmesi için örnek davranışlar göstermesi uygun olacaktır (Alparslan vd., 2015: 176).

2.3. Birey-Örgüt Uyumu ile İlişkili Olan Kavramlar

2.3.1. İhtiyaçlar

Örgütler ve insanlar sosyal bir çevre içerisinde yer aldıklarından, mevcut sınırlı kaynaklara dayanarak sınırsız ihtiyaçları ortadan kaldırmayı umarlar. Her iki taraf da bu ihtiyaçları karşılamak için çok çalışır (Ulutaş, 2010: 32). Bu ihtiyaçlar karşılandığı takdirde memnuniyet ve gurur yaratır iken karşılanmadığı takdirde acı ve üzüntüye dönüşür. Üretilen birçok ürün ve verilen birçok hizmet yeni talepleri ortaya çıkarmaktadır. Zamanla bu değişim, daha önce lüks mal olarak görülen bazı ihtiyaçları sıradan ihtiyaçlara, karşılanması gereken ihtiyaçlara dönüştürmüştür. İlk ortaya çıktığında lüks olarak kabul edilen arabalar, televizyonlar, telefonlar vb. bu kapsamda verilebilecek örneklerdendir. Ürünün günümüz koşullarında karşılanması gereken ihtiyaçlar listesinde yer alması bu sorunu daha iyi özetleyen bir örnektir

(Ertürk, 2017: 10-11). İhtiyacın bir diğer tanımı ise; karşılandığı durumda bireysel varoluşun devamını sağlayan, karşılanmadığında ise bireylerin yok olması ihtimalini doğuran bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 121).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi iki temel varsayımı vurgular. Birincisi, bireysel davranışların ihtiyaçlarını karşılamak üzere şekillenmesidir. Başka bir deyişle, kişisel ihtiyaçların davranış üzerinde büyük etkisi vardır. İkinci varsayım, gereksinimlerin sıralanmasıyla ilgilidir. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki alt düzey ihtiyaçlar karşılanmazsa, üst düzey ihtiyaçlar bireysel davranışı etkilemeyecektir. Buna göre, alt düzey ihtiyaçlar karşılandıktan sonra üst düzey ihtiyaçların etkisi artmaya başlayacaktır. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını iyi kavrayarak ve bu ihtiyaçları karşılayarak eylemlerini kontrol edebilirler (Koçel, 2005: 623).

İhtiyaçlar insanların özelliklerine göre farklılaşır ve bu farklılıklar farklı bireysel davranışlara yol açar. Bazı insanlar iş olanaklarından mahrum kalmamak için işyerinde sorumluluk almaktan kaçınsa da, bazı insanlar daha fazlasını göstermesi gerektiğini düşünürerek kendini daha sorumlu kılmaya çalışır (Ulutaş, 2010: 34). İşgörenlerin ihtiyaçlarına cevap veren kuruluşlarda, çalışanların örgüte daha fazla uyum sağladıkları bildirilmiştir. İhtiyaca karşılık veren örgütler, çalışanlarının fiziksel, finansal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaktan çekinmezler (Kristof, 1996: 4).

Örgütler, çalışanlarla ilişkilerinde iki konuya değer verir. Biri açıklık ve koordinasyon, diğeri ise iş birliğine önem vermektir. İş sürecinde, görevini tamamladıktan sonra birey koordinasyon unsurlarını göz ardı etmemeli ve gerektiğinde takım arkadaşlarıyla iletişim kurmalıdır. İş birliği ile ilgili olarak bu, iş sürecinde bir diğer önemli konudur ve çalışanların iş birliğine uygun bir tutum sergilemeleri gerektiğini ifade eder (Ulutaş, 2010: 36).

2.3.2. Koordinasyon

Örgütlerin belirli bir disiplin içerisinde işlerini aksatmadan yürütmesi için, ihtiyaç duyduğu ve örgütün amaçlarına ulaşmasında alt birimler arasındaki uyum ve iş

birliği koordinasyon olarak ifade edilebilir. Kısacası, koordinasyonu planlı bir iş birliği düzeni olarak yorumlayabiliriz. Fayol, koordinasyonu, belirli bir uyum ve işbirliği eğilimi olan çalışanların davranışı olarak tanımlar. Organizasyon içinde koordinasyonun sağlanabilmesi için birçok kurala uyulması gerekmektedir. Bunlar: organizasyon yapısını karmaşıklıktan uzak olacak şekilde dönüştürmek, organizasyonel politikalar üzerinde anlaşabilmek, organizasyon içi iletişimin etkinliğini sağlamak ve çalışanları motive etmektir (Genç, 2004: 171-172).

2.3.3. İş Bölümü ve Sorumluluk Alanı

Her ne kadar kendi alanlarında uzmanlıklarını geliştiren çalışan grupları olsa da, farklı eylemler ve bu eylemlerin gerçekleştirildiği alanlar belirlendikten sonra eylemleri meydana getirenlerin belirlenmesi neticesinde oluşmaktadır (Birkök, 2004: 3). Örgüt içerisinde çalışanların tam olarak yerine getirmekle yükümlü oldukları görevler sorumluluk olarak kabul edilir. Çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme sürecinde, sorumlulukları onlara yükleyen yöneticilerin sorumlulukları ortadan kalkmaktadır (Ertürk, 2017: 153).

2.3.4. Kurallar

Örgütte hangi davranışların doğru hangi davranışların yanlış olduğunu anlamak için uyulması gereken bir dizi kuralı ifade eder. Normlar, çalışanlar için yönergelerdir. Normlar, bireysel davranışları şekillendirmede çok etkilidir, ancak genellikle yazılı değildirler. Değerleri ve normları ayıran en önemli faktör, değer olarak algılanan şeylerin genellikle soyut anlamlara sahip olması, normların ise sınırları daha net bir şekilde göstermesidir. Bu iki kavramın ortak noktası ise aktarımlarının kültür aracılığıyla gerçekleştirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46).

Normların ortaya çıkışı genellikle belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşir. Ancak bu süreler genellikle örgütteki yönetici ve çalışanların ortak çabalarıyla kısalabilir. Ortaya çıkan normların örgüt, grup veya topluluklar için belirli işlevleri vardır. Bu işlevler şunlardır (Şimşek vd., 2003: 147):

- Sürekliliğin sağlanmasını destekler.
- Alınan aksiyonların net olmasını sağlar.
- Üyelerin eylemlerden olumsuz etkilenmesini önler.
- Değer yaratılmasına katkı sağlar.

2.3.5. Değerler

Bireysel değer yargıları, mutluluğa ulaşmayı sağlayan eylemleri ve duygusal çıkarımların elde edilmesi mücadelesidir. Her insan, kendi kişilik özelliklerine uygun bir iş yapmak ister. Bu aşamada karar verme mekanizması üzerinde etkisi olan temel faktör değer yargısıdır. Çünkü bireysel kişilik özelliklerinin kaynağı geliştirdikleri değer yargılarıdır. Bu durumda birey, kendi değerlerine en uygun çalışma eğilimi göstermek ister. Bireysel değerlerin paralel olduğu durumda, örgütler çalışanlarını daha kolay anlamaktadır. Bu durum çalışanın örgütüne olan güvenini artırmaktadır (Ahmadi vd., 2014: 37).

Çalışanların değer yargıları ile amaçlarının örtüşmesi durumunda birey-örgüt uyumu olumlu yönde etkilenir (Valentine vd., 2002: 349-360). Değer yargıları örgütle uyumlu olan çalışanların, örgüte olan bağlılıkları yüksektir (Bowen vd., 1991: 35). Bir diğer ifadeyle, örgüt kültürü ile kişisel değer yargıları arasındaki tutarlılık derecesi, çalışanların işle ilgili inançları ve uyumun ciddiyetini doğrudan etkiler. Kişisel değer yargılarına örgüt içerisinde önem verildiği takdirde, çalışanın örgütle uyumlu tutum sergilemesi ve kurum içi personel devir hızının düşmesi beklenmektedir (Vilela vd., 2008: 1006).

Tüm bireyler, kendini geliştirme imkânının yüksek olduğu bir organizasyonda yer almak ister. Bu aşamada, kişisel değer yargıları, eylemlerinin ve yöntemlerinin odak noktası haline gelir. Bu gelişim içerisinde birey ve örgüt arasında başarılı bir uyum ortaya çıkar (Adkins vd., 1996: 440). Bireysel değer yargıları genellikle istikrarlı bir yapıya sahiptir ancak bu değerler zaman içerisinde zor da olsa değişebilmektedir. Örneğin, nesiller arası değer yargılarında bazı değişiklikler olabilir. Dünyadaki krizlerin ve savaşların etkisi altında yetişen işçiler “emektarlar” olarak tanımlanmakta ve bu kişiler örgüte bağlı, otoriteye saygılı ve çalışma arzusu güçlü

kişilerdir. Buna karşın, "Bebek patlaması" olarak adlandırılan neslin insanları ise belirtilen özelliklerin tam tersi eğilimler sergilemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 148-149).

Örgütlerin tek işlevinin ürün ortaya koymak ve hizmet sunmak olduğu düşünülse de örgütlerin sahip olduğu değerler ışığında çalışanların değer yargıları etkilenmektedir. Kişisel değer yargılarını etkileyen örgütsel değerler; hedeflerle uzlaşabilme, birlikteliğin artması, eylemsel tutarlılık düzeyinin yükselmesi ve en önemlisi örgüt kültürünün içselleştirilmesini etkiler. Örgütsel değerler, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini destekleme ve bu faaliyetleri yönlendirmede doğrudan etkiye sahiptir. Bu değerler, çalışanların davranışlarına da yol gösterici niteliktedir (Kara, 2011: 105-107).

Örgütsel değerler, örgüt içerisinde görev yapan çalışanların faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlar ve örgütsel faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak için hangi yöntemlerin izlenmesi gerektiği konusunda çalışanlara rehberlik eder (Maden ve Aydın, 2010: 578-584). Bu doğrultuda, örgütsel değerlerin gücünü artırmak için çalışanların başarıya odaklanması sağlanmalı, çalışanlar üstleri tarafından tanınmalı ve çalışanlar için finansal ödül sistemi geliştirilmelidir. Böylece, çalışan ve örgüt arasındaki uyum güçlenmiş olur (Vogel ve Feldman, 2009: 71).

2.4. Birey-Örgüt Uyumunu Açıklayan Kuramlar

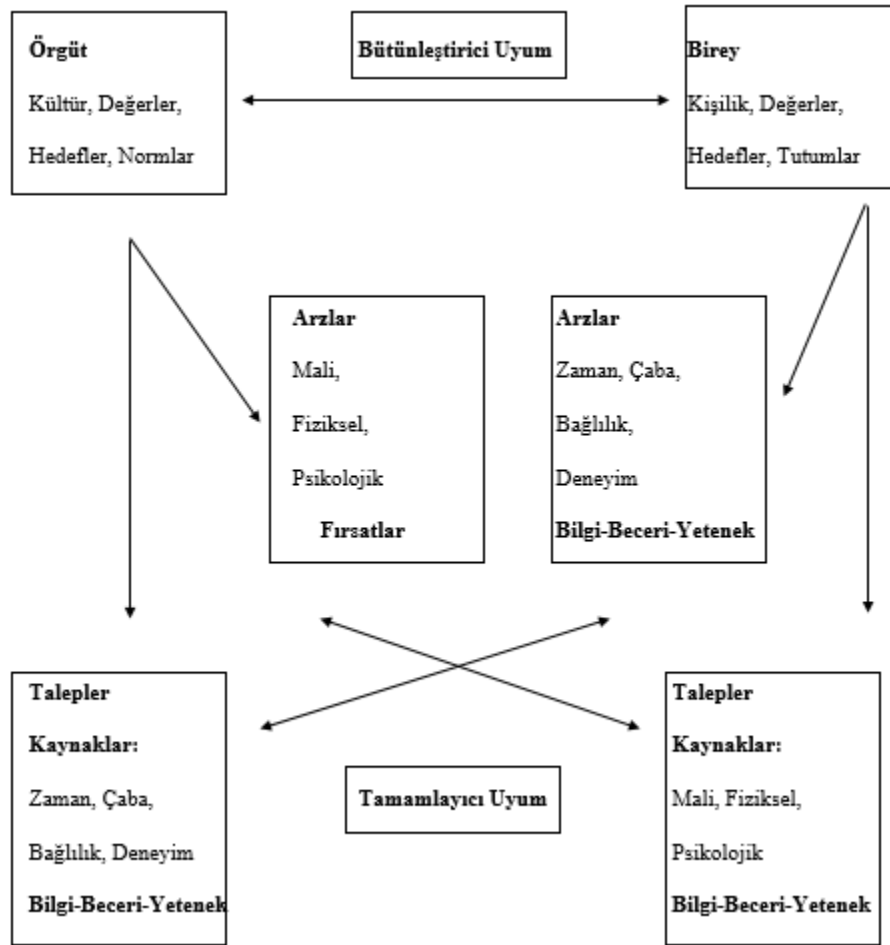
Birey-örgüt uyumu ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve bu konuda çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar; Kristof'un Birey-Örgüt Uyum Kuramı, Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli, Schneider'in Birey-Örgüt Uyum Kuramı, Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyum Kuramı şeklinde sıralanabilir (Yavuz, 2021: 6).

