



T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK
LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

Zekeriya YAZICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR / 2023



T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK
LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

Zekeriya YAZICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR**

KIRŞEHİR / 2023

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Zekeriya YAZICI

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi’nin aboneli olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Fen Bilimleri Enstitüsü’nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.



ÖNSÖZ

Yüksek lisans programının başlangıcından tez yazım sürecine kadar yapmış olduğum bu çalışmanın tüm aşamalarında bilgi ve tecrübesi ile desteğini benden esirgemeyen, kıymetli fikirleri ile bu çalışmaya bilimsel açıdan da katkı sunan, mesai mefhumu gözetmeksizin ihtiyaç duyduğum her zaman tüm samimiyeti ile yanımda olan çok kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Beni sevgiyle büyüten, üzerimde sonsuz emekleri olan ve eğitim yaşamım boyunca desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen anne ve babam ile tez yazım sürecinde ve her zaman yanımda olan ve bana destek veren sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmam boyunca katkısı olan tüm hocalarıma, Toç Bir-Sen Genel Başkanı Sayın Hüseyin ÖZTÜRK'e ve ankete katılım sağlayarak tez çalışmama katkı sunan tüm Toç Bir-Sen üyelerine ve dostlarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Mart, 2023

Zekeriya YAZICI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
SİMGE VE KISALTIMA LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ	4
2.1 Örgütsel Demokrasi Kavramı.....	4
2.2 Örgütsel Demokrasinin İlkeleri.....	8
2.3 Örgütsel Demokrasinin Boyutları	10
2.3.1 Katılım (Participation).....	10
2.3.2 Eleştiri (Criticism).....	10
2.3.3 Şeffaflık (Transparency).....	11
2.3.4 Adalet (Justice).....	11
2.3.5 Eşitlik (Equality)	11
2.3.6 Hesap Verebilirlik (Accountability)	12
2.3.7 Güç Paylaşımı (Power Sharing)	12
2.4 Örgüt İçi Demokrasi Anlayışının Avantajları ve Dezavantajları	13
2.4.1 Örgüt İçi Demokrasi Anlayışının Avantajları	13
2.4.2 Örgüt İçi Demokrasi Anlayışının Dezavantajları	14
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	15
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	15
3.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	18
3.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	18
3.2.1.1 Etzioni Yaklaşımı	19
3.2.1.2 Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı.....	19
3.2.1.3 Wiener'in Yaklaşımı.....	19
3.2.1.4 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	20

3.2.1.5	Kanter'in Yaklaşımı.....	20
3.2.1.6	Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	20
3.2.1.7	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	21
3.2.2	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	22
3.2.2.1	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	22
3.2.2.2	Salancik'in Yaklaşımı.....	23
3.2.3	Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	23
3.3	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	24
4.	ETİK LİDERLİK.....	25
4.1	Liderlik Kavramı.....	25
4.2	Etik Liderlik Kavramı.....	26
4.3	Etik Lider Özellikleri.....	27
4.4	Etik Liderlik Boyutları.....	28
5.	LİTERATÜR ÖZETİ.....	29
6.	MATERYAL VE YÖNTEM.....	33
6.1	Materyal ve Yöntem.....	33
6.2	Araştırmanın Teorik Modeli.....	34
7.	BULGULAR.....	35
8.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
	KAYNAKÇA.....	70
	EKLER.....	78
	Ek 1: Anket.....	78
	Ek 2: Anket Uygulama İzni.....	81
	Ek 3: Etik Kurul Değerlendirme ve Karar Formu.....	82
	ÖZGEÇMİŞ.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve diğ., 2002; Akt. Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014).....	22
Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli	34

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Örgütsel Demokrasinin Ne Olup Ne Olmadığı	7
Tablo 2. Temel Demokratik Özelliklerin Politik ve Örgütsel Yapıda Karşılaştırılması.....	8
Tablo 3. Örgütsel Demokrasinin İlkeleri	9
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar	16
Tablo 5. Ölçek Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler.....	35
Tablo 6. Demografik Değişkenler	36
Tablo 7. Katılımcıların Unvanları ve Görev Yaptıkları İller	37
Tablo 8. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	40
Tablo 9. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Düzenleyicilik Rolünün İncelenmesi	42
Tablo 10. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Cinsiyeti Açısından İncelenmesi.....	44
Tablo 11. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Medeni Durumu Açısından İncelenmesi.....	45
Tablo 12. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi	46
Tablo 13. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Yaşları Açısından İncelenmesi.....	48
Tablo 14. Ölçek Puanlarının Kurum Açısından İncelenmesi	51
Tablo 15. Ölçek Puanlarının Toplam Hizmet Süresi Açısından İncelenmesi	53
Tablo 16. Ölçek Puanlarının Sendika Üyelik Süreleri Açısından İncelenmesi	56
Tablo 17. Ölçek Puanlarının Sendikada Görevi Olma Durumu Açısından İncelenmesi....	58
Tablo 18. Ölçek Puanlarının Aylık Ortalama Maaş Açısından İncelenmesi	60

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Simgeler	Açıklama
%	: Yüzde
n	: Örneklem Sayısı
ss	: Standart Sapma
p	: İstatistiksel Anlamlılık

Kısaltmalar Açıklama

ve diğ.	: Çok Yazarlı Eserlerde İlk Yazarlardan Sonrakiler
Akt.	: Aktaran
TDK	: Türk Dil Kurumu
COVID-19	: Yeni Koronavirüs Hastalığı
ÖD	: Örgütsel Demokrasi
ÖDÖ	: Örgütsel Demokrasi Ölçeği
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
EL	: Etik Liderlik
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA (F Testi)	: Tek Yönlü Varyans Analizi
t Testi	: İki ortalama arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için kullanılan parametrik bir teknik
Toç Bir-Sen	: Tarım-Orman Çalışanları Birliği Sendikası
4688 Sayılı Kanun:	Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu
TOB	: Tarım ve Orman Bakanlığı
OGM	: Orman Genel Müdürlüğü
TİGEM	: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TMO	: Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü
TKDK	: Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
AOÇ	: Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü
ESK	: Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, sendika üyesi memurların sendikal demokrasi algısı ile sendikal bağlılıkları arasındaki ilişkide etik liderlik algısının düzenleyici rolünü belirlemektir. Nicel alan araştırması niteliğinde çalışma yapılmış olup, araştırmanın evrenini Tarım ve Ormancılık Hizmet Kolunda faaliyet gösteren ve hizmet kolunda yetkili sendika konumunda olan Tarım-Orman Çalışanları Birliği Sendikası (Toç Bir-Sen)'in üyeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda sendika üyelerinden anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini ankete katılan Toç Bir-Sen üyesi 2128 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında hazır ölçeklerden oluşan anketler kullanılmıştır. Üyelerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı ve diğ. (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve 18 sorudan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", üyelerin örgütsel demokrasi algılarını ölçmek için Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen ve 28 sorudan oluşan "Örgütsel Demokrasi Ölçeği" ve yine üyelerin etik liderlik algılarını ölçmek için Brown ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna ve diğ. (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilen 10 sorudan oluşan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılarak katılımcı anketi oluşturulmuştur. Anketlere verilen cevaplar SPSS paket programı vasıtası ile yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda, sendika üyelerinin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu, etik liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu, örgütsel demokrasi algısı ile etik liderlik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sendika üyelerinin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide etik liderliğin anlamlı ve pozitif yönlü düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile araştırmanın tüm hipotezleri doğrulanmıştır. Bu sonuçlara göre, sendika yöneticilerinin etik davranışlar sergilemeleri, aldıkları kararların ve uygulamalarının etik kurallara uygun olmasına özen göstermeleri, yönetim ve karar alma süreçlerinin tamamında demokratik tutum ve davranış sergilemeleri sendika üyelerinin sendikal bağlılıklarına pozitif yönde etki edecektir.