2.4.1. Kristof'un Birey-Örgüt Uyum Kuramı

Kristof'a (1996: 4) göre birey-örgüt uyumu, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini karşılması veya örgüt ile bireyin benzer özelliklere sahip olması durumunda belirlenebilen bir uyumluluk durumudur. Kristof, bu uyumu iki kısma

ayırır: bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyum. Bütünleştirici uyum iki durumda gerçekleşir. Birincisi, birey ve örgütsel özellikler benzer olmalı, ikincisi ise bu özellikler arasında uyum olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgüt, yetenekleri ve performansı gelişmeye devam eden bireyleri tercih ederse, bu kişilerin kendi işgücüne sahip olmaları nedeniyle bütünleştirici uyum kendiliğinden oluşur (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 19). Tamamlayıcı uyum, bireysel özelliklerle örgütteki diğer bireylerin ihtiyaç ve eksiklikleri giderilir. Yani, örgütte ihtiyaç duyulan eksiklikleri gidermek için bireyin kendi kaynaklarıyla (örneğin, kişisel özellikler, çaba, kararlılık, zaman vb.) çalışması sonucunda tamamlayıcı uyum ortaya çıkar (Kennedy, 2005: 6).

Kristof'un modeli örgütler tarafından bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında sahip olduğu yeteneklerin gelişmesine olanak tanır (Wingreen ve Blanton, 2007: 635).

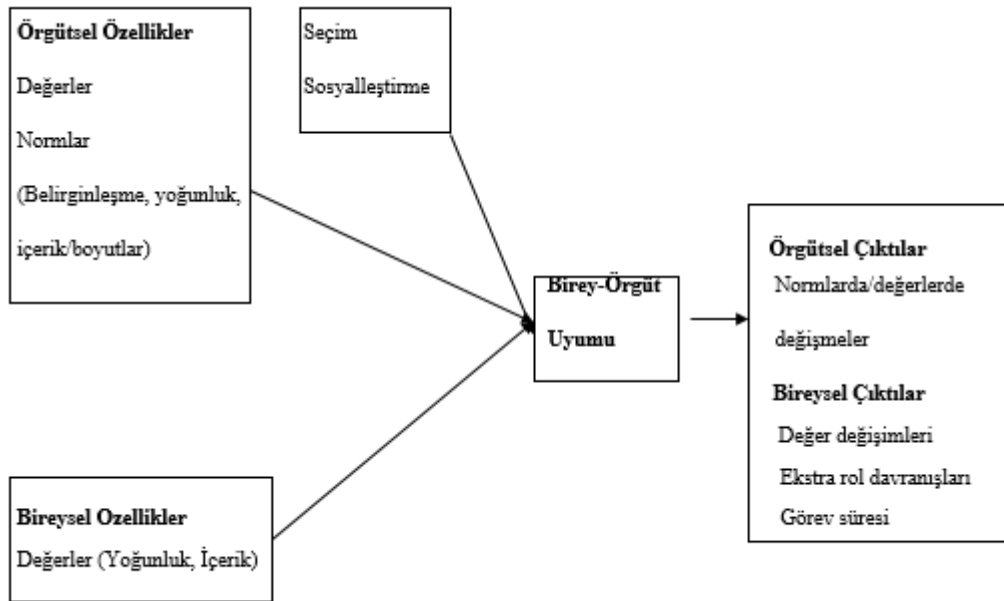


Kaynak: Kristof, 1996: 49

Şekil 2.1. Kristof'un Birey-Örgüt Uyum Modeli

2.4.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli

Chatman'a (1989: 335) göre örgütler, çalışanların kişisel değerleri ile örgütsel değerlerini koordine ederek bireysel davranışlara etki eder. Örgüt üyelerinin çoğu, belirlediği bu değerleri kabul etmektedir. Modelini, değerlerin karşılaştırılmaları üzerine kuran Chatman, birey-örgüt uyumunu, örgütlerin değerleri ile bireysel değerler arasındaki uyum olarak tanımlar. Chatman (1991: 460), işe alım sürecinde birey ve örgüt arasındaki gerçek değer uyumunun ölçülmesi ve bu uyumun göz önüne alınarak seçimin gerçekleştirilmesi durumunda, bireyin örgüte uyum sağlama olasılığının yüksek, iş doyumunun daha yüksek ve örgütte kalma süresinin daha yüksek olacağına dikkat çekmiştir. Chatman, bireylerin ve örgütlerin uyumlu olduğu bir örgütte, seçim sistemi ve sosyalleşme süreci kadar bireylerin yaptığı seçimlerin de önemli olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, bireyler de örgütler gibi kendi değerlerine göre seçimler yapar ve değer olarak benzer olduğunu düşündüğü örgütte çalışmayı tercih ederler. Chatman'ın modelinde, bireyler ve örgütler arasındaki uyumun çeşitli birey ve örgütlerin çıktıları üzerindeki etkisi de tartışılmaktadır. Birey ve örgütler açısından ortak kabul edilen çıktılar, değer değişimleridir. Bu ortak çıktıya ek olarak, örgütsel normlardaki değişiklikler, bireylerin tanımlanmış rollerinin ötesinde ve üzerinde davranışlar sergilemesi, görevde kalma süresi gibi örnekler sunulmaktadır (Karaeminoğulları, 2012: 123).



Kaynak: Chatman, 1989: 340

Şekil 2.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli

2.4.3. Schneider'in Birey-Örgüt Uyumu Kuramı

Schneider, benzer özelliklere sahip bireylerin örgütlerde kendilerini daha rahat hissettiği, bundan dolayı da bu tür örgütlerde daha aktif olduklarından söz etmiştir. Benzer şekilde, örgütler de kendi kültürüne daha yakın hissettiği bireyleri işe alır. İşe alım sonrasında, her iki taraf söz konusu uygunluk durumunu sürdürmeye çalışır. Uyumun olabildiğince uzun süremesi için örgütün birey için bireyin de örgüt için çekiciliğinin daimi olması gerekmektedir (Ulutaş, 2010: 63).

Schneider'in birey-örgüt uyumu kuramı, organizasyon içinde dinamik olarak birbirini takip eden üç sürece (çekim-seçim-çekişme) dikkat çeker. Sürecin çekim aşamasında, birey kendi ihtiyaç, değer ve kişiliklerine uygun bir örgüt arama peşindedir. Seçim aşaması, özel niteliklere sahip bireylerin seçimi ve istihdam edilmesini, çekişme aşaması uyumlu olmayan bireylerin örgütten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koyar. Kişiler kendilerine benzer organizasyonları tercih ederler. Aynı şekilde örgütler de yapılarına uygun bireyleri işe alma eğilimindedir. Birey, katıldığı örgütle uyumu yakalayamazsa genellikle örgütü terk eder. Kısacası örgüt, içine aldığı bireyleri seçer, bireyler de örgüt içindeki kültürün belirleyicisi olur (Saraç vd., 2014: 481).

Schneider'in (1987: 356) modeli temel olarak aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

- Bireyler, gerçekleşen faaliyetin türüne bağlı olarak, örgüt yapısına farklı şekillerde çekilirler. Bu faaliyetleri belirli kılan bireylerdir. Dolayısıyla, örgütsel yapının çekiciliğini yaratan faaliyetler değil bireyin kişiliği ve yeteneğidir.
- Örgütlerde, işe alınacak kişilerin tercihinde örgütsel yapı ile uyumluluğuna bakılır. Buna göre, örgüte giriş sınırlandııkça o derecede örgütsel yapı ve birey uyumluluğu yüksek olur. Buradaki amaç, örgütteki bireylerin uyumlu kişilerle sınırlandırılmasını sağlamaktır.
- Bireyler, örgüte uyum sağlamadıkları takdirde istekli veya isteksizce örgütü terk etmektedir. Bu durum, bireylerin daha iyi adapte olacağına inandıkları bir örgüte katılma isteği duymalarına neden olacaktır.

2.4.4. Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyumu Kuramı

Cable ve Judge'ın (1996: 320-326) birey-örgüt uyumu kuramındaki en önemli varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş arayanlar yüksek ücret sağlayan kuruluşları tercih ederler.
- İş arayanların, koşullu ödemeler yerine sabit ödemeler yapan örgütlere ilgi duyma olasılıkları daha yüksek olacaktır.
- Öz yeterliliği düşük iş arayanlarla karşılaştırıldığında, öz yeterliliği yüksek olanlar, grup ödemeleri yerine bireysel ödeme planlarını tercih etmektedir.
- Adaylar grup bazlı ödeme yerine kişisel ödeme sistemini tercih etmektedir.
- Bireyci eğilimleri olanlar, toplu ödeme sistemleri yerine bireysel ödeme sistemlerini tercih etmektedir.

2.5. Birey-Örgüt Uyumu Türleri

2.5.1. Bütünleştirici Uyum

Bütünleştirici uyum, öncelikle birey ile örgütün temel özellikleri arasındaki ilişkiye dayanır. Bir örgütün bu özellikleri kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları iken, bireysel özellikleri ise kişilik, değerler, amaçlar ve tutumlardır (Kristof, 1996: 2-3). Bütünleştirici uyum, bireyin ve örgütün özellikleri arasındaki benzerlikte kendini gösterir (Guan vd., 2011: 291).

Örgütün işe alım uygulamaları ve adayların iş seçimi davranışında, örgüt ve bireyin benzerliklerinden ötürü birbirlerine karşılıklı ilgi duyması bütünleştirici uyum olarak ifade edilir (Özkan, 2018: 101). Bu tür bir uyum, bireylerin örgütte çalışan diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olması nedeniyle oluşur. Örneğin, bir kişi aynı departmanda çalışan diğer kişilerle benzer tutum ve değerlere sahipse, bütünleştirici uyum söz konusudur. Bütünleştirici uyum, örgütte çalışan bireyler ile örgütün

amaçları, değerleri ve kişilikleri arasındaki uyum olarak kabul edilir (Kurtpınar, 2011: 33).

Bütünleştirici uyum sağlandığında bireylerin örgütlerine karşı daha olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir. Bu olumlu tutum ve davranışlar; daha fazla iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş performansı sağlar (Piasentin, 2007: 13).

2.5.2. Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı uyum, bireysel özelliklerin çevre tarafından tamamlanması veya çevrenin yetersizliğinin giderilmesi ile ortaya çıkar. Böylece tamamlayıcı uyum sağlandıkça çevrenin ihtiyaçları ile bireyin etkili yönleri dengelenir (Kristof, 1996: 4). Böylece mevcut ortamda bir boşluğu doldurduğunda tamamlayıcı uyum ortaya çıkar (Kristof-Brown vd., 2005:288).

Tamamlayıcı uyum, gereksinim-arz ve talep-beceri uyumu olmak üzere iki farklı başlık altında ele alınmaktadır. Gereksinim-arz uyumu, örgütün bireylerin ekonomik, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirmesi ve kişisel gelişimlerinin sağlanması gibi alanlarda ortaya çıkar. Talep-beceri uyumu, organizasyonunun isteklerini karşılamada bireylerin gerekli yeterlilikleri elinde bulundurmasıyla ilgilidir. Diğer bir deyişle, örgütler de çalışanlarından istenilen düzeyde katkı sağlamasını beklemektedir (Behram ve Dinç, 2015: 116).

Tamamlayıcı uyum, örgütte eksik olan bir şeyin bireyin belirli özellikleri aracılığıyla tamamlandığı bir uyum şeklidir. Örneğin, çalışanların örgüt için gerekli alanlarda belirli özel nitelikleri varsa, bu noktada tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir. Bu uyumda, örgütün ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları, örgütün beklentileri ile bireyin beklentileri arasındaki ilişkide eksikliklerin tamamlanmasına odaklanılır (Kurtpınar, 2011: 33). Sonuç olarak, bütünleyici uyum, bireyin kişilik özellikleri ile örgütün özelliklerinin birbirleriyle olan uyumu sonucunda ortaya çıkar. Bu uyumu sağlayan, örgütsel özellikler; kültür, iklim, değerler, hedefler ve normlar iken kişilik özellikler; değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Tamamlayıcı uyum ise, bireylere ihtiyaç

duydıkları kişisel gelişim fırsatları ile ekonomik, fiziksel ve psikolojik kaynakları sağlar ve bireylerin performanslarını, çabalarını, bağlılıklarını, bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini göstermelerine imkân tanır (Wang, Liu ve Zhao, 2010: 1).

Alanyazında birey-örgüt uyumu türleri genelde bütünleştirici ve tamamlayıcı uyum olarak sınıflandırılrsa da bunların dışında farklı uyum türlerinin olduğu da bilinmektedir. Bunlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.5.3. Birey-İş Uyumu

Birey-iş uyumu, kişisel bilgi ve beceriler ile iş gereksinimleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996: 8). Bu uyum, bireyin işinde başlangıç pozisyonundan başlar ve genellikle de işe alınma kararıyla son bulur (Ulutaş, 2011: 49).

Birey-örgüt uyumunda benzer duygulara sahip olmak ve aynı anda hareket etmek, birey ile yapılacak görev arasında belirli bir düzeyde uyumu gerektirir. Çünkü sadece bireyler ve örgütler arasında sağlanan bir uyum, örgütün çıkarına olacaktır. Birey-örgüt uyumunun yanında, birey-iş uyumunun da sağlanması kişi ve kuruluşların gelişimine katkı sağlayacaktır. Birey-iş uyumu, bireyin kişisel özellikleri ile yaptığı işin özellikleri arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Yapılacak işin kalitesi ile bireyin yetenekleri arasında belirli bir koordinasyon olması durumunda yüksek performans ortaya çıkacaktır. Bu uyumun olmadığı durumda ise birey stres ile karşı karşıya kalacaktır (Moripek, 2016, s. 14).

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri için çalışan seçimi ve yönetim süreçleri önemlidir. Bu nedenle örgütlerin, çalışan seçim sürecinde kişi ve işlerin uyumuna gereken özeni göstermesi gerekmektedir. İşe uygun kişileri işe almak, iş verimliliğini artıracak ve maliyetleri düşürecek, böylece ekonomik karlılık artacaktır. İnsanların ve işin son derece uyumlu olduğu bir organizasyonda süreklilik, motivasyon, bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu sonuçlar üretilecektir (Yumuk, 2018: 51).

Kişi ve iş arasındaki uyum önemlidir çünkü birey sadece kariyer odaklı değil aynı zamanda sosyal bir varlıktır. Bu süreç en iyi şekilde örgütteki birey, çalışma

arkadaşları ve yönetici arasındaki uyumla ifade edilir. Bu uyum süreci sayesinde bireyler çalışma ortamında mutlu olurlar (Keser, 2011: 74). Bireyler, iş-yaşam olanakları çerçevesinde motivasyonlarına, bilgi ve becerilerine daha uygun işler bulmaya çalışırlar. Bu durumda, bir kuruluşla başlayabilir veya başka bir iş bulmak için onu bırakabilir. Diğer bir deyişle iş, bireyin bilgi ve becerilerine uyarlandığında hem bireye hem de örgüte fayda sağlar (Tınar, 1997: 4).

2.5.4. Birey-Meslek Uyumu

Birey-meslek uyumu, kişilik ve kariyer arasında oluşacak bir uyum olup birey-iş uyumuyla benzerlik göstermektedir (Aksay ve Yasım, 2016: 1603). Meslek seçimi, kişinin kendini tanıması ve çalıştığı işyerinin gereksinimlerini karşılama sürecidir. Bu süreç, mantıklı ve doğru bir şekilde yürütülmelidir (Carson vd., 1999: 196).

Birey-meslek uyumu, bir kişinin işi hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunun ve işteki uzmanlık derecesinin bir göstergesidir. Mesleği ile uyum içinde olan insanlar, kendi mesleğini isteyerek yapacak, mesleği ile özdeşleşecek ve daha fazla iş doyumunu elde edecektir. Bu nedenle, çevrelerini değiştirme ihtiyacı hissetmeyeceklerdir. Mesleki uyumu sağlayamayan bireyler ise çevrelerini değiştirmek isteyeceklerdir (Özçelik, 2011: 45).

Birey-meslek uyumu, bir bireyin işini ne ölçüde anladığını veya işinde nasıl uzmanlaştığını ifade eder. Bu uyumu yakalayan bireyler mesleklerinde çalışmaya istekli olacak ve gerekli iş doyumunu sağlayacaktır. İş tatmini artan bireylerde ise, olumsuz meslek seçimi riski ve meslek değiştirme eğilimi daha düşüktür. Aksi durumda, yanlış meslek seçimi ortaya çıkacaktır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-9).

Meslek seçimi, kişisel özellikleri dikkate alınarak yapılan bir seçim sürecidir. Bireylerin kendilerine uygun bir meslek seçmeleri ve mesleğinde mutlu olmaları toplumsal kalkınmaya da katkı sağlayacaktır (Bozdoğan, Aydın ve Yıldırım, 2007: 84).

2.5.5. Birey-Grup Uyumu

Birey-grup uyumu, bir birey ile grubun diğer üyeleri arasındaki özelliklerin, davranışların ve etkileşimlerin uyumluluk derecesi olarak tanımlanır. Bireylerin gruplarıyla uyum düzeyi, gerginlik ve kendini gösterme gibi duygusal sonuçlara yol açabilmektedir (Young ve Hurlic, 2007: 176). Gruplar, bireylerin canlılığını artırır ve kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda bireylerin toplumda sosyal prestij kazanmasını sağlar (Eren, 2017: 115).

Birey ile grup arasındaki uyum, çalışma grupları ile birey arasındaki uyum olarak kendini gösterir. Birey ve grup arasındaki uyum, bireyin ve araştırma ekibi üyelerinin benzer değerlere sahip olmasından ve benzer bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması sonucunda meydana gelir (Özkan, 2018: 100).

Örgütlerde çalışma takımlarının yaygınlaşmasıyla birlikte bireyler ve gruplar arasındaki uyum konusu daha önemli hale gelmiştir. Araştırmalar, birey ve grup arasındaki uyumun birey ve çevre arasındaki uyum olduğunu göstermiştir. Birey-grup uyumu ile birey-örgüt uyumu arasındaki temel fark, grubun örgütten farklı değerlere, hedeflere ve normlara sahip olabilmesidir. Bu nedenle birey-grup uyumunun düzeyi, birey-örgüt uyumunun düzeyinden farklı olabilir (Yılmaz, 2016: 11).

Bireyler, örgütsel amaçları sadece bağlı oldukları grubun değerleri olduğu için daha yüksek düzeyde tutarlar. Böylelikle, bireyler kişisel amaçlarını örgütsel amaçlar ile uzlaşma yoluna giderler. Sonunda da, bireyler ve gruplar arasında uyum sağlanarak uyum içinde çalışmak ve yaşamak mümkün olacaktır (Eren, 2017: 41).

2.5.6. Birey-Yönetici Uyumu

Birey ile yönetici arasındaki ilişkiyle ilgili olan birey-yönetici uyumu, çalışanın değerleri, hedefleri, kişilik özellikleri ve demografik özellikleri ile bunların yöneticilerin özellikleriyle uyumlu olup olmamasına odaklanır (Kristof-Brown vd., 2005). Bir örgütte tanınma ve ödüllendirmeye dayalı bir teşvik sistemi, bireyler ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkiler. Yetki ve sorumluluğun

devredilmesi, ekip çalışması ve ortak bir vizyon ve misyon, olumsuz duygular üreten faktörleri ortadan kaldırmaktadır (Genç, 2017: 118).

Örgütte çalışan yöneticilerin çalışanlarının kişisel özellikleri hakkında bilgiye sahip olması, yöneticilere gelecekteki faaliyetlerde kolaylık sağlar. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların kültürel değerlerini ve kişilik özelliklerini dikkate almaları gerekmektedir. Bu özelliklerin dikkate alınmaması durumunda örgütte kutuplaşma ve çatışma meydana gelecektir. Bundan ötürü, yöneticiler çalışanlarla empati kurmalı ve onlara karşı daha toleranslı davranmalıdır. Bu durumu çalışan açısından ele aldığımızda, diğer iş arkadaşlarının kişilik özelliklerini bilen çalışanlar, diğerlerinin hangi koşullarda nasıl davranacağını bilerek buna uygun hareket tarzı belirleyebilirler (Özdemir, 2017: 64).

2.6. Birey-Örgüt Uyum Süreci

Birey-örgüt uyumu sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi için birçok unsurun dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsurlar (Sutarjo, 2011: 228-232):

- Başarılı olmak için işverenlerin işte iyi performans gösteren ve işten ayrılma eğilimi düşük adayları işe alması gerekir. Bu süreçte insanlar arasındaki bilgi, beceri ve yeteneklerin eşleştirilmesinden çok bireyler ve örgütler arasındaki uyumu anlamak daha önemlidir.
- Yöneticiler, işe alım sürecinde ve istihdam edilme sürecinde çalışanlara örgütün birimleri ve değerleri ile ilgili bilgileri açık ve eksiksiz bir şekilde aktarmalıdır. Bu, örgütü bireyler için daha çekici hale getirecek ve onların örgüte bağlanmalarına yardımcı olacaktır.
- Örgüt işe alma ve seçmede ne kadar başarılı olursa olsun, yeni çalışanlar kuruluşun kültürüne tam olarak uyum sağlayamazlar. Bu amaçla örgüt, yeni çalışanların örgüte uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bu adaptasyon sürecine sosyalleşme denir. Sosyalleşme, eski çalışanlardan yeni çalışanlara doğru değerlerin, varsayımların ve tutumların aktarılmasıdır. Çalışanların sosyalleşmesi, birey-örgüt arasındaki uyumu

geliştirir ve verimliliği daha da artırır. Örgüte ait olduğunu düşünen çalışanlar daha memnun oldukları için, örgütte uzun süreli kalmaya niyetlidirler.

- Bazı kişiler örgüte tam olarak uyum sağlayamasa da istisnai beceri ve yeteneklere sahip olabilir. İnsanların inançlarını ve değerlerini değiştirmenin en etkili yolu davranışlarını değiştirmektir. Yöneticiler, çalışanlara yeni şekillerde hareket etmenin içsel değerini görmesini sağlamalı ve yeni davranışları motive etmek için iletişimi kullanmalıdır.

- Örgüt, çalışanların birey-örgüt uyumlarını farklı şekilde etkileyecek eğitim programları düzenlemelidir. Stratejik hedeflere uygun şekilde hazırlanan bu eğitimler, sadece yeni çalışanların karşılaşacakları zorluklara hazır olmasını değil aynı zamanda mevcut çalışanların becerilerini de geliştirmek ve iyileştirmek için kullanılır.

Kişisel-örgütsel uyum süreci, çalışan seçimi ve örgütsel sosyalleşme olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Ulutaş, 2011: 75).

2.6.1. İşgören Seçimi

Bir işletmenin insan kaynağı talebi, önceden belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşabilecek insan gücü olarak ifade edilir. Bu noktada önemli olan örgütün amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilecek faaliyetler için gerekli olan emeğin niteliği ve niceliğidir (Tortop vd., 2017: 149). Günümüzde işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın en önemli yollarından biri de çalışan istihdam etmektir. Bu nedenle şirketler, insan gücüyle stratejik olarak ilgilenmeli ve etkin bir şekilde kullanılmasına özen göstermelidir (Akgemci, 2015: 250).

İşletmede istihdam edilecek adayın işe başvurma niyeti, örgütün uyguladığı reklam, terfi, tanınma, imaj, çekicilik ve birey-örgüt uyumu gibi kavramlarla ilgilidir. Tanınma ve imaj çalışmalarında birey-örgüt uyumu algılamaları için örgütün kültürü ve değerlerine yönelik tanıtımlar yapılmalıdır. Algılanan birey-örgüt uyumu, örgütü daha çekici kılmakta ve bireyin işe başvurma niyetini etkilemektedir (Yıldız, 2013: 167).

İşgören seçim sürecinde işe giriş teknikleri kullanılır. Bu teknikler kullanılarak, adayların ihtiyaç ve beklentilerinin iş gereksinimleriyle tutarlı olup olmadığına karar verilir. Bu tutarlılık kontrolüne ek olarak, çalışanların çalışacakları ortamı da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Gürbüz, 2017: 182).