Çalışma sonuçlarının, örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi ve örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür çalışmalarına ait

sonuçları desteklemesi nedeni ile literatüre katkı saėlayacaėı dűşünűlmektedir. Ayrıca literatürde etik liderlik ile örgűtsel demokrasi arasındaki iliřkiyi ve örgűtsel demokrasi ile örgűtsel baėlılık arasındaki iliřkide etik liderliėin dűzenleyici etkisi olup olmadıėını inceleyen çalıřmalara rastlanılmamıř olması bu çalıřma sonuçlarını literatüre saėlayacaėı katkı açısından daha da önemli kılmaktadır. Arařtırma sonuçlarının çalıřma hayatının en önemli örgűtsel yapılarından biri olan sendikalara da yol gűsterici olacaėı dűşünűlmektedir.

Mart 2023, 98 Sayfa

Anahtar kelimeler: Örgűtsel demokrasi, örgűtsel baėlılık, etik liderlik, sendika.



ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the regulatory role of ethical leadership perception between union members in the relationship with perception of union democracy and union loyalty. The study was conducted as a quantitative field research and the population of the research consists of the members of the Union of Agriculture-Forestry Employees (Toç Bir-Sen), which operates in the Agriculture and Forestry Service Branch and is the authorized union in the service branch. In this context, data were collected from the union members by questionnaire method. The sample of the research consists of 2128 employees who are members of Toç Bir-Sen.

Within the scope of the research, questionnaires consisting of ready-made scales were used. The participant questionnaire was created by using the "Organizational Commitment Scale" consisting of 18 questions developed by Meyer et al. (1993) and translated into Turkish by Dağlı et al. (2018) to measure members' organizational commitment, the "Organizational Democracy Scale" consisting of 28 questions developed by Geçkil and Tikici (2013) to measure members' perceptions of organizational democracy, and the "Ethical Leadership Scale" consisting of 10 questions developed by Brown et al. (2005) and translated into Turkish by Tuna et al. (2012) to measure members' perceptions of ethical leadership. The answers given to the questionnaires were interpreted through SPSS package program.

As a result of the research, it was determined that there is a positive and significant relationship between union members' perceptions of organizational democracy and organizational commitment, there is a significant and positive relationship between their perceptions of ethical leadership and organizational commitment, and there is a significant and positive relationship between their perceptions of organizational democracy and their perceptions of ethical leadership. In addition, it was determined that ethical leadership has a significant and positive moderating effect on the relationship between union members' perceptions of organizational democracy and organizational commitment. Therefore, all hypotheses of the study were confirmed. According to these results, union leaders' displaying ethical behaviors, taking care that their decisions and practices comply with ethical rules, and displaying democratic attitudes and behaviors in all management and decision-making processes will positively affect union members' union loyalty.

It is thought that the results of the study will contribute to the literature as they support the results of the literature studies examining the relationship between organizational commitment and ethical leadership and the relationship between organizational democracy and organizational commitment. In addition, the fact that there are no studies in the literature examining the relationship between ethical leadership and organizational democracy and whether ethical leadership has a regulatory effect on the relationship between organizational democracy and organizational commitment makes the results of this study even more important in terms of its contribution to the literature. It is thought that the results of the research will also be guiding for unions, one of the most important organizational structures of working life.

March 2023, 98 Page

Keywords: Organizational democracy, organizational commitment, ethical leadership, union.

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte hayatın her alanında yaşanan değişim ve dönüşüm etkisi üretim modellerinde de kendisini göstermiştir. Dünya nüfusunun hızla artmasına paralel olarak artan talebi karşılayabilmek amacıyla birim zamanda gerçekleştirilen üretim miktarının da artırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu amaçla ihtiyaçları karşılayacak meziyette ve kapasiteleri yüksek makineler üretilmeye başlamış ve üretim hatlarında daha fazla makine kullanılmaya başlamıştır. İnsan gücüne ve el emeğine dayalı geleneksel tekil üretim anlayışı yerini modern seri üretim anlayışına bırakmıştır.

Bu durum, kendi evlerinde veya atölyelerinde tezgahlarda üretim yapan, kendi işyerlerinin hem işgöreni hem işvereni durumunda olan küçük üreticilerin rekabet gücünün zayıflamasına ve birçok esnaf ve zanaatkarın seri üretim modeli ile çalışan fabrikaların işgöreni haline gelmesine neden olmuştur. Dolayısı ile sanayileşme ile birlikte gelişen teknolojiler ve ortaya çıkan seri üretim anlayışı, bir yandan nüfusu hızla artan Dünyada insanların hayatını kolaylaştırıp, ihtiyaçlarına cevap verme olanağı sağlarken diğer bir yandan da çalışma hayatına ilişkin birçok yeni problemin de doğmasına vesile olmuştur.

İş görenler, çalışma hayatında ortaya çıkan ve yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen sorunların dile getirilmesi ve çözümlenebilmesi için yeni yapılanmalara ihtiyaç duymuştur. Çalışanların sorunlarını ve taleplerini dile getirmek ve birlikte çözüm aramak amacı ile oluşturdukları bu örgütlü yapılar bu günkü manada işçi örgütlerini yani sendikaları meydana getirmiştir.

Sendikal örgütlenmeler varoluşlarından günümüze kadar geçen süreçte üstlendikleri misyon ile bugün çalışma hayatının en önemli parçası haline gelmiştir. Bu bağlamda Dünya’da sendikal hareket 1792 yılında İngiltere’de başlamış ancak bu sendikalaşma sürecinin başarısızlık ile sonuçlanması sonucunda 1824 yılına kadar yasaklanmıştır. Daha sonra yasaklamaların ortadan kalkması ile birlikte sendikal örgütlenmeler hızla yayılmaya başlamış ve günümüzde çalışma hayatındaki işgören işveren ilişkilerinin en önemli düzenleyici unsuru haline almıştır.

Türkiye’de ise sendikal örgütlenme süreci, 1947 yılında yayımlanan “*İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun*” ile birlikte ilk olarak işçilere yönelik olarak başlamıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan memurlar ise sendikal haklara

işçilerden çok daha sonra 1961 Anayasası ile kavuşmuş ve 1965 yılında yayımlanan “624 Sayılı Devlet Personeli Sendikaları Kanunu” ile birlikte memur sendikaları kurulmaya başlanmıştır. Ancak çok kısa bir süre sonra 1971 Anayasası ile maalesef memurların sendika kurma ve sendikalara üye olma hakları anayasadan çıkarılmıştır. Daha sonra 1990 yılından itibaren memurlar tarafından ortaya konan irade ile birlikte özellikle 1992 yılı ve sonrasında memurlara ilişkin çok sayıda sendika kurulmuş ve ortaya konan bu kararlı mücadele neticesinde 2001 yılında yayımlanan “4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu” ile de Türkiye’de memurlara ilişkin sendikal örgütlenmeler yasal statüye kavuşmuştur.

4688 sayılı Kanuna göre memur sendikaları, üyelerinden aldığı yetki ile kamu görevlilerinin bir taraftan sosyal, ekonomik ve mesleki haklarını korumak, geliştirmek, diğer taraftan da çalışma hayatında karşılaşılan problemlerin çözüme kavuşturulmasını sağlamak amacı ile kamu görevlileri adına kamu işvereni ile görüşmeler yürütür ve taleplerin kazanıma dönüştürülmesi için mücadele yürütür.