Örgütsel bir bakış açısından, işe alım sürecinde işgücü seçimini yönetmek önemlidir. Çalışan seçimine yönelik araştırmalarda, bireylerin ve işlerin uyumluluğu veya kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin işin gereklerine uyumluluğu en önemli seçim kriterleri olarak kabul edilmektedir (Sekiguchi, 2007: 119).

İşe alım sürecinin işlevi, örgütün önceden belirlenmiş işlerini tamamlayabilecek bilgi ve yeteneğe sahip bireyleri seçip işe almak gibi görünse de esasen değerlere uygun bireyleri seçerek örgüt kültürünün sürekliliğine hizmet etmektedir. Geleneksel işe alım yöntemlerini kullanan şirketler, yalnızca bilgi, deneyim ve yeteneklere dayalı olarak işe alım yapmaktadır. Örgüt ile uyumsuz olan birey, örgütün sosyalleşme sürecine dâhil olsa bile, çabalarına karşılık vermediği için örgütten ayrılacaktır. Bu noktada çalışan seçim süreci daha önemli hale gelecektir (Saraç, 2014: 54).

2.6.2. Örgütsel Sosyalleşme

Birey-örgüt uyumunu elde etmenin bir başka etkili yolu, örgüte katıldıktan sonra gerçekleşen sosyalleşme sürecidir. Sosyalleşme, bireylerin örgüte katılabilmeleri için örgütün değerleri, beklentileri ve normlarını öğrendiği süreçtir (Gürbüz, 2017: 182). Bir başka tanıma göre örgütsel sosyalleşme, bireylerin örgüte üye olmak ve örgüte katılmak için sosyal beceri, bilgi, değer, tutum ve davranışları kazanma sürecidir. Örgütsel sosyalleşmesinin amacı, bireyler ve örgütler arasındaki uyumu sağlamak ve bireyleri örgütte aktif hale getirmektir. Bireyler ve örgütler arasındaki uyum ancak etkili örgütsel sosyalleşme gerçekleştirilerek sağlanabilir (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 19). Bireyler iş için gerekli bilgi ve becerileri sosyalleşme süreci ile kazanırlar (Van Maanen ve Schein, 1979: 3). Bu, kişisel kariyer ve uzun vadeli başarı için önemli bir faktördür (Ulutaş, 2011: 87).

Sosyalleşme sürecinde bireyler, örgütün çıkarlarına benzer değerlere sahip olmaları için örgütün çıkarları doğrultusunda hareket eder ve düşünürler. Dolayısıyla örgütsel

sosyalleşmenin etkili süreci, birey ile örgüt arasındaki uyumu ortaya koymaktadır (Memduhoğlu, 2008: 138).

Sosyalleşme süreci; danışmanlık programları, formal öğretim, sosyal ve eğlence aktivitelerini kapsar. Bu faaliyetlerin birey-örgüt uyumu üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Kişisel değerlerde daha büyük değişiklikleri sağlar. Bireyler kendi değerlerine göre doğru örgütleri seçtikleri takdirde sosyalleşmeleri daha da kolaylaşır (Çetinkaya, 2016: 43).

Başarılı bir sosyalleşme süreci için örgütün kültürel yapısına uygun bireylerin işe alınması önemlidir. İşe alım süreci bittikten sonra birey başarılı bir işe başlama eğitim sürecinden geçecektir. Bu aşamada örgütün kültürü, değerleri, bölümleri, çalışanları, iş yapış biçimi ve özellikleri ayrıntılı olarak çalışanlara aktarılır. Tüm bunlar ilerleyen süreçte eğitimlerle çalışanlara hatırlatılır. Bu süreç sorunsuz ilerlemezse ve örgütle yeterli uyumu sağlanmazsa, birey örgüte aidiyet duygusunu hissedemez ve mutlu olamaz, bu da istifaya yol açabilir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 38).

2.7. Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Birey-örgüt uyumunu etkileyen birçok faktör vardır; bunlar arasında örgüt kültürü ve örgüt iklimi, kişilik, takım birliği, iletişim, çeşitlilik, esneklik, bireycilik-kolektivizm, liderlik, otorite olarak uyum, mekanik ve organik organizasyon yapısını ikna eden demokratik güç, karşılanmayan ihtiyaçlar ve motivasyon, olumlu düşünme, bireyin örgüt içindeki konumu yer almaktadır (Ulutaş, 2010: 68). Bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi; Örgüt kültürü genellikle örgüt üyelerini diğerlerinden ayıran ve üyelerinin paylaştığı inançlar, değerler, davranış kalıpları ve anlayışlarla ilgilidir. Kültür, yaşama, organize olma ve iletişim kurma biçiminin genel toplamıdır (Linstead, 2001: 10930). Örgüte yeni girenler, örgütün kültürünü, sosyal grupların uygulamalarını ve etkileşimlerini gözlemleyerek ve tecrübe ederek öğrenir ve ona uyum sağlar (Hampton-Farmer, 2007: 20). İklim kavramını ilk

kullanan Lewin yaptığı araştırmalarda, liderliğin grup üzerindeki etkisini incelemiştir. Burada, liderlik tarzları (demokratik, liberal, otokratik) çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örgüt iklimini ise sırasıyla aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- Düşmanca, verimsiz ve keyif vermeyen,
- Çok yoğun, yardımsever, verimli ve eğlenceli,
- Anarşist, verimsiz, bağlılık oluşturulamamış ve memnuniyetsiz iklimler (West, 2001: 10923).

Kişilik; insanlar kendi konumlarını kendileri yaratırlar, farklı şekillerde seçimler yaparlar ve farklı şekillerde örgütlerinden ayrılırlar. Costa ve arkadaşları, insanların bu sürece kişiliklerine uygun bir kariyer seçerek başladığını ifade etmişlerdir. Örgütte bulunanlar ve yeni çalışanlar arasındaki değerlerin benzerliği, örgüte girdikten sonra performansın iyileşmesine ve iş davranışının gelişmesini sağlar (Westerman ve Simmons, 2007: 289). Örgüt yöneticileri, kişi ve örgütün bütünleşmesinde çok önemli rol oynayan, örgütte iş tatmini, verimlilik ve fayda sağlayabilecek kişilik faktörlerine gereken özeni göstermelidir (şimşek vd., 2008: 79).

Takım içi dayanışma; Takım içi birliği, üyelerin takıma bağlılığına ve takımda kalma isteklerine bağlıdır. Birbirine yakın ekip üyeleri, ekip etkinliklerine ve toplantılarına katılmaya isteklidir ve ekibin başarısı onları mutlu eder. Ekip üyeleri arasında ne kadar fazla etkileşim olursa, ekip üyeleri hedefler üzerinde o denli yoğunlaşırlar. Takım diğer takımlarla rekabet ederse, kazanmaya çalıştıka takımın birliği yükselir. Yüksek derecede birlik, ekip üyelerinin morali üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Eren, 2001: 481-482).

Sosyal algılama; Kısaca, bir kişinin diğer insanları algılama biçimidir. İlk defa tanıştığımız ve kısaca konuştuğumuz bir insan için, gözlemleyebildiğimiz bazı niteliksel ve niceliksel özelliklere göre yargılarda bulunuruz. Olumlu veya olumsuz nitelikte olan bu yargılamada, algılayan ve algılanan bireyin kişilik yapısı oldukça önemlidir (Kaynak, 1995: 82-85).

İletişim; İşletmeyi oluşturan çeşitli departmanlar birbirleriyle iletişim kurmazsa, işletme istikrarsız hale gelir. Dolayısıyla işlevler koordine edilmezse şirket gücünü

kaybeder. Bu durumda işletmenin değeri biraraya gelmiş üretim etmenler yığınının fazlasını etmez. Uyumlaştırma, çalışanların birlikte çalışmasını, ortak bir hedefe ulaşmak için zaman olarak ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için de faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlar (Aşıkoglu, 1986: 121).

Esneklik; işletme ve organizasyon yöneticileri, değişiklikler karşısında önceki kararlarını nasıl esneteceklerini bilmelidir. Kararlar ve kurallar zaman ve mekâna göre esneyebilecek nitelikte olmalıdır. Nitekim çevresel değişiklikler veya süreç değişiklikleri bazı önlemleri zorunlu kılmaktadır (Gümüş, 2002: 69).

Mekanik ve organik organizasyon yapıları; Mekanik organizasyon yapısı, çevresel koşullarda nispeten istikrarlı veya nispeten küçük değişikliklere uyum sağlayan bir organizasyon yapısıdır. Mekanik yapılar özgün ve öncü değil, reaktif yapılardır. Organik organizasyon yapısı ise yeniliği ve özgünlüğü teşvik eden bir kurum kültürüdür. Mekanik organizasyonlar, genellikle uyumluluğu teşvik eder, ancak yenilik yapmayı reddeder. Organik organizasyonlar ise esnek yapıları tercih etmekte, görev tanımlamaları ve uzmanlaşmaya ağırlık vermemekte, değişimlere uyum sağlama becerisini ön plana alan esnek yapıları tercih ederler (Öğüt, 2001: 100-102).

Olumlu düşünme; Benlik duygusunun az gelişmiş olması, insanların özel hayatlarında ve iş yaşamlarında çeşitli stres kaynaklarıyla ve hoşnut olunmayan durumlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. İşgücünde yaşanan kayıp, ilaç kullanımı ve verimliliğin azalması hoşnutsuzluğun sonuçlarındandır. Kendilerinin ve başkalarının olumsuz duygularıyla başa çıkmayı öğrenen insanlar, hayatlarını ve işlerini daha tatmin edici ve üretken bulacaklardır (Kravitz, 1995: 19). Olumlu düşünmenin amacı, beynin olumlu yönde programlamasına izin vermektir. Başka bir deyişle, başarısızlığı değil, sadece başarıyı düşünmektir (Maraşlı ve Maraşlı, 2002: 41).

Bireyin örgüt içerisindeki pozisyonu; Yönetim ekibinin organizasyonu desteklemesi ve desteklenmesi, alt ekipten daha olasıdır. Örgütsel politikalar ve planlar onlar için daha uygun ve mantıklıdır. Seviye yükseldikçe, bu uygun ve makul durum yoğunlaşıyor veya güçleniyor gibi görünüyor. Bir çalışanın hiyerarşik statüsündeki olumlu bir değişiklik, yani terfi, onun örgüte olan bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme konusundaki tutumunu da değiştirecektir. Örneğin,

kalfalıktan şefliğe terfi eden bir kişi, asıl konumunu kaybedecek ve teşkilata daha fazla meyletecektir. Herhangi bir nedenle birini eski seviyesinden daha düşük bir seviyeye indirirsek, bir kez daha yeni ekibin düşünce ve tutumuna sahip olacak ve organizasyona fayda sağlayacak eylemlerde bulunmayacaktır (Eren, 2001: 131-133).

2.8. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Uyum kavramı satış ve pazarlama departmanları için çok önemlidir ve o departmanda faaliyetlerini sürdüren pazarlamacılar için bir rehber görevi görebilir. Bu kavramın daha geniş sınırlara sahip olan birey ile çevresi arasındaki uyumun bir alt unsuru olduğu ifade edilebilir. Bireyler ve örgütler arasındaki uyumun sağlanmasına bağlı olarak üretim sürecindeki performansın arttığı ve satın almaların daha aktif hale geldiği görülmüştür (Vilela vd., 2008: 1005-1019).

Örgütler, çalışanları üzerinde sıkı bir kontrol sağlayarak bireyler ve örgüt arasındaki uyumu sağlamaya çalışırlar. Yakın ve sürekli denetim yoluyla amaç, çalışanları organizasyonun işlevsel ortamına uyarlamaktır. Bununla beraber, bu denetim çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratarak uyumsuzluğa neden olabilmektedir (Ulutaş, 2011: 120).

Çağdaş yönetim teorisi, çalışanları yerleştirmek için farklı yöntemler kullanır. Danışmanlık ve rehberlik bunlardan biridir. Birimler ve çalışanlar arasında grup çalışmasına izin veren etkili ve çok yönlü bir yönetici iletişim ağı oluşturur. Bu, çalışan ihlallerini azaltır. Ayrıca yönetime katılım düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmini ve örgütsel uyum düzeyi de artmaktadır (Aykut, 2007: 16).