Memurlara ilişkin sorun ve taleplerin dile getirileceği Toplu Sözleşme Görüşmeleri, Kamu Personeli Danışma Kurulu ve Kurum İdari Kurulu gibi yasal görüşme zeminleri 4688 sayılı Kanunda tanımlanmış ve hangi zeminde hangi yetkiye sahip sendikaların kamu görevlilerinin talep ve sorunlarını dile getireceği açıkça belirtilmiştir. Söz konusu platformlarda kamu işvereni ile görüşmelere yalnızca yetkili sendika katılabilmektedir. Yetkili sendika bu görüşmeleri sadece kendi üyeleri adına değil hizmet verdiği alanda görev yapan tüm kamu görevlileri adına yürütmektedir. Dolayısı ile yetkili sendikalar tarafından elde edilen kazanımlardan, sendika üyesi olsun ya da olmasın kamu görevlilerinin tamamı faydalanabilmektedir. Bu durum yetkili sendikaya üye olmayı zorunlu kılmamasının yanında, herhangi bir sendikaya üye olma zorunluluğu da gerektirmemektedir. Dolayısı ile Türkiye’de kamu çalışanlarının örgütlenmesi tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Her ne kadar sendika seçiminde kamu çalışanlarının dünya görüşü, hayata bakış tarzı veya siyasal tercihleri gibi etmenler de etkili olsa da sorunlarının çözümüne odaklanan, taleplerinin kazanıma dönüşmesi için en fazla mücadele ettiğine inandığı, güvendiği sendikaya üye olma duygusu sendika tercihini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile sendikalar yasal manada kamu işvereni karşısında söz hakkına sahip olabilmesi imza yetkisine sahip olabilmesi için işyeri, hizmet kolu veya

genel yetkili sendika konumunda olması gerekmektedir. Bu yetki de üye sayısının çokluğu ile elde edilmektedir. Bu bağlamda, sendikaların temsil yetkilerini dolayısı ile güçlerini koruması ve daha da güçlenebilmesi için daha fazla kamu çalışanının güvenini kazanması ve daha fazla üye sayısına ulaşması gerekmektedir. Bu durum sendikalar arası rekabeti de artırmaktadır. Sendikaların ortaya koymuş olduğu mücadeleler sonucu elde ettiği kazanımların yanı sıra sendika yöneticilerinin karar alma ve bu kararları uygulama süreçlerinde ortaya koymuş oldukları tutum ve davranışları da kamu görevlilerinin sendikaya karşı güven ve bağlılık duygularını kuvvetlendirecektir. Sendikaya üye olmayan kamu görevlilerinin sendikaya katılım istekleri, mevcutta sendikaya üye olanların ise sendikal bağlılıkları ve sendikal faaliyetlere katılım istekleri artacaktır.

Sendika üyesi memurların sendikal demokrasi algıları ile sendikal bağlılıkları arasındaki ilişkide etik liderlik algısının düzenleyici rolünü belirlemek amacı ile yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçların literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra en önemli örgütsel yapılardan biri olan sendikaların varlıklarını ve etkilerini devam ettirebilmeleri için izlemeleri gereken süreçlerde sendika yöneticilerine yol gösterici olması açısından da önem arz ettiği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci kısmında örgütsel demokrasi, üçüncü kısmında örgütsel bağlılık, dördüncü kısmında etik liderlik, beşinci kısmında değişkenler arasında ilişkileri ortaya koyan literatür özetine yer verilmiştir. Araştırmanın altıncı kısmında materyal ve yöntem, yedinci kısmında araştırma bulgularına ve son olarak sekizinci kısmında araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

2.1 Örgütsel Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramı zihinlerde genellikle politik ve siyasal bir kavram olarak yer etmiştir. Bu bağlamda ele alındığında Demokrasi, Türk Dil Kurumu tarafından halkın egemenliğini esas alan idare biçimi olarak tanımlanmıştır. Demokrasi kelimesi Yunan diline ait olan “Demokratia” kelimesine dayanır. “Demokratia” kelimesi, “Demos” (Halk) ve “Kratein” (Yönetmek) kelimelerinden türemiştir ve halkın yönetmesini ifade etmektedir (Harrison ve Boyd, 2018).

Ancak yönetim ve yönetmek kavramları günümüzde sadece politik ve siyasal alanlarda karşılığı olan kavramlar olmaktan çıkmış, yönetim, organizasyon ve karar alma süreçlerini barındıran işletme, sivil toplum kuruluşu vb. her türlü örgütlü yapı için karşılığı olan kavramlar haline gelmiştir. Harrison ve Freeman’a göre demokrasi, bir örgütlü yapıda bireylerin örgütlenme, yönetim ve karar alma süreçlerine katılarak, üyesi oldukları örgüt ya da toplumun kaderlerini belirlemeye yardımcı olmalarıdır (Harrison ve Freeman, 2004).

Beetham ve Boyle (1998)’e göre demokrasi; karar alma mekanizmasında herkesin eşit haklara sahip olduğu, organizasyonun tamamını etkileyecek kararların organizasyon içerisinde yer alan tüm bireyler tarafından alınması idealine dayanır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse demokrasi, karar verme süreçlerinde, örgüte bağlı bireylerin denetimini ve denetim hakkının kullanımına ilişkin eşitlik ilkesini gerektiren bir olgudur (Akt. Coşan, 2012).

Demokrasi ortaklaşa karar alma sürecidir ve karar alma süreçleri içerisinde örgüt içerisinde yer alan bireylerin her birinin talepleri eşit olarak değerlendirilir ve her bir üyenin alınan kararda aynı derecede etkisi vardır. Genel olarak çoğunluğun yönetimi anlayışı hâkim olsa da bireylerin temel hak ve özgürlüklerini de içinde barındıran bir kavramdır (Taçman, 2009).

Literatürde demokrasinin, Temsili, Doğrudan, Yarı Doğrudan, Çoğunlukçu, Çoğulcu, Anayasal, Katılımcı ve Müzakereci, Liberal, Sosyal, Seçkin demokrasi vb. birçok türüne rastlamak mümkündür (Kongar, 2005; Aktan, 1999; Şahin, 2012, Yavuz, 2009; Ateş, 1994; Schmidt, 2002).

Demokrasinin ilkelerini, Yılmaz (2000) bireye duyulan saygı, bireysel özgürlük, halkın yönetimi, yasal yönetim, adalet ve eşitlik olarak nitelendirirken, Yazdani (2010) ise katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların seslerini duyurabilmesi ve değişime odaklanma olarak belirtmiştir.

Demokrasi kavramı açısından literatür oldukça zengindir. Ağırlıklı olarak kamu yönetimi ve siyaset bilimi alanında ele alınan bir yönetim biçimi olan demokrasi, günümüzde ekonomiden işletme yönetimine, sosyolojiden eğitime birçok alanın da konusu haline almıştır. Demokrasi kavramı, işletme bilimi açısından örgütsel demokrasi, endüstriyel demokrasi ve işyeri demokrasisi gibi kavramlar ile ele alınmaktadır. Örgüte bağlı bireylerin, örgütlenme sürecine, örgüt içi düzenlemelere ve karar alma süreçlerine katılım sağlamalarını içeren kavram örgütsel demokrasidir. Demokratik yönetim anlayışına sahip örgütlerde, üyelerin ya da çalışanların karar alma süreçlerine katılımları ile örgütsel bağlılık algıları güçlenir, iş tatmin düzeyleri yükselir, işletmeden ayrılma oranı azalmakta ve işgörenlerin yapmış oldukları işe ve işyerlerine yabancılaşma tutumları azalmaktadır (Coşan, 2012).

Dolayısı ile demokrasi kavramının örgütlü yapılar içerisinde uygulanış biçimi örgütsel demokrasi olarak adlandırılabilir. Örgütsel demokrasi kavramı ile “Endüstriyel demokrasi” kavramları literatürde birbirine yakın olarak kullanılan kavramlardır. Sidney ve Beatrice Webb 19. Yüzyılın sonunda (1897) karmaşık bir terim olan Endüstriyel Demokrasi terimini sosyal bilimlerin söz dağarcığına kazandırdı. Müller-Jentsch (2008) tarafından yayımlanan “Endüstriyel Demokrasi: Tarihsel Gelişim ve Mevcut Zorluklar” isimli çalışmada, Sidney ve Beatrice Webb’in endüstriyel demokrasi kavramını, sendikaların oluşturduğu içsel boyut ve toplu pazarlık sürecini içeren dışsal boyut olmak üzere iki boyutta ele aldıklarını ifade edilmiştir.

Endüstri devrimi ile birlikte işçi sendikaları tarafından üretim ve yönetim süreçlerine işçilerin katılımının sağlanmasına yönelik talepler daha yaygın bir şekilde dile getirilmeye başlanmıştır. Sendikalar tarafından istenen katılım ve karar alma süreçlerinde çalışanlara danışılması, işveren ile yetki paylaşımı, elde edilen kardan pay alma gibi kapsamlı bir katılım sürecini içermesi nedeni ile kapitalist sistemin unsurları bu süreci endüstriyel demokrasi kavramı ile ifade etmişlerdir (McCaffrey, 1972).

Başlangıçta çalışanın kendisini doğrudan ilgilendiren hususlarda karar alma mekanizmasına katılımını amaçlayan endüstriyel demokrasi isteği, zamanla organizasyon

düzeyinde yönetime katılma, sektörel bazda yönetime katılma, ülke bazında yönetime katılma gibi daha geniş bir alana yayılmıştır. Üretimden denetime hatta elde edilen kara kadar tüm süreçlere katılım talebi haline dönüşmüştür. İşverenler tarafından ise bu talep, ilk başlarda üretimin ve verimliliğin artırılmasına yönelik uygulamalar için kabul görmüş olsa da daha sonra çalışanların çalışma şartlarının, sosyal ve ekonomik haklarının düzenlenmesine yönelik uygulamalar için de kabul edilmiştir. Endüstri devriminden önce üretimin en önemli unsuru olan insan kaynağından daha çok kol gücü olarak faydalanırken, endüstrinin ve teknolojinin gelişimi ile birlikte beyin gücü daha fazla ön plana çıkmıştır. Bu durum da çalışanların demokrasi taleplerinin kapsamını değiştirmiştir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, verimliliğin artırılmasını, çalışanların yabancılaşmasının önlenmesini amaçlayan endüstriyel demokrasi, çalışanların tüm aşamalarda katılımını sağlayan, insan kaynağını geliştirmeyi hedefleyen, başarı ve sorumlulukların paylaşılmasına olanak sağlayan yönetim aracı olarak tanımlanabilir (Yorgun, 2000).

Başaran (1992)'a göre, örgütsel demokrasi, üstler ve astların yönetsel iş yapabilme gücünü paylaşmaları; önemli konulara ilişkin alınacak kararlara katılmaları, çalışanların görevlerini tam manası ile gerçekleştirebilmeleri için yetkilendirilmeleri ve özgürlüğe kavuşturulmalarıdır. Örgütsel demokrasi, örgütün hangi yöntemler vasıtası ile ve nasıl yönetileceğinin, başarının nasıl sağlanacağına, örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin birlikte düşünmesidir. Örgüt içerisinde her bir yönetici, astlarıyla üstleriyle ve yan basamakta çalışanlarla, örgüt çalışanları da birbirleri ve üstleri ile sürekli ilişki ve etkileşim içerisinde olmak zorundadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için, örgüt içerisinde elverişli bir etkileşim ve iletişim ağının oluşması ve örgüt yöneticilerinin insan ilişkilerini anlama yeterliliğine sahip olması gerekmektedir (Başaran, 1992).

Geçkil ve Tikici (2015)'nin aktardığına göre; demokratik uygulamalar bir taraftan örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişmesine olanak sağlarken diğer taraftan da seslerinin yükselmesine imkân tanımaktadır. Bu sayede işgörenlerin olumsuz davranışları azalır, içerisinde yer aldıkları örgüte olan bağlılıkları artar. Örgütsel demokrasi, örgütün verimliliğini ve performansını artırır. Manville ve Ober (2003)'e göre, modern işletmelerde varlıklar; bina, teçhizat veya gayrimenkuller değil, işgörenlerin sahip oldukları zekâ, beceri, deneyim ve anlayışlarıdır. Dolayısı ile iş içerisinde, işgörenlerin bilgi, yetenek ve kabiliyetlerinden faydalanma konusu yönetim anlayışının merkezine alınması gereken ve son derece önemli bir konudur.

Literatürde, farklı alanlara ilişkin birçok örgütsel demokrasi tarifi yapılmış olmasının yanında, Günden (2019) tarafından aktarılan ve örgütsel demokrasi kavramının hangi anlama geldiği ya da hangi anlama gelmediğine ilişkin ifadeler Tablo 1’de yer verilmiştir. Tablodaki ifadeler üzerinden örgütsel demokrasi kavramını ele alacak olursak; alınacak kararlarda görüş birliğinin zorunlu olmadığı, tüm bireylerin görüşlerini ifade edebildiği, evrensel idealleri içerdiği, sadece kazanç odaklı değil kazançla birlikte insanı önemseyen bir yapı olduğu, yapılacak her işin oylanması değil, iş görenleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek örgütsel kararlarda işgörenlerin katılımı gibi anlamlar içermektedir.

Tablo 1. Örgütsel Demokrasinin Ne Olup Ne Olmadığı

Örgütsel Demokrasi Nedir?	Örgütsel Demokrasi Ne Değildir?
İş	Politikalar
Konuşma	Sadece görüş birliği
Merkezi olmayan ağlar	Düz olmak (merkezi olmak)
Liderlik	Yönetim
Evrensel İdealler	Sadece Amerikan idealleri
Strateji	Boyut
Zamana göre hızlı veya yavaş olunacağını bilmek	Yavaş olmak
Kontrolün sizde olduğu yanılığını bırakmak	Kontrolü ele almak
Kazançlar ve insanlar	Kazancı önemsememek
Anlamlı iş/çalışma yaratma	Estetik ofis alanları
Merkeziyetçi ve dinamik bir işyeri olmak	Herkes için büyük bir işyeri olmak
Karar vermek	Karar verme tekniklerini analiz etmek
Dörtlü sonuç (finansal, sosyal, iç ve dış çevre)	Sadece üçlü sonuç (finansal, sosyal ve dış çevre)
Önemli konularda katılıma devam etmek	Her şeyi oylamak

Kaynak: (Akt. Günden, 2019).