Örgütsel uyum ve örgütsel yönetimin temel yaşam kaynağı bireylerdir. Bu nedenle bireyin çok yönlü yapısı ve örgütle etkileşimi örgütsel hedeflere ulaşmanın en önemli yönüdür (Cemaloğlu ve Şahin, 2017: 25). Hedeflerin ve değerlerin uyumluluğu, bireyin işteki tutumu ile ilgilidir. Değerlerin ve kişisel özelliklerin uyumluluğu sadece grubu kaynaştırmakla kalmaz, aynı zamanda bireyleri daha etkin çalışmaya teşvik eder (Xiaojun ve Peilan, 2009: 638).

Birey-örgüt uyumu sağlandığında çalışanlar örgütlerini daha olumlu açıdan algılamaya başlar. Diğer bir deyişle, örgütü istek ve ihtiyaçlarını karşılayan bir yapı olarak görmektedirler. Ancak örgütsel uyumu düşük olan çalışanlar örgütle ilgili olumsuz görüşlere sahiptir. Düşük düzeyde uyumla çalışan insanlar daha fazla hayal kırıklığı yaşarlar. Örgütlerinden de uzaklaşmaya başlarlar. Bu durumda iş tatmini ve örgüte bağlılık azalış gösterir (Vigoda-Gadot ve Meiri, 2008: 115).

Bireyler kendilerine uygun bir organizasyonda çalışmak isteseler de, organizasyonlar kendi amaç ve hedefleri için yararlı olduğunu düşündükleri kişileri işe almak istemektedir. Bu nedenle zaman zaman bireyler ve kuruluşlar arasında çeşitli uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Bu değerler, hedefler, ihtiyaçlar ve beklentilerde görülen bu uyumsuzluklar, birey-örgüt uyumunu ve bu uyumun derecesini ve iş sonuçlarına etkisini önemli kılar (Durmuşçelebi, 2017: 5). Birey ve örgüt arasındaki zayıf uyum, çalışanın iş tatmininin azalmasına ve çalışanın devir hızının artmasına neden olur. Birey-örgüt arasındaki yüksek derecedeki uyum memnuniyeti ve verimliliği olumlu etkiler (Eşitti ve Erdem, 2017: 478).

Bireyin örgüte, örgütün de bireye güveni, birey ile örgüt arasındaki uyumu sağlar. Kişi ve örgütün karşılıklı güven içinde gelişmesi kaçınılmazdır. Kişisel değerler ve örgütsel değerler eşleştğinde güçlü bir örgüt kültürü ve uyumu oluşur. Bu durumda çalışanın örgütsel bağlılığı ve örgütsel adanmışlık düzeyi artış gösterir (Cemaloğlu ve Şahin, 2017: 7).

Birey-örgüt uyumunun sağlandığı örgütlerde, çalışanlar kendilerini daha rahat hissederler ve işlerine daha fazla odaklanabilirler. Çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştıklarında verimlilik ortaya çıkar. Ayrıca verimlilik sadece fiziksel anlamda düşünülmemeli, kişilerarası ilişkilerde de verimlilik söz konusudur. Verimlilik, çalışanların kendi aralarında ve örgütle olan iletişimlerini doğru bir şekilde gerçekleştirdiği zaman gerçekleşir (Moripek, 2016: 19).

Birey ve örgüt arasındaki uyum yeterli düzeye ulaşırsa uyum kaynaklı sorunlar çözümlenerek örgüt içerisinde huzur sağlanabilir. Eğer gerekli uyum sağlanamazsa, çalışanlar ya örgütte bu sorunlara katlanacaklar ya da örgütten ayrılmayı tercih edeceklerdir. Uyum kaynaklı sorunlarla yaşamayı seçen örgüte uyum mekanizmaları geliştirme, uyumsuzluğunu hırsa dönüştürme, umursamaz davranışlar içerisine girme ve örgüte karşı yabancılaşma gibi tepkiler vermektedir (Özkan, 2018: 114-115).

Örgütler ve bireyler tarafından paylaşılan değer yargıları, örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur, elde edilen sonuçların olumlu olmasını sağlar ve çalışanların iş tatminini artırır (Netemeyer vd., 1997: 89). Birey-örgüt uyumunun bir diğer sonucu ise, örgütlerin personel seçimlerine katkı sağlamasıdır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 301).

Genel olarak değerlendirilirse birey-örgüt uyumu; güven, bağlılık ve verimlilik olarak kendini göstermekte iken uyumsuzluk ise güvensizlik, yabancılaşma, devamsızlık ve stres olarak kendini göstermektedir (Çetinkaya, 2016: 46-48).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLİŞKİSİ

3.1. Etik Liderlik İle Birey-Örgüt Uyumu

Liderlik kavramı, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, bunun örgütsel davranış ve yönetim biliminde hala üzerinde durulan ve ilgi duyulan bir kavram olduğu açıktır (Aksoy-Kuru, 2020: 516). Özden (2000: 109) liderliği, “Büyük değişimlerin getirdiği yeni fırsatları değerlendirebilen, kişinin belirsizlik ve tehlikeye rağmen fırsatları yakalaması ve örgütüne yeni inisiyatifler getirmesi davranışı olarak tanımlanmaktadır. Eren (2002: 286) ise liderliği belirli bir amaç etrafında bir grup insanı bir araya getirme ve bu amaçlar için organize bir grubu harekete geçirme becerisi ve bilgisi olarak tanımlamıştır.

Günümüz iş hayatında örgütler içinde buldukları durumlardan ötürü, yöneticilik ve liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Liderlik türleri, örgütün ihtiyaç duyduğu çözüm arayışına göre çeşitlilik gösterir. Bunlardan biri etik liderlik türüdür. 21. yüzyıla girerken, etik dışı düzenlemeler ve yönetimde etik anlayış gerekliliği, yönetim pozisyonlarındaki çalışanların etik nitelikte olması etik liderliğe duyulan ihtiyacı doğurmuştur (Aksoy-Kuru, 2020: 516).

Etik liderler, rol modelleri, rehberlikleri ve yardımsever yaklaşımlar sonucunda, örgütlerde olumlu ve yapıcı değişiklikleri beraberinde getiren ve örgütlerde iyileşmeyi beraberinde getiren liderlerdir. Etik liderlik aynı zamanda, birey-örgüt uyumuna katkı sağlayan liderlik türüdür. Birey-örgüt uyumu açısından bakıldığında, etik

liderler çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vererek ona göre hareket edilmesini sağlayan liderler olup birey-örgüt uyumu için bir öncül niteliğindedir (Aksoy-Kuru, 2020: 516).

Yılmaz (2005), birey-örgüt uyumunun sağlanmasında etik liderlerin üstlendiği misyonu, “örgüte uyumun sağlanması için elinden geldiğince adil davranmak, davranış ve tutumlarıyla çalışanlara rol model olmak, çalışanlar arasında iletişimin etkinliğini sağlamak” şeklinde ifade etmiştir. Brown ve Trevino (2006), etik liderin etik ve ahlaki açıdan örnek olma davranışıyla etik normlar kazanılmasına öncülük ettiğini ifade etmişlerdir. Böylece, çalışanların değerleriyle örgütün değerleri arasındaki uyumun yakalanacağı beklenmektedir. Nihayetinde de birey-örgüt uyumunun elde edilmesi mümkündür (Mullane, 2009). Birey-örgüt uyumunun sağlanmasıyla da çalışanların sergiledikleri davranışlarda yapıcı ve olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır (Valentine vd., 2002).

3.2. İlgili Araştırmalar

Pekdemir ve arkadaşlarının (2013) öğrenciler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma, vakıf üniversitelerinde MBA yapan ve çalışan toplam 249 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları, birey-örgüt uyumunun çalışanların konuşma davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu ve yöneticilerin desteğinin, birey-örgüt uyumunun çalışanların konuşma davranışları üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Eşitti ve Erdem (2017) tarafından yapılan çalışmada, birey-örgüt uyumu ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma yiyecek içecek sektöründe çalışan 344 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel yenilik ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Kaya (2020), algılanan birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bir araştırma yapmıştır. Örneklem olarak Konya Bankacılığı

çalışanlarının seçildiği araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aksoy-Kuru (2020), araştırmasında etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide birey-örgüt uyumunun aracı rolünü incelemiş ve birey-örgüt uyumu ile etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırma, kişi-örgütsel uyumun etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolü oynadığını göstermiştir.

Taşpınar ve Eryeşil'in (2021) yaptıkları çalışmada, erdemli liderlik algısının, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Şırnak ilindeki devlet okullarında görev yapan 145 öğretmenden veri elde etme noktasında rastgele örnekleme yöntemi ve çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin erdemli liderliğin birey-örgüt uyumunu ve iş doyumunu olumlu yönde yordadığı bulunmuştur.

Sökmen ve Benk'in (2020) yaptığı çalışmada, dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmıştır. Kamu çalışanlarının yer aldığı çalışmada, Ankara ilindeki bir bakanlığa ait merkez birimde çalışan toplam 560 kişi üzerinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması sonucunda, dönüşümsel liderlik ile kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu, kişi-örgüt uyumunun iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak, dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun kısmi aracı role sahip olduğu kaydedilmiştir.

Sökmen ve Karagöz'ün (2020) yaptıkları çalışmada, dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve diğergamlık davranışının ilişkisini ele alarak kişi-örgüt uyumunun aracı etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymuşlardır. Çalışma, Aralık 2019'da bir bakanlığın merkez biriminde görev yapan 440 katılımcı üzerinde gerçekleşmiştir. Veriler, Şubat ayında SPSS 26 yazılım paket programında analiz edilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada ilk olarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon ve etkiyi ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisini ortaya çıkarmak için Baron ve Kenny's ve Hayes'in aracılık modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının

artması durumunda, kişi-örgüt uyumu düzeyinin ve diğergamlık davranışlarının artacağı belirlenmiştir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu arttıkça fazladan rol üstü davranışlarından diğerkâmlık düzeylerinin artacağı tespit edilmiştir. Son olarak, dönüşümcü liderliğin diğergamlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun herhangi bir aracı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı belediyelerde etik liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, etik liderlik ve birey-örgüt uyumu ile çalışanların kişisel ve mesleki özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- Etik liderlik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Etik liderlik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Etik liderlik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Etik liderlik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Etik liderlik ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Anket çalışması ile belediyelerde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumu üzerine olan etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma tarama modelidir.



Şekil 4.1. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Anket içerisinde çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini ortaya koyan soruların yanında etik liderlik davranışları ve birey-örgüt uyumunu ortaya koyan ölçekler yer almaktadır. Kişisel Bilgi Formu içerisinde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi ile ilgili sorular yer almaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği, Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen, Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenilirliği yapılmış ölçektir. Ölçek içerisinde toplam 10 ifade yer almaktadır.

Ölçek 5’li likert olup, 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmektedir.

Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği, Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve 4 maddeden oluşan “birey-örgüt uyumu ölçeği” kullanılmıştır. Ankette yer alan örnek maddeler, “Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin değerleriyle uyumludur”, “Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin insanlara bakışıyla yada yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir” biçimindedir.

4.5. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Birey-Örgüt Uyumu ve Etik Liderlik Ölçeğinin hedeflenen durumu saptamak için uygun ölçme araçlarıdır.

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının kendisine yöneltilen sorulara içtenlikle ve doğru cevap vermişlerdir.

4.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma belediyelerde çalışanlar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilenlerden alınan cevaplarla sınırlıdır.

Araştırma veri toplama aşamasında kullanılan literatür taraması ve çalışanların görüşlerinin alınmasında kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Birey-Örgüt Uyumu ve Etik Liderlik Ölçekleri ile sınırlıdır.

4.7. Araştırmanın Evreni Ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Türkiye’deki belediyelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme ise çalışanlar arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilenler

oluşturmaktadır. Araştırmada yeterli örneklem sayısına ulaşmak amacıyla Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) tarafından oluşturulan aşağıdaki tablo baz alınmıştır.

Tablo 4.1. Örneklem Hesaplama Tablosu

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			±0.05 örneklem hatası (d)			±0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere, 0,05 örneklem hatasından p=,05, q=,05 baz alındığında, evrenin 1000000 olduğu durumda 384 kişi, 100 milyon olduğu durumda ise ulaşılması gereken kişi sayısı 384'tür. Bu çalışmada 510 kişiden elde edilenler doğrultusunda analizler yapılmıştır.

4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmada istatistiksel analizler için SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde; ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini ortaya koymak için frekans dağılımları ortaya konmuştur.

Çalışmada, ikili karşılaştırmalarda Bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla karşılaştırmalarda Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada yer alan Bağımsız Örneklem t-testi ve ANOVA analizi sonucu elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyinin değerlendirilmesinde 0,05 değeri baz alınmıştır.