Tablo 2. Temel Demokratik Özelliklerin Politik ve Örgütsel Yapıda Karşılaştırılması

Demokratik Özellikler	Politik Yapılar	Örgütsel Yapılar
1. Yönetimin hesap verebilirliği: Seçim süreci yoluyla hesap verebilirlik sağlanır.	Hesap verilebilirlik seçimden seçime periyodik olarak uygulanır.	Nadiren olur ya da yoktur.
2. Katılımda eşit haklar: Her vatandaş sosyal veya ekonomik durumu ne olursa olsun bir oy hakkına sahiptir.	Vatandaşların katılımı yasalarla garanti altına alınmıştır.	Katılım yönetimin kontrolündedir.
3. Bilgi alışverişinde özgürlük: Yönetim sınırsızca bilgi alışverişi ve bilgiye erişim için yetkilidir.	Bilgiye erişim ve bilginin serbestçe değişimi yasalarla garanti altına alınmıştır (Güvenlik sınırları söz konusudur).	Bilgiye erişim ve bilginin serbestçe değişimi yönetimin kontrolü altındadır.
4. Yönetimde temsil: Yönetim meşruiyetini yalnızca kendisine oy verenlerin ilgileri doğrultusunda kararlar ve politikalar üretirlerse sürdürür.	Temsil seçim süreciyle garanti altına alınmıştır.	Temsil yoktur ya da çok nadirdir.

Kaynak: (Kerr, 2004).

Kerr (2004) yapmış olduğu çalışmada, politik ve örgütsel yapıların hangi demokratik özelliklere sahip olduklarını karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Buna göre; politik süreçlerde yönetim seçimden seçime hesap verirken örgütsel yapılarda hesap verilebilirlik neredeyse yoktur. Politik süreçlerde her bir vatandaşın katılım hakkı yasal güvence altına alınmış iken örgütsel yapılarda bireylerin karar alma süreçlerine katılımı tamamen yönetimin inisiyatifindedir. Politik süreçlerde güvenlik sınırları çizilmek kaydı ile bilgi edinme hakkı yasalar ile güvence altına alınmakta iken örgütsel yapılarda bilgi edinme hakkı ve bilgi değişimi tamamıyla yönetim inisiyatifindedir. Politik yapılarda temsil seçim ile sağlanırken, örgütsel yapılarda genellikle temsil yoktur.

2.2 Örgütsel Demokrasinin İlkeleri

Örgütsel demokrasi anlayışının temel ilkeleri, amaç/vizyon, bütünlük, diyalog/dinleme, şeffaflık, hesap verebilirlik, âdem-i merkezîyetçilik, bireysellik/toplumsallık, seçim, adalet/haysiyet ve yansıma/değerlendirme olmak üzere 10 başlık altında Tablo 3'de

tanımlanmıştır. Buna göre, her bir bireyin bağlı olduğu örgütsel yapının amaç ve vizyonunu bilmesi, ahlaki ve etik ilkelerini benimsemesi, her bir birey için diyalog ortamı geliştirilmesi ve fikirlerinin dinlenilmesi, tüm bilgi ve fikirlerin şeffaf bir şekilde paylaşılması, hesap verilebilir olunması, insanı merkeze alması, hem bireysel hem de toplu haklara değer verilmesi, farklı alternatifler sunularak seçim hakkı tanınması, bireylere karşı adil ve tarafsız yönetim anlayışının olması ve hem bireylerin hem de kuruluşun geri bildirimler ile sürekli büyüme odaklı tutum sergilemesi, kuruluş içerisinde örgütsel demokrasinin var olduğu ve bu yönde ilkeleri barındırdığı manası taşıyacaktır.

Tablo 3. Örgütsel Demokrasinin İlkeleri

SAHNE	PRENSİP	TANIM
Başlat	1 Amaç + Vizyon	Amaç ve Vizyon, her birey ve kuruluş var olma nedenlerini bildiğinde ve kasıtlı bir yön duygusuna sahip olduğunda iş başındadır.
	2 Bütünlük	Bütünlük, her birey ve kuruluş yüksek ahlaki ve etik ilkeleri desteklediğinde iş başındadır.
	3 Diyalog & Dinleme	Diyalog ve Dinleme, her birey dinlediğinde ve anlamı ve bağlantıyı derinleştirecek şekilde sohbete katıldığında iş başındadır.
	4 Şeffaflık	Fikirler ve bilgiler açık ve sorumlu bir şekilde paylaşıldığında şeffaflık iş başındadır.
Ölçek	5 Hesap Verebilirlik	Hesap verebilirlik, her birey ve kuruluş eylemlerinden birbirlerine karşı sorumlu olduğunda iş başındadır.
	6 Âdem-i Merkeziyetçilik	Yetki bir kuruluş genelinde uygun bir şekilde paylaşıldığında merkeziyetçilikten uzaklaşma iş başındadır.
	7 Bireysel & Toplu	Birey ve Kolektif, her iki haklarına da değer verildiğinde ve saygı gösterildiğinde iş başındadır.
	8 Seçim	Her birey farklı olasılıklar arasında seçim yaptığında seçim iş başındadır.
Güç Vermek	9 Adalet & Haysiyet	Adalet ve Haysiyet, her bireye adil ve tarafsız bir şekilde davranıldığında ve kendi içsel değeriyle tanındığında iş başındadır.
	10 Yansıma & Değerlendirme	Düşünme ve Değerlendirme, her birey ve kuruluş sürekli geri bildirim ve büyüme kendini adadığında iş başındadır.

Kaynak: <http://www.worldblu.com>, E.T. 27.11.2022

2.3 Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Geçgil ve Tikici (2015) yapmış oldukları çalışmada, Örgütsel demokrasiyi, katılım (participation), eleştiri (criticism), şeffaflık (transparenci), adalet (justice), eşitlik (equality), hesap verebilirlik (accountability) ve güç paylaşımı (power sharing) olmak üzere yedi boyutta ele alan “*Örgütsel Demokrasi Ölçeği*” geliştirmişlerdir.

2.3.1 Katılım (Participation)

Çalışanların doğrudan kendileri veya temsilcileri aracılığı ile karar alma süreçlerinin tamamının içerisinde olması manasını taşır. Bu sayede örgüt çalışanları yapmış oldukları çalışmalar ile ilgili olarak kendilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek olan hususlarda karar alma süreçlerinin ve alınan kararların uygulamasının asli ögesi olabildikleri gibi sonuçları da birlikte değerlendirebilirler. Örgütsel demokrasi anlayışını kurumsal yapılarının ve yönetim süreçlerinin bir unsuru haline getirmek isteyen örgütler, örgütsel süreçlere ilişkin alınacak kararların bir ya da birkaç kişi tarafından alındığı organizasyonel yapılar olmaktan kurtulmalıdırlar. Örgütsel kararlardan etkilenecek olan her bir üyenin doğrudan ya da dolaylı olarak karar alma süreçlerinin içerisinde yer alması fikrini içselleştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede herkes görüşlerini ifade edebilir ve çoğunluğun fikirleri doğrultusunda alınan kararlar ortak akıl ürünü olarak destek görecektir. Böylece alınan kararlara ilişkin her bir bireyin sorumluluk üstlenmesi sağlanmış olur. Dolayısı ile katılımcı yönetim uygulamaları örgütsel demokrasinin vazgeçilmez ilkelerindendir (Geçkil ve Tikici, 2015; Yazdani, 2010).

2.3.2 Eleştiri (Criticism)

Örgütsel politikalarının, iş ve işlemlerin çalışanlar tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilmesi ve bu değerlendirmelerinin açıkça dile getirebilmeleri anlamına gelir. Politik demokrasi de bu unsur ifade hürriyeti, muhalefet gibi kavramlarla ifade edilir. Yazdani (2010)’ye göre iş görenlerin sesinin yükselmesi yani her bir bireyin düşüncelerini rahatça ifade etme özgürlüğüne sahip olması örgütsel demokrasinin en önemli ilkelerinden birisidir. Örgütün karar alma süreçlerinde yapılacak düzenlemeler ile her bir bireyin düşüncelerini dile getirmekten çekinmeyecekleri bir yapı oluşturulmalı. Eleştirebilme, eleştiriyi kabul etme ve eleştiriden yararlanabilme kültürü oluşturulmalı ve bireylerin bunu bir davranış biçimi haline dönüştürmesi sağlanmalıdır. Eleştiriler karşıdaki bireyin kişilik haklarına ve sosyal konumuna zarar vermeyecek şekilde olmalıdır. Organizasyon

tarafından ortaya konan değerler ve icraatlar üyelerin ve dış gözlemcilerin eleştirilerine ve tartışmasına açık olmalıdır (Forcadell, 2005).