Çalışmada, ölçek formunda yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerinin ortaya konmasında betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Bu kısımda, her bir ifade için ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ortalama değerlerin yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama baz alınmıştır (Adıgüzel ve Kılıç, 2016: 146).

1,00-1,80	Çok düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61- 3,40	Orta
3,41- 4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Bunun yanında, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin ortaya konmasında korelasyon analizine başvurulmuştur. Çalışmada, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının birey-örgüt uyumu üzerine olan etkisinin tespitinde regresyon analizine başvurulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Güvenilirlik Analizi

Cronbach alfa güvenilirlik analizi adından da anlaşılacağı gibi Lee Cronbach tarafından 1951 yılında tanıtılan bir analizdir. Madde ikili olarak kodlanmadığında (doğru/yanlış, evet/hayır vb.), likert tipi ölçek için kullanılacak uygun bir iç tutarlılık analizidir (İlker ve Kan, 2002: 213).

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach's alpha katsayısı, ölçeğin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak için kullanılır. Cronbach'ın alfa katsayısı yüksek olduğu durumda, ölçekte yer alan maddelerin aynı özellikleri ölçen ve birbiriyle uyumlu maddelerden oluştuğu yorumunda bulunulur. Cronbach alfa katsayısının ortaya konmasında aşağıdaki sınıflama baz alınır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19):

$0 < \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil

$0,40 < \alpha < 0,60$ düşük güvenilirlik

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise çok güvenilirdir

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise güvenilirlik yüksektir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, araştırmada kullanılan Etik Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.1. Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach Alpha Katsayısı
1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alır alırlar.	,939
2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar	,945
3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	,943
4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	,937
5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	,938
6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	,938
7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	,941
8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	,938
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.	,939
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	,938
Toplam Cronbach's Alpha Katsayısı	,945

Etik liderlik ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirlik düzeylerine yönelik elde edilen sonuçlara bakıldığında ölçeğin genel Cronbach's Alpha katsayısının 0,945 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, ölçeğin bütününün yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach Alpha Katsayısı
1. Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin değerleriyle uyumludur.	,891
2. Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.	,893
3. Kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir.	,886
4. Kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.	,908
Toplam Cronbach's Alpha Katsayısı	,919

Birey-Örgüt Uyumu ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirlik düzeylerine yönelik elde edilen sonuçlara bakıldığında ölçeğin genel Cronbach's Alpha katsayısının 0,919 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, ölçeğin bütününe yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Çalışanları Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, anket uygulamasına katılan çalışanları tanımlayıcı özellikler yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.3. Çalışanların Kişisel Özelliklerine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

	Ort.	SS
Yaş	35,95	9,105
Kurumda Ne Kadar süredir Çalışıldığı	8,01	7,957
Cinsiyet	N	%
Erkek	326	63,9
Kadın	184	36,1
Medeni Durum	N	%
Evli	342	67,1
Bekâr	168	32,9
Yaş	N	%
30 yaş ve altı	160	31,4
31-38 yaş	177	34,7
39 yaş ve üzeri	173	33,9
Kurumdaki Çalışma Süresi	N	%
3 yıl ve altı	179	35,1
4-8 yıl	171	33,5
9 yıl ve üzeri	160	31,4

Çalışanların kişisel özelliklerine yönelik elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışanların yaş ortalamasının 35,95, kurumdaki çalışma sürelerinin ise ortalama 8,01 yıl olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %63,9'unun erkek, %36,1'inin kadın; %67,1'inin evli, %32,9'unun bekâr olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Etik Liderlik Ölçek İfadelerini Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmanın bu kısmında etik liderlik ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.4. Etik Liderlik Ölçeği Betimsel İstatistikleri

	Ort.	SS	Katılım Düzeyi
1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alır alırlar.	3,32	1,219	Orta
2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	3,37	1,122	Orta
3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	3,45	1,104	Yüksek
4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	3,28	1,183	Orta
5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	3,34	1,204	Orta
6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	3,52	1,192	Yüksek
7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	3,34	1,141	Orta
8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	3,45	1,108	Yüksek
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.	3,46	1,158	Yüksek
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	3,41	1,189	Yüksek
Toplam	3,59	,942	

Etik liderlik ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin betimsel istatistiklerine bakıldığında en yüksek ortalamanın “bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir” ifadesine, en düşük ortalamanın ise “bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler” ifadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin geneline bakıldığında ise yüksek düzeyde bir etik liderlik davranış düzeyinin olduğu görülmektedir (Ort.=3,59).

5.4. Birey-Örgüt Uyumu Ölçek İfadelerini Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmanın bu kısmında birey-örgüt uyumu ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.5. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Betimsel İstatistikleri

	Ort.	SS	Katılım Düzeyi
1. Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin değerleriyle uyumludur.	3,48	1,172	Yüksek
2. Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.	3,50	1,138	Yüksek
3. Kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir.	3,48	1,179	Yüksek
4. Kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.	3,46	1,219	Yüksek
Toplam	3,48	1,056	Yüksek

Birey-Örgüt Uyumu ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin betimsel istatistiklerine bakıldığında en yüksek ortalamanın “kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.” ifadesine, en düşük ortalamanın ise “kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.” ifadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin geneline bakıldığında ise yüksek düzeyde birey-örgüt uyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir (Ort.=3,48).

5.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

5.5.1. Birey-Örgüt Uyumunun Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Çalışmanın bu kısmında, birey-örgüt uyumu ile çalışanların kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5.6. Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Birey-Örgüt Uyumunu	Erkek	326	3,56	1,019	2,145	,03
	Kadın	184	3,35	1,109		

Birey-örgüt uyumunun cinsiyete göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin birey-örgüt uyum düzeylerinin ortalama 3,56, kadınların ise 3,35 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, erkeklerin birey-örgüt uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.7. Medeni Duruma Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Birey-Örgüt Uyumunu	Evli	342	3,42	1,084	-1,785	,08
	Bekâr	168	3,60	,990		

Birey-örgüt uyumunun medeni duruma göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.8. Yaşa Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Birey-Örgüt Uyumunu	30 yaş ve altı	160	3,59	,965	1,215	,30
	31-38 yaş	177	3,42	1,075		
	39 yaş ve üzeri	173	3,45	1,113		
	Toplam	510	3,48	1,056		

Birey-örgüt uyumunun yaşa göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.9. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Birey-Örgüt Uyumunun Karşılaştırma Sonuçları

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	p	
Birey-Örgüt Uyumunu	3 yıl ve altı	179	3,58	1,051	4,295	,01
	4-8 yıl	171	3,57	,968		
	9 yıl ve üzeri	160	3,28	1,128		
	Toplam	510	3,48	1,056		

Birey-örgüt uyumunun kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 3 yıl ve altında olanların birey-örgüt uyum düzeylerinin ortalama 3,58, 4-8 yıl çalışma süresine sahip olanların ortalamasının 3,57 ve 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların ortalama 3,28 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışma süresi az olanların birey-örgüt uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.10. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Birey-Örgüt Uyumunun Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bu kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? (yıl olarak)	Alt Gruplar	Ort. Farkı	p
Birey-Örgüt Uyumunu	9 yıl ve üzeri	3 yıl ve altı	-,300*	,009
		4-8 yıl	-,286*	,013

* Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Birey-örgüt uyumunun kurumdaki çalışma süresine göre yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda, 9 yıl ve üzerinde çalışma süresi olanların birey-örgüt uyum düzeyleri ile 3 yıl ve altında çalışma süresi olanlar ve 4-8 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

5.5.2. Etik Liderliğin Kişisel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Çalışmanın bu kısmında, yöneticilerin etik liderlik algısı ile çalışanların kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5.11. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Etik Liderlik	Erkek	326	3,44	,941	1,343	,18
	Kadın	184	3,32	,969		

Etik liderlik algısının cinsiyete göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.12. Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Etik Liderlik	Evli	342	3,37	,938	-,955	,34
	Bekâr	168	3,45	,981		

Etik liderlik algısının medeni duruma göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.13. Yaşa Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Etik Liderlik	30 yaş ve altı	160	3,52	,937	2,601	,08
	31-38 yaş	177	3,28	1,006		
	39 yaş ve üzeri	173	3,40	,899		
	Toplam	510	3,39	,952		

Etik liderlik algısının yaşa göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.14. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Algısının Karşılaştırma Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	p
Etik Liderlik	3 yıl ve altı	179	3,53	,987	3,076	,05
	4-8 yıl	171	3,35	,879		
	9 yıl ve üzeri	160	3,29	,975		
	Toplam	510	3,39	,952		

Etik liderliğin kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 3 yıl ve altında olanların etik

liderlik algısının ortalama 3,53, 4-8 yıl çalışma süresine sahip olanların ortalamasının 3,35 ve 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların ortalama 3,29 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışma süresi az olanların etik liderlik algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.15. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Etik Liderlik Algısının Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bu kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? (yıl olarak)	Alt Gruplar	Ort. Farkı	p
Etik Liderlik	9 yıl ve üzeri	3 yıl ve altı	-,245*	,018

* Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Etik liderlik algısının kurumdaki çalışma süresine göre yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda, 9 yıl ve üzerinde çalışma süresi olanların etik liderlik algısı ile 3 yıl ve altında çalışma süresi olanların etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

5.5.3. Etik Liderlik ile Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmanın bu kısmında, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.16. Etik Liderlik Davranışları İle Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Etik Liderlik Davranışları	
Birey-Örgüt Uyumu	r	,787**
	p	,000
	N	510

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Etik liderlik davranışları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkide, birey-örgüt uyumu ile etik liderlik davranışları arasında pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.5.4. Etik Liderliğin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Olan Etkisine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmanın bu kısmında, etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerine etkisinin regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.17. Etik Liderliğin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	r	r ²	F	p
	B	Std. Hata							
1	(Sabit)	,518	,107	4,842	,000	,787	,620	827,242	,00
	Etik Liderlik	,873	,030	28,762	,000				

Etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerine olan etkisinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlı bir etki olduğu ve bunun pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu kısımda, birey-örgüt uyumunun etik liderlik davranışlarını açıklama varyansının yaklaşık %62 olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, belediyelerde yöneticilerin etik liderliğin çalışanların birey-örgüt uyumu üzerindeki etkileri üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ayrıca, etik liderlik ve birey-örgüt uyumunun çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmuştur.

Çalışmada elde edilen bulgu da, birey-örgüt uyumu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta erkeklerin birey-örgüt uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşmasıyla açıklanabilir. Taşpınar ve Eryeşil'in (2021) yaptıkları çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre birey-örgüt uyumunun anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu da, birey-örgüt uyumu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılanların çoğunluğunun evlilerden oluşması bu durumun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Taşpınar ve Eryeşil'in (2021) yaptıkları çalışmada, medeni durum ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu da, birey-örgüt uyumunun yaşa göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, yaşa göre çalışanların birey-örgüt uyum düzeylerinin birbirine yakın olduğu ifade edilebilir. Taşpınar ve Eryeşil'in (2021) yaptıkları çalışmada, yaş ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta yaşlı küçük olanların birey-örgüt uyumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Birey-örgüt uyumunun kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırma sonucunda 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta çalışma süresi az olanların birey-örgüt uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Etik liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşmasının bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu sonuç, Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar'ın (2021) yaptıkları çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermektedir. Mansur ve Uysal'ın (2021) yaptıkları çalışmada, cinsiyet ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınların algısının erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Erol ve Göktaş Kulualp'ın (2020) yaptıkları çalışmada da benzer şekilde cinsiyete göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tuna ve Yeşiltaş'ın (2013) yaptıkları çalışmada, cinsiyet ile etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Etik liderlik ile medeni durum arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların medeni durumlarına göre etik liderlik algılarının aynı olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç, Erol ve Göktaş Kulualp'ın (2020) yaptıkları çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermektedir.

Etik liderlik ile yaş arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Erol ve Göktaş Kulualp (2020) ile Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar'ın (2021) yaptıkları çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermekte iken Mansur ve Uysal'ın (2021) çalışmasında elde edilenlerle zıtlık göstermektedir. Çalışmada, yaşı küçük olanların etik liderlik algısının daha yüksek olduğu kaydedilmiştir. Tuna ve Yeşiltaş'ın (2013) yaptıkları çalışmada, yaş ile etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta yaşı büyük olanların etik liderlik algısının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Etik liderlik ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta çalışma süresi az olanların etik liderlik davranışlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar'ın (2021) yaptıkları çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermektedir. Mansur ve Uysal'ın (2021) çalışmasında ise çalışma süresi fazla olanların etik liderlik algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tuna ve Yeşiltaş'ın (2013) yaptıkları çalışmada,

kurumdaki çalışma süresi ile etik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta çalışma süresi yüksek olanların etik liderlik algılarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etik liderlik ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, yönetici davranışlarının rol model olarak kabul edilmesiyle birey-örgüt uyumuna erişimi ifade etmektedir. Seçilmiş ve Ceylanlar'ın (2019) yaptıkları çalışmada da benzer şekilde birey-örgüt uyumu ile etik liderlik algısı arasında doğrusal bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Aksoy-Kuru'nun (2020) çalışmasında, etik liderlik algısı ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Günümüzde, yaşanan değişimler karşısında örgütler içinde bulunduğu duruma bağlı olarak yöneticilik ve liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç, örgüte ve örgütün ihtiyaç duyduğu çözüm arayışına göre çeşitlilik göstermektedir. Bununla beraber, iş dünyasında ahlaka uygun olmayan düzenlemelerin yaygınlaşması, yönetimde ve çalışanlarda etik nitelikte olması gerekliliğini ortaya konmuştur. Bu, örgütlerde ihtiyaç duyulan liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır (Brown vd., 2005). Brown ve Mitchell'e (2010) göre, örgütlerde etik liderlik anlayışı, çalışanları ahlaki düşünmeye ve davranmaya sevk eder. Etik liderler ise, çalışanlara karşı yol gösterici ve yardımsever yaklaşımında buldukları için çalışanlarda olumlu ve yapıcı değişiklikleri sağlayarak birey-örgüt uyumunu olumlu yönde etkiler. Araştırmada bu kapsamda yapılan analiz sonucunda etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerine pozitif etkisi tespit edilmiştir. Etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisini araştıran çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bundan dolayı araştırma sonuçlarının özellikle etik liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi bakımından örgütsel davranış yazınına katkısı olacağı düşünülmektedir. Bununla beraber, Taşpınar ve Eryeşil'in (2021) erdemli liderlik, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramlarını inceledikleri çalışmada, erdemli liderlik davranışının birey-örgüt uyumu ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Seçilmiş ve Ceylanlar'ın (2019) yaptıkları çalışmada da benzer şekilde etik liderliğin birey-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Türk ve Akbaba'nın (2018) çalışmasında, liderin örgüt içerisinde sergilediği davranışların yapıcı olması sonucunda çalışanların da örgüte katkı sağladığından söz edilmiştir. Bu bağlamda,

doğru sözlü, açık sözlü, ahlaklı liderlerin çalışanların her birine karşı adil bir şekilde davranması, birey-örgüt uyumuna katkı sağladığı dile getirilmiştir. Harvey'in (2004) çalışmasında da belirtildiği üzere, etik liderlik yaklaşımı ile çalışanların duygu ve düşüncelerine değeri verildiğinden ötürü birey-örgüt uyum düzeyleri artış göstermektedir. Etik liderlerin örgütlerde sergilediği davranışlar neticesinde, etik normların kazanılmasına öncülük ettiği bilinmektedir. Bu durum, örgütsel değeriilerin özdeşleştirilmesinin yanı sıra kişi-örgüt uyumunu sağlayacaktır (Muallane, 2009).

Elde edilen sonuçlar bağlamında;

- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edildi. Burada, erkek çalışanların birey-örgüt uyum düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edildi.
- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edildi.
- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edildi.
- Birey-örgüt uyumu ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edildi. Bu kısımda, çalışma süresi az olanların birey-örgüt uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edildi.
- Etik liderlik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edildi.
- Etik liderlik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edildi.
- Etik liderlik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edildi.
- Etik liderlik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılıkta çalışma süresi az olanların etik liderlik davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldı.
- Etik liderlik ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edildi.
- Etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerine pozitif etkisinin olduğu tespit edildi.

Yerel yönetimler dünyada ve ülkemizde hizmet sektörünün başında gelen hayatın akışı içerisindeki en aktif kurumlardandır. Belediyeler aynı zamanda yönetici odaklıdır. Bir belediye başkanı çalışanlarına olan tutum ve davranışları ile halka verilecek hizmet noktasında olumlu ve olumsuz etkilere sebep olacak ana kahramandır. Belediyecilik ekip çalışmasının en güzel örneklerinin gösterilebileceği çalışma ortamlarıdır. Doğru ekip çalışması oluşması için öncelikle iyi bir lidere ihtiyaç vardır. Lider, yöneticilik özellikleriyle en doğru şekilde çalışma ekibini kurar ve sonrasında halka hizmet için yoğun bir tempoyla çalışır. Belediyenin sorumluluklarını yerine getirebilmek, halkı memnun edebilmek için öncelikle kurum içi memnuniyeti oluşturmak, kurum içi iletişimi yönetmek ve gerekli, koordinasyonu yapabilmek gerekir. Etik liderliğin önemi burada en üst seviyededir. Etik liderlik özelliklerine sahip olan başkan doğru bilgi akışıyla ve liyakatli çalışma arkadaşlarıyla yaptığı istişare ve geri dönüşlerle hem örgüt içi uyumu sağlayacak hem de en hızlı ve güzel şekilde şehrine hizmet edecek ve halkın ihtiyaçlarına cevap verecek böylelikle sosyal, kültürel ve ekonomik gereksinimler yerine getirilmiş olacaktır.

Bireyin örgüte bağlılığı maddi ve manevi ihtiyaçlarına cevap vermekle başlar. Birey örgüt uyumu için öncelikle yönetici sistem kurmalı, adaletli bir düzen ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. İletişim kanallarını güçlendiren lider doğru bilgi akışı kanalları kurmalı, yeniliklere açık olmalı ve karar vermede cesur davranmalıdır. Kurum içi kariyer basamakları oluşturulmalı ve geliştirilmelidir. Böylelikle etik liderlik ile birey örgüt uyumu daha iyi hale gelmeye başlayacaktır.

Bu çalışmada karşılaşılan bazı kısıtlılıklar vardır. Öncelikle katılımcılar çevrimiçi anket doldururken sonuçların aleyhlerinde kullanılacağını düşünerek çekingen davranmış olabilirler. Türkiye genelinde çok farklı siyasi parti tarafından yönetilen belediyeler mevcuttur. Bu çeşitlilik noktasında bölgesel ve siyasi görüş etkisiyle farklı sonuçlara ulaşılabilir. Ankete katılım sağlayanların içinde buldukları maddi ve manevi durum, psikolojik ve fiziksel hal değişkenliğine göre verdikleri cevap değişkenlik gösterebilir.

Çalışmada elde edilenler doğrultusunda aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur:

Çalışmanın belediye çalışanları üzerinde gerçekleştiği göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmalarda, farklı kurum/kuruluşlarda yeni çalışmalar yapılabilir.

Çalışmada, etik liderliğin birey-örgüt uyumu üzerine olan etkisinde nicel desenli yöntemlerden anket yöntemine başvurulmuştur. Gelecekteki araştırmalarda, söz konusu etkinin derinlemesine incelenmesi noktasında nitel desenli yöntemlerden mülakat yöntemine başvurulabilir.

Etik liderlik ve birey-örgüt uyumunun karşılaştırılmasında, farklı değişkenler ele alınabilir.

Yöneticilere yönelik etik liderliğin önemine dair bilgilendirmeler yapılabilir. Bu kapsamda, öncelikle liderlikle ilgili eğitimin yanı sıra etiğin çalışanların örgüte olan uyumunda ne derece önemli olduğu aktarılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, kararlara katılım ve çok sesliliğe imkân veren etik liderlik anlayışının olduğu bir yönetici çalışanları için olumlu bir algı yaratacaktır.

Birey-örgüt uyumunun etkin bir şekilde sağlanması için, işe alınacaklara yönelik kişilik testine yer verilmelidir. Böylelikle, kişinin kişilik özelliğine göre işe yerleştirmesi de sağlanmış olacaktır.

İşyerinde etik liderliği teşvik edici yönde ödüllendirme sistemi getirilebilir.

Araştırmacılara yönelik; gelecekteki araştırmalarda belediyelerde çalışanların birey-örgüt uyumu kapsamında işe alım süreçleri, personel seçim kriterleri ile ilgili bir çalışma alanyazına ve uygulamacılara önemli katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. Kılıç, Ş. (2016). Sağlık kurumlarında süreç danışmanlığının uygulanabilirliği: bir üniversite hastanesi örneği. *Sosyoekonomi*, 24 (29), 133-166.
- Adkins, C. L. Ravlin, E. C. Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group & Organization Management*, 21(4), 439-460.
- Ahmadi, S. A. Mohammadpour, B. Rajabi, M. Baghbani, F. (2014). Effect of person-organization fit on organizational commitment, *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1(1), 33-43.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 121-137.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-81.
- Akgemci, T. (2015). Stratejik yönetim (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksay, K. Yasım, Y. K. (2016) Kişi-örgüt uyumunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Journal of International Social Research* 9(43): 1602-1611.
- Aksoy-Kuru, S. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.

- Alkan, D. P. (2016). *Etik Liderlik*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Alparslan, A. M. Çiçek, H. Soydemir, S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 32, 175-194.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin, örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 19-40.
- Apuhan, R. Ş. (1998). *Kapasite Yönetimi*, Timaş Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- Aşıkoğlu, M. (1986). *İşgören Yönetimine İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No:136, Eskişehir.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*, Pegem Akademi Yayınları, 5.Baskı, Ankara.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Aykanat, Z. (2014) *Psikolojik sözleşmenin ihlali algısına örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aykut, S. (2007) *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: sağlık kurumlarında bir araştırma . *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 7 (4) , 0-0
- Baransel, A. (1979) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)* (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul).
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri Ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Başaran İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Baysal, A. C. Paksoy, M. (1999) Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 28(1): 7-15.

- Beekun, R. I. (1996). Islamic Business Ethics, *International Institute of Islamic Thought*, (703) 471- 1133, S. 1-14.
- Behram, N. K. Dinç, E. (2015) Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(1): 115-124.
- Bektaş, Ç. Köseoğlu, M. A. (2007). “Etik Kodların Yönetmelik Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 2.
- Bender, P. U. (1997). *İçten Liderlik (Leadership From Within)*, Çev.İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Besen, E. (2017). *Birey-Örgüt Uyumu Ve Yöneticiye Duyulan Güven İle Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa’da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Birkök, M. C. (2004). Sosyal rol ve iş bölümü. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-10.
- Bowen, D. E., Ledford Jr, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Perspectives*, 5(4), 35-51.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M.E. ve L.K. , Trevino.2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17,ss.595-616.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Bozdoğan, A. E. Aydın D, Yıldırım K (2007) Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 8(2): 83-97.
- Brown, M. Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 596- 598.