2.3.3 Şeffaflık (Transparency)

Örgütün yönetim organizasyonu içerisinde yapılan tüm iş ve işlemlerden ve alınan tüm kararlardan örgüt üyeleri haberdar edilmelidir. Burada esas olan bireylerin kendi çabaları ile bu süreçten haber almaya çalışması değildir. Esas olan bizzat örgüt tarafından gerekli bilgilendirme ve duyuru süreçlerinin sağlanmasıdır. Aksi halde işgörenler işverene karşı şüphe duymaya başlar ve güven duyguları zedelenir. Bilgi paylaşımı ve üyelerin fikirlerinin alınabilmesi için düzenli olarak anketler yapılmalıdır (Geçkil ve Tikici, 2015).

2.3.4 Adalet (Justice)

Adalet kavramı, TDK'ye göre, hakka ve hukuka uygun olma, hakkı gözetme, doğruluk olarak tanımlanmaktadır. Hukuk alanında adalet kavramı literatürde farklı kaynaklarda birçok başlık altında ele alınmıştır. Bunların en yaygın kullanılanları denkleştirici adalet, dağıtıcı adalet, hakkaniyet ve sosyal adalet olarak belirtilebilir. Örgütsel düzeyde ise adalet, ödül ve cezaların yönetim ve dağıtımına ilişkin kurallar ile sosyal davranış şekillerini belirleyen kural ve ilkelerdir (Yıldırım, 2007).

Örgütsel adalet; iş yerinde bireylere karşı gösterilen davranışların ne kadar adil olduğuna ilişkin bireylerin algısını inceler. Elde edilen kazanımların nasıl paylaşıldığı, hangi kriterlere göre terfi edilebildiği gibi hususlar örgüt içerisinde yer alan her bir bireyin adalet algısı üzerinde belirleyici olabilir. Üyelerin kendilerini diğer üyelerle kıyaslamaları neticesinde, bağlı oldukları örgüt tarafından kendilerine adil davranılıp davranılmadığı gibi hususları değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucu da işgörenlerin örgütsel bağlılık algılarını etkiler (Carmon ve diğ., 2010).

2.3.5 Eşitlik (Equality)

TDK'ye göre eşitlik, insanların kanunlar önünde eşit olması ve aralarında ayırım bulunmaması, toplum bilimi açısından ise bireylerin toplumsal ve siyasi haklar yönüyle eşit olması anlamları ile ifade edilmektedir. Eşitlik örgütsel demokrasi açısından ele alındığında “mutlak eşitlik” olarak kabul edilmemelidir. Bireyler arası eşitliğin sağlanabilmesi için, eğitim, kıdem, vb. kriterler belirlenmeli ve bunlara göre işlem tesis edilmelidir. Eşitlik ve adalet kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da eşitlik

her zaman adalet anlamına gelmeyeceği gibi adil olanın da her zaman eşitlik olmayacağı bilinen bir gerçekliktir. İnsanlar arasında din, dil, ırk, cinsiyet, yaş gibi farklılıkları nedeni ile ayırım yapılmaksızın, bireylerin yalnızca işletmeye sundukları katkı ve ürettikleri katma değer dikkate alınarak onlara karşı davranış ve tutum sergilenmesi örgütsel manada eşitlikçi bir yaklaşım olacaktır (Bozkurt, 2011).

2.3.6 Hesap Verebilirlik (Accountability)

Organizasyon düzeyinde yapılan harcama ve tasarruflar ile alınan her türlü karar hakkında hesap verebilmeyi veya hesap sorabilmeyi ifade eder. Örgüt içerisinde hesap sorma hakkını kimler nasıl kullanacaktır? Hesap sorma yöntemleri hangi ölçüde etkindir? Kimler hesap verecektir? Yaptırımlar nelerdir? Bu sorulara verilecek cevaplar örgütsel demokrasi düzeyini belirleyecektir. Herhangi bir bireyin ya da organizasyonun yapmış olduğu icraatlar nedeni ile başka kişi veya guruba açıklama veya savunma yapma zorunluluğu taşımasıdır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011; Messner, 2009).

2.3.7 Güç Paylaşımı (Power Sharing)

Geçkil ve Tikici (2015) yapmış oldukları çalışmada örgütsel açıdan güç kavramını, bir işin yapılıp yapılmamasına dair karar verme, sahip olunan kaynakların nasıl dağıtılacağı belirlenmesi, hangi göreve kimlerin getirileceğinin belirlenmesi, ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip olunması olarak ifade etmişlerdir. Güç paylaşımında esas alınan yöntem ve belirlenen kriterler organizasyonun demokrasi düzeyini belirleyecektir. Eğer bir örgütsel yapıda güç, seçim veya benzeri yöntemler ile belirlenmiş birden fazla kişi arasında paylaşıyorsa bu örgüt demokratik anlayışın hâkim olduğu bir örgüt olmaya yakındır. Aksi durumda örgütsel demokrasi liderin veya yöneticilerin kişilik özelliklerine ve tutumlarına bağlı olacaktır (Geçkil ve Tikici, 2015).

Örgüt içi aktörler arasındaki güç dengesi, organizasyonun yönetim tarzının nasıl olacağını belirler (Bozkurt, 2011). Güç, sorumlulukla birlikte dengelenmelidir. Aksi halde zamanla yozlaşmaya ve sonuç elde edilememesine sebep olur (Drucker, 2006).

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarından biri olan “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiştir. Geçkil ve Tikici (2015) örgütsel demokrasinin boyutlarını her ne kadar yedi başlık altında ele almış olsalar da ölçek geliştirme çalışmalarının sonucunda “Güç paylaşımı” boyut olarak ortaya çıkmamış olması

nedeni ile geriye kalan altı boyuta ölçek içerisinde yer verilmiştir. Daha sonra “Katılım” ve “Eleştiri” boyutları birleştirilerek ölçek beş boyutlu hale getirilmiştir.

2.4 Örgüt İçi Demokrasi Anlayışının Avantajları ve Dezavantajları

Örgüt içi demokrasi anlayışı, örgüt çalışanlarının ya da üyelerinin karar alma süreçlerine katılımlarını amaçlar. Bu sayede bireylerin yönetim süreçlerindeki güçlerini artırmalarına olanak sağlar. Harrison ve Freeman (2004), örgüt içi demokrasi anlayışının bu yönü ile örgütlü yapılara sağladığı avantaj ve dezavantajları aşağıda belirtildiği şekliyle sıralamışlardır,

2.4.1 Örgüt İçi Demokrasi Anlayışının Avantajları

✓ İnsanlar, çalıştıkları organizasyonlarda söz sahibi olmayı ya da fikirleri ile kurumsal kararları etkileme becerisini isterler. Bu nedenle demokrasi, çalışanların örgütsel bağlılığını ve dahil olanların amaçlı davranışlarını teşvik edebilir.

✓ Kararlara katılım, çalışanların alınan nihai kararlara olan bağlılığını artırma eğilimindedir ve bu durum kararların uygulanmasına yardımcı olabilir.