- Bui, H. T. Zeng, Y. Higgs, M. (2017). The Role of Person-Job Fit in The Relationship between Transformational Leadership and Job Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Büber, F. D. (2019). *Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolü*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Nevşehir.
- Cable, D. M. Judge, T. A. (1996) Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(3): 294-311.
- Cable, D. M. Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in psychology*, 9, 1-12.
- Carson AD, Bizot EB, Hendershot PE (1999) Modelling counselor decisions with artificial neural networks: Predictions of fit across a comprehensive occupational map, *Journal of Vocational Behavior* 54(1): 196-213.
- Cemaloğlu N, Şahin F (2017) *Birey, Örgüt ve Yönetim* (Edi. Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu) Örgütsel Davranış ve Yönetimi içinde (Pegem Akademi, Ankara) 1-31.
- Cemaloğlu N, Kılınç AÇ (2012) İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim Ve Bilim* 37(165): 137-151.
- Cevizci, A. (2008) *Etiğe Giriş*, Paradigma Yayınları, 2.Basım, İstanbul.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit, *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

- Chatman, J. A., ‘‘Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms’’, *Administrative Science Quarterly*, 1991/ 36 (3), ss. 459-484.
- Çakıroğlu, D. Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3), 1903-1927.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çeçen, A. (1975). ‘‘Hukukta Norm ve Adalet’’, *AÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, 71-115.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara.
- Çetinkaya, B. (2016). *Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Çıraklı Ü, Uğurluoğlu Ö, Şantaş F, Çelik Y (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi* 2(2): 53-69.
- Çiçek, I. (2018). *Özdeşleme ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması kurum kültürü ve organizasyonel yapı etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, I. (2018) *Özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması kurum kültürü ve organizasyonel yapı etkisi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Durmuşçelebi, C. (2017). *Kişi-örgüt uyumu ve çalışanların emniyet bilincinin, emniyet davranışı üzerindeki etkileri ve emniyet ikliminin aracılık rolü: bir havayolu işletmesinde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Elden, B. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey örgüt uyumunun düzenleyici rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Erdem, O. Ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, 198-213.
- Eren E (2017) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul).
- Eren E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Yay., İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Erol, S. & Göktaş Kulualp, H. (2019). Etik liderlik davranışının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 696-705.
- Erkutlu HV (2015) *Pozitif Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).
- Ertürk, M. (2017). *İşletme biliminin temel ilkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, H. (2012). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranış düzeylerinin incelenmesi (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eşitti, B. & Erdem, S. H. (2017). Birey-örgüt uyumunun örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri: Yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 475-489.
- Freeman, R. E. Steward, L. (2006). "Developing Ethical Leadership", *Business Roundtable Institute For Corporate Ethics*, 2-15.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistem ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç N (2017) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

- Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A. & Hu-Chan, M., 2003. Global Leadership: The Next Generation. New Jersey: *Financial Times Prentice Hall*, ss. 73- 87.
- Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior* 55(2): 254- 275.
- Gök, S. (2008). “ İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki Ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 1-19.
- Guan Y, Deng H, Risavy SD, Bond MH, Li F (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal. *Applied Psychology* 60(2): 286-310.
- Gülcan MG, Kılınç AÇ, Çepni O (2012) İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 10(1): 123-142.
- Gümüş, M. (2002). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Gürbüz S (2017) *Kişi-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalleşme ve İş Dizaynı Uygulamaları* (Edi. Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz) Örgütsel Davranış içinde (Beta Yayınları, İstanbul) 175-216.
- Gürsözlü, S. (2012). *Cinsiyet rolü ve örgütsel yansımaları üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hampton-Farmer, C. (2007). *Creation and Adaptation of Norms in a Tire-Mold Manufacturing Organization*, Bowling Green State University, UMI Microform.
- Harvey, E. (2004). “*Liderlik ve Etik*”, Executive Excellence. Yıl:8, Sayı:87.
- İbicioğlu, H. Özmen, H. İ. Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, S. 67-92
- İlkım Ş. N. & Derin, N. (2018). Güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 231-245.
- İlker, E. Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Kalshoven, K. & Den Hartog, A. H. B., (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*. 22, ss. 51-69.
- Kalyoncu, H. (2001). *Liderlere Tapınma Psikolojisi*, Marifet Yayınları, İstanbul.
- Kant, I. (2007). “*Ethica Etik Üzerine Dersler*” (Çev. Oğuz Özgül), Pencere Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Kara, H. (2011). *Yönetmel ve örgütsel değerler*, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Karaeminoğulları, A., (2012), *Birey - Örgüt Uyumunun Ahlaki Değerlendirmeler ve Ahlaki Niyet Üzerindeki Etkisinin Kültürler Arası Bağlamda İncelenmesi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaufmann, D. (1997). Corruption: The Facts, *Foreign Policy*, Vol. 107, 117-131.
- Kaya, M. (2020). *Algılanan Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul.
- Kennedy, M. (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit and person-job fit perceptions*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Texas.
- Keser A (2011) *Çalışma Psikolojisi* (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).

- Kıranlı, S. İlğan, A. (2008). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 150-162.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yay., İstanbul.
- Kravitz, S. M. (1995). *Olumsuz İnsanları Yönetme (Managing Negative People)*, Çev. H. Can İkizler, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kristof, A. L. (1996). Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC (2005) Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person– group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.
- Kurtpınar M (2011) *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Kuru, S. A. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Linstead, S.A., (2001). Organizational Culture, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.
- Maden, C.A., & Gaye, K. (2010). Örgütlerdeki çalışma gruplarında demografik çeşitlilik, değer uyumsuzluğu ve duygusal zekâ seviyesi: çatışmalar neden doğar, nasıl çözülebilir? 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 577-584.

- Madenoğlu C, Uysal Ő, Sarier Y, Banoğlu K (2014) Okul M¼d¼rlerinin Etik Liderlik Davranışları İle ¼retmenlerin İş Doyumlarının ¼rg¼tsel Bağlılık İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi Dergisi* 20(1): 47-69.
- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve Ahlak, Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler, *T¼rk İdare Dergisi*, Yıl 81, Sayı 463-464, 225-249.
- Mansur, F. & Uysal, D. (2021). Covid-19 Pandemi S¼recinde Hemşirelerin Etik ve Alturistik Liderlik Algısı. *Uluslararası Sağlık Y¼netimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(2), 329-344.
- Maraşlı, S. O. Maraşlı, A. M. *Hafıza Teknikleriyle Beyin G¼c¼n¼ Geliştirme*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Mason, R. (2004). Lessons In Organizational Ethics From The Columbia Disaster: Can A Culture Be Lethal?, *Organizational Dynamics*, Vol:33, No:2, 128-142
- Memduhoğlu HB (2008) ¼rg¼tsel sosyalleşme ve T¼rk eğitim sisteminde ¼rg¼tsel sosyalleşme s¼reci. *Y¼z¼nc¼ Yıl ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi* 5(2): 137-153.
- Moripek, İ. (2016). *Kişi-¼rg¼t Uyumu İle ¼rg¼tsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Sekt¼r¼ ¼rneđi*. Y¼ksek Lisans Tezi, Beykent ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Mullane, S. (2009). The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University of Miami, White Paper Series, 2. http://www.bus.miami.edu/_assets/files/executive-education/leadership-institute/ethics-and-leadership.pdf, 05.01.2022.
- Muchinsky, PM, Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence: Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior* 31(3): 268-277.
- Netemeyer, R.G. Boles J. S. Mckee D. O. Mcmurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, ;613, 85 -98.
- ¼g¼t, A. (2001). *Bilgi ¼ađında Y¼netim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Özçelik, K. (2011). *Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, O. (2017). *Lider Desteği Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2013). Birey örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Piasentin KA (2007). How Do Employees Conceptualize Fit? Development of A Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit. Unpublished Doctorate Dissertation, University Of Calgary, *Department of Psychology*, Calgary, Alberta.
- Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How Principal Leadership and Person-Job Fit are Associated with Teacher Mobility and Attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330-339.
- Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Resick, C.J., Hanges, P. J, Dickson, M.W ve Mitchelson, J. K. 2006. A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63(4),pp. 345-359.

- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. İnci Erdem (Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*, (Çev. Ed.: İnci Erdem). Ankara: Nobe Yayınevi.
- Rowe, W. G. & Guerrero, L., (2010). *Cases in Leadership*, New York: Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa.
- Saraç, M. (2014). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Saraç, M., I. Efil, M. Eryılmaz, (2014). ‘A Study of the Relationship Between Person Organization Fit and Employee Creativity’, *Management Research Review*, 37(5), 479-501.
- Seçilmiş, C. Ceylanlar, N. A. (2019). Birey-Örgüt Uyumunun Etik Algı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi: Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 39-73.
- Sekiguchi T (2007) A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology* 22(2): 118-131.
- Schneider B (1987) The people make the place. *Personnel Psychology* 40(3): 437-453.
- Sökmen, A., Benk, O. (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1347-1357.
- Sökmen, A., Karagöz, F. 2020. Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve Diğerkâmlık Davranışı İlişkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1025 1039.
- Sökmen, A. Tarakçıoğlu, S. (2013). *Mesleki Etik: Etik, Yönelimsel Etik, Sosyal Sorumluluk*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Sutarjo, A. (2011). Ten ways of managing person-organization fit (PO Fit) effectively: A literature study. *International Journal of Business and Social Science* 2(21): 226- 233.
- Şeker, M. (2009). *Rüşvet Ekonomisi: Kamu Ekonomisi Açısından Bir Analiz*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 3. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M. Akgemci, Ş. Çelik, T. A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi , 6.Baskı, Ankara.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*, (4.Baskı), Ankara: Pegem Akedemi.
- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Erdemli liderlik algısının, birey-örgüt uyumu ve iş tatminine etkisi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18 (Yönetim ve organizasyon Özel Sayısı), 1223-1255.
- Taş H. Bingöl, S. Cebeci, E. Kartal, K. Zengince, M. (2005). “Etik, Etik Mühendislik Ve Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi”, Öğrenci Kurultayı Bildiri Kitabı, 83-86.
- T.C. Meb, (2006). T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitimi Ve Öğretimi Güçlendirilmesi Projesi, Ankara, 31-33.
- TDK, (2018). <http://www.tdk.gov.tr>, 17.11.2021.
- Tınar MY (1997). Mesleki sosyalleşme ve kişilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(1): 1-15.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım (2. Baskı), İstanbul.
- Toktamışoğlu, M. (2002). *Kot Pantolonlu Yönetici*, MediaCat, 3.Basım İstanbul.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Tuna, M. Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Türk, M., & Akbaba, M. (2018). Etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Antalya ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(16), 382-407.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 41, 434-448.
- Uğurlu, C. T. (2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey örgüt uyumu kuramı ve Dalaman Havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ulutaş, M. (2011). *Harmonik Yönetim*, Ulvita Yayıncılık, Konya.
- Uzunsakal, E. Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1) , 14-28.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Van Maanen J, Schein, EH (1979) Toward a theory of organizational socialization. *Massachusetts Institute of Technology* 1-89.

- Vigoda-Gadot E, Meiri S (2008) New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration* 86(1): 111-131.
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of vocational behavior*, 75(1), 68-81.
- Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Wang P, Liu K, Zhao J (2010) Research on evaluation indicator system of person organization fit for enterprise technician. In Management and Service Science (MASS) International Conference on (pp. 1-4). IEEE.
- West, M.A., (2001). Organizational Climate, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.
- Westerman, J. W., Simmons, B. L. (2007). The Effects of Work Environment on the Personality,-Performance Relationship: An Exploratory Study, *Journal of Managerial Issues*, Vol.19, No.2.
- Wingreen SC, Blanton JE (2007). A social cognitive interpretation of person-organization fitting: The maintenance and development of professional technical competency. *Human Resource Management* 46(4): 631-650.
- Xiaojun W, Peilan G (2009). The application of person-organization fit to the practice of human resource management. Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology 636-640.
- Yaman, A. (2010). *İç denetçinin yeni rolü; etik liderlik*, Denetim, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, 5, 9-16.
- Yavuz, A. (2021). *Birey- Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sessizliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

- Yatkın, A. (2008). “Etik Düşünce Ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü Ve Önemi” (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)”, *Fü Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, 211-231.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama*, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yılmaz, E. (2005). *Ahlâk, toplum yapısının bir parçası olarak etik ve liderlik, öğretmenün dünyası*. Odun Pazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Ankara: Mikro Yayıncılık.
- Yıluzar, H. (2016). *Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yılmaz, E. (2005). *Etik ve liderlik, öğretmenün dünyası* Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Mikro Yayıncılık, Ankara, 39-51.
- Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:13, 239-264.
- Yumuk, Y. (2018). *Otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolü*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yücel, İ. Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Yüksel, M. M. (2006). “*Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Zencirkıran, M. & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Bursa: Dora Basım Yayın.

Young, A. M. Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology* 22(2): 168-187.

Zhu W., May D. Avolio B. 2004. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), pp.16-26.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkileri

Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu anket, T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda öğrenim gören Ahmet Esad Karaburç'un Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'nun danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkileri" adlı Yüksek lisans tezi kapsamında yapılan araştırmanın gereği olarak uygulanmaktadır.

- Ankete katılımınız gönüllülük esasına dayalıdır.
- 3 bölümden oluşan ankette yer alan bütün soruların cevaplanması gerekmektedir.
- Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları bulunmamakta olup, içtenlikle cevaplanması önem arz etmektedir.
- Anketten elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup, bireysel olarak, hiçbir surette kimseye bildirilmeyecektir.
- Ankette, ad ve soyad bilgileriniz istenmemektedir.
- Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Ahmet Esad Karaburç

Anketin bu bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Medeni durumunuz: () Bekâr () Evli

3. Yaşınız:

4. Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans ()
Lisans () Lisansüstü

5. Bu kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? (yıl olarak)
.....

2. BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin değerleriyle uyumludur.					
2. Kişisel değerlerim görev yaptığım belediyenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle örtüşmektedir.					
3. Kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin dürüstlük konusundaki değerleri örtüşmektedir.					
4. Kişisel değerlerimle görev yaptığım belediyenin adalet ve hakkaniyet ile ilgili değerleri örtüşmektedir.					

3. BÖLÜM

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ Aşağıdaki yöneticinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “tamamen katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alır alırlar.					
2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar					
3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.					
8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar					
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler					
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.					