✓ Örgütlerde karar alma süreçlerinde demokratik tutum sergilenmesi, örgüte bağlı bireylerin örgütsel kararlar nedeni ile ortaya çıkan sonuçlardan kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerine yardımcı olur. Bu duygu, kuruluşun var oluş değerlerine karşı örgüt üyelerinin tutarsız davranış gösterme eğilimlerini azaltabilir.

✓ Demokratik süreçler, örgüt içerisinde katılımcı bir yönetim anlayışının oluşmasına yardımcı olur, bu durum yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat verir ve hem örgütün hem de bireylerin değişme yeteneğinin gelişimine olanak sağlar.

✓ Örgütsel karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayarak hem üyelere hem de yöneticilere daha fazla takdir yetkisi vermek, onların kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlar ve onları daha değerli kılar.

✓ Örgüte bağlı bireyler, örgütsel kararlara ilişkin sonuçlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkileyeceği için kendilerine etki edecek süreçlerin demokratik ve katılımcı yöntemler içermesi ahlaki açıdan yapılacak doğru olan bir tutum ve davranış modelidir.

2.4.2 Örgüt İçi Demokrasi Anlayışının Dezavantajları

✓ Örgüt içi demokratik süreçler çalışanlara sahip olduklarından daha fazla güç verir. Bu güç zamanla örgüt açısından bazı dezavantajlı durumların oluşmasına sebep olabilir.

✓ Örgüt içerisinde yer alan bireylerin tamamı her zaman büyük resmi göremeyebilir. Organizasyon adına doğru karar alabilmeleri için gerekli eğitim, öğretim veya tecrübeye sahip olmayabilirler. Dolayısı ile karar verme yetkisi alt kademelere verildiği ölçüde yeterli bilgi birikimine sahip olmayan bireyler örgüt için avantajlı olmayan kararları tercih edebilirler.

✓ Demokratik süreçlerde konuya ilişkin müzakere ve analiz süreçleri uzayabilir. Dolayısı ile demokratik ortamlarda karar alma süreçlerinin tamamlanması daha fazla zaman alır ve bu da verimliliğin azalmasına neden olabilir.

✓ Demokratik süreçler kapsamlı örgütsel değişiklikleri gerektirir. Bu değişikliklerin yapılması ve uygulanması zor ve zaman alıcıdır. Bu durum da normal işlemlerin kesintiye uğramasına hatta başarısızlığa neden olabilirler.

✓ Karar alma süreçlerine örgütün tamamının dahil edilmesi ile birlikte, orta ve üst kademedeki yöneticilerin yeni beceriler elde etmesi gerekebilir. Ayrıca alışageldikleri otoritelerini kaybetmeleri gibi sebepler ile demokratik süreçlere direnç gösterebilirler. Alt kademedeki üyeler ise kendilerinden beklentilerin artması nedeni ile sürece karşı direnç gösterebilirler.

✓ Demokrasi bazı durumlara uymayabilir. Örneğin, savaş gibi hızlı organizasyonel ayarlamalar gerektiren durumlarda hiyerarşik komuta ve kontrol daha uygun olabilir.

✓ Demokratik süreçlerin kurumsal performansı düşürmesi durumunda ortaklar, tedarikçiler, finans sağlayıcılar, toplum ve hatta iş görenler olumsuz etkilenebilir. Bu durumda demokratik uygulamalar sonuçları itibari ile ahlaki açıdan doğru karşılanmayabilir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

TDK'ye göre bağlılık kavramı, birine karşı duyulan veya gösterilen sevgi, saygı, yakınlık ve sadakat duygusudur. Bu bağlamda değerlendirecek olursak örgütsel bağlılık kavramını “bireylerin bağlı oldukları örgüte karşı sevgi, saygı, yakınlık ve sadakat duymaları ve bu duygularını davranış ve tutumları ile göstermeleri” olarak anlamlandırabiliriz.

Bağlılık kavramı, Becker (1960) tarafından “tutarlı insan davranışı üreten bir mekanizma” olarak tanımlanan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, yaklaşık 60 yıldır pek çok alanda araştırma konusu olan bir kavram olması nedeni ile literatürde birbirinden farklı birçok tanımlamasının yapıldığı görülmektedir. Bu konuda fikir birliğine varılamamış olmasının nedeni, birbirinden farklı alanlarda çalışan araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını kendi çalışma alanları kapsamında değerlendirmeleridir (Çöl, 2004).

Örgütsel Bağlılık kavramı farklı uygulama alanlarında çalışan araştırmacılar tarafından ele alınmış ve detaylandırılmıştır. Morrow'a göre bu çalışmaların sonucunda araştırmacılar tarafından kavrama ilişkin yirmi beşten fazla tanım ortaya konmuştur (Akt., Taş, 2012). Taş (2012) tarafından yapılan çalışmada, farklı kaynaklardan derlenerek ortaya konan otuzbeş farklı örgütsel bağlılık tanımına Tablo 4'de yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarına örnek verecek olursak; Grusky (1966)'ya göre, bir organizasyon içerisinde yer alan bireyin organizasyonun bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır. Kanter (1968)'e göre, üyesi olunan örgütsel yapıya olan duygusal bağlılıktır. Hall ve diğ. (1970)'e göre, örgütün amaçları ile örgütün her bir bireyinin amaçlarının zaman içerisinde uyumlu hale gelmesi ve bütünleşmesidir. Porter ve diğ. (1974)'e göre, bireyin içerisinde yer aldığı örgütün amaç ve değerlerine uygun tavır sergilemesi, bu yönde mücadele etmesi ve organizasyon içerisinde kalma arzusudur. Weiner (1982)'a göre, örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarılara uygun hareket etmek için içselleştirilmiş kuralların meydana getirildiği baskıların toplamıdır. Meyer ve Allen (1991)'e göre, üyelerin organizasyon ilişkisi ile şekillenen ve organizasyon içerisinde sürekli kalma kararı almalarına sebep olan tutumdur. Herscovitch ve Meyer (2002)'e göre, bir örgütün ulaşmak istediği sonuçları amaçları ve değerleri içselleştirerek, amaca yönelik üstün bir çaba sarf etmektir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar

YIL	YAZAR	TANIMI
1960	Becker	Kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.
1966	Grusky	Üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır.
1968	Kanter	Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır.
1969	Rietzer ve Trice	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
1969	Brown	Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktıların hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdül faktörlerin farklılaşan gereğini önerir.
1970	Hall vd.	Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.
1971	Sheldon	Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir.
1972	Hrebiniak ve Alutto	Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur.
1974	Buchanan	Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır.
1974	Porter, Steers, Mowday ve Boulian	Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duymasısıdır.
1975	Dubin vd.	Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarında oluşan bir bütündür.
1977	Wiener ve Gechman	Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri asan, kabul görmüş sosyal davranışlardır.
1977	Marsh ve Mannari	Örgüte bağlı çalışanların, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmasıdır.
1977	Steers	Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak

		için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.
1977	Salancik	Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur
1979	Mowday Steers ve Porter	Bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması.
1982	Weiner	Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.
1982	Mowday vd.	Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür.
1983	Rusbult ve Farrel	Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
1983	Wiener	Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür.
1984	Biggart ve Hamilton	Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır.
1984	Fukami ve Larson	Kişinin örgüte ve örgütsel role gösterdiği bağlılıktır.
1986	Schwenk	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir.
1986	O'Reilly ve Chatman	Bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanmasıdır.
1989	Davis ve Newstrom	Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.
1990	Farnham ve Pimlott	Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz, çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.
1991	Meyer ve Allen	İş görenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır
1993	Kundi ve Saleh	Bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimidir.
1993	Morris vd.	En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir.
1996	Leong vd	Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür.
1996	Heshizer vd.	Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını

		sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.
1996	Thornhill vd	Bağlılık, öncelikle kişisel özelliklerin, kıdem, başarı ihtiyacının, yetki ve sorumluluk ve profesyonellik duygusunun bütünüdür.
2000	McDonald ve Makin	Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.
2002	Herscovitch ve Meyer	Bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba göstermedir.
2004	Çöl	Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüktür.

Kaynak: (Taş, 2012).

3.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Çok farklı alanlarda yapılan çalışmalar nedeni ile araştırmacılar tarafından kendi çalışma alanlarına yönelik olarak örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birbirine benzer veya farklı tanımlamalar yapıldığı gibi, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin de benzer veya farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılık yaklaşımları literatürde genel olarak üç başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bunlar, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır.

3.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarına ilişkin mevcut araştırmalarda, çalışanların davranışlarına ilişkin niyetleri üzerinde durulmuştur. Buna göre bireylerin bağlı oldukları organizasyon içerisinde kalma isteği, organizasyonun menfaatleri için daha çok gayret etme arzuları ya da organizasyonun amaç ve hedefleri ile özdeşleşme tutumları örgütsel bağlılıklarını ifade etmektedir. İşgörenlerin kişisel özellikleri, olumlu yönde yaşamış oldukları iş deneyimleri ve yapmış oldukları işe ait özellikler tutumsal bağlılıkları ortaya çıkaran faktörlerdir (Bolat ve Bolat, 2008). Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından mevcut yazında en yaygın konu edilen yaklaşım türleri ile ilgili özet bilgi verildikten sonra bu araştırmada ölçme aracı olarak Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış olması sebebi ile Allen ve Meyer (1991) tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık yaklaşımına daha fazla yer verilmiştir.

3.2.1.1 Etzioni Yaklaşımı

Etzioni (1961), uyum teorisi olarak adlandırılan çalışmasında, organizasyonları sahip oldukları güce göre faydacı, kuralcı ve zorlayıcı olarak sınıflandırmıştır. Aynı zamanda üyelerin bağlı buldukları örgütsel yapılara olan bağlılıklarını da örgütün sahip olduğu bu güce karşı gösterdikleri uyuma göre ahlaki açıdan bağlılık, hesapçı yani çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırmaya dayalı bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Ahlaki bağlılık, bireyin içinde bulunduğu organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi, benimsemesi ve kendini örgütüne adanması ile örgütün beklentilerini herhangi bir çıkar beklentisi olmaksızın gerçekleştirme arzudur. Hesapçı yani çıkara dayalı bağlılık, işgören ile işveren arasında karşılıklı değiş tokuşun olduğu, işgörenin vermiş olduğu hizmetin karşılığı olarak işveren tarafından ödüllendirilmesine dayalı bağlılıktır. İşgören organizasyondan çıkması durumunda karşılaşılabileceği maliyeti de hesaplamaktadır. Yabancılaştırmaya dayalı bağlılık, bireyin örgüt içerisindeki davranışlarının kısıtlandığı, örgütten ayrılma isteğinin artmasına rağmen zorunlu olarak örgüt içerisinde kalmaya devam ettiği bağlılık durumudur (Ak, 2022; Demir, 2021).

3.2.1.2 Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı işgörenlerin ödüllendirmeye dayalı motive edilmesi ekseninde ele almıştır. Bu bağlamda, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki başlık altında değerlendirmiştir. Anlatımsal (içsel ödüller) bağlılık, kurumsal kimlik oluşturulmak sureti ile işgörenin işletmeye bağlılığını esas alır. Burada kurumsal değerler ve politikaların çalışanlara anlatılması yolu ile kurumsal bir kimlik oluşturulmaya çalışılır. Araçsal (dışsal ödüller) bağlılık ise ücrete dayalı maaş, ikramiye gibi bireysel faydayı esas alan ve bu yolla işgören motivasyonu sağlanarak bağlılık algıları güçlendirilerek örgütsel bağlılık sağlanmasıdır (Baskındalı, 2022).

3.2.1.3 Wiener'in Yaklaşımı

Wiener (1982) yapmış olduğu çalışmada bağlılığı normatif ve araçsal bağlılık olarak ele almıştır. Bağlılığı, örgütsel menfaatler doğrultusunda hareket etmeye yönelik olarak çalışanların içselleştirdikleri normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Bağlılık, bireyin yatınlıklarından ve örgütsel müdahalelerden etkilenebilir. Normatif bağlılık, örgüt tarafından ortaya konan kuralların örgüte içerisinde yer alan bireyler tarafından özümsemesi ve zamanla bu kuralların bireylerin kişilik özellikleri haline gelmesi ile birey kurum amaç ve hedefleri ile kendi hedeflerini örtüşürmektedirler. Araçsal bağlılık ise,

işgörenin menfaatleri ön plandadır ve birey daha çok kendi menfaatlerine yönelik tutum sergiler. İşveren işgörenden beklediği tutum karşılığı işgörenin isteklerini karşılar.

3.2.1.4 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin yapmış oldukları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olmak üzere üç alt boyutta değerlendirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Uyum boyutu, bireyin yapacağı iş ve sergileyeceği davranışlar neticesinde alacağı ödül ya da cezalar nedeni ile göstermiş oldukları bağlılık şeklidir. Özdeşleşme boyutu, bireyin içinde bulunduğu organizasyon ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Birey organizasyon içerisindeki diğer üyeler ile iyi iletişim kurması sonucunda organizasyonda kalma arzusu yüksek olur. İçselleştirme boyutu, bireyin organizasyon değerleri ile kendi değerlerini örtüştürmesi ile bağlılık düzeyinin artmasını ifade eder (O'Reilly ve Chatman, 1986).

3.2.1.5 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın, devamlılık (süreklilik), kenetlenme (uyum) ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç alt boyutta ele alınmasını önermiştir. Devam bağlılığı, bireyin organizasyonu terk etme maliyetinin organizasyonda kalma maliyetinden daha fazla olacağını düşünmesi yani örgütte kalmanın bireysel çıkarları açısından daha avantajlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürme eğilimini ifade eder. Kenetlenme (uyum) bağlılığı, bireyin grubun diğer üyeleri ile olan olumlu ilişkilerinden dolayı kendisini gruba ait hissetmesi ve gruptan ayrılmayı istememesini ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı, bireyin organizasyonun koymuş olduğu kuralları ve kendisinden beklediği tutumu kendi değerlerine uygun görerek örgüt içerisinde kalma isteğidir (Kanter, 1968).

3.2.1.6 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961) tarafından ortaya konan ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık üzerinde yeni bir çalışma yapmıştır. Etzioni'nin bağlılık alt boyutlarının uyarlanmış bir versiyonunun, örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de araçsal biçimlerinin tek bir modeli olarak ne ölçüde hizmet edebileceğini araştırmışlardır. Bu kapsamda ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığı örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu olarak ele alır. Hesaplayıcı bağlılığı ise örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu olarak ele almışlardır (Penley ve Gould, 1988).

3.2.1.7 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1991) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılık kavramlarının ve ölçme araçlarının çok çeşitlilik arz etmesinden dolayı araştırma sonuçlarının yorumlanmasında yaşanan zorluklardan bahisle, örgütsel bağlılık kavramının, tutumsal ve davranışsal bağlılık ayrımının ötesinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana bileşene dayandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990). Buna göre;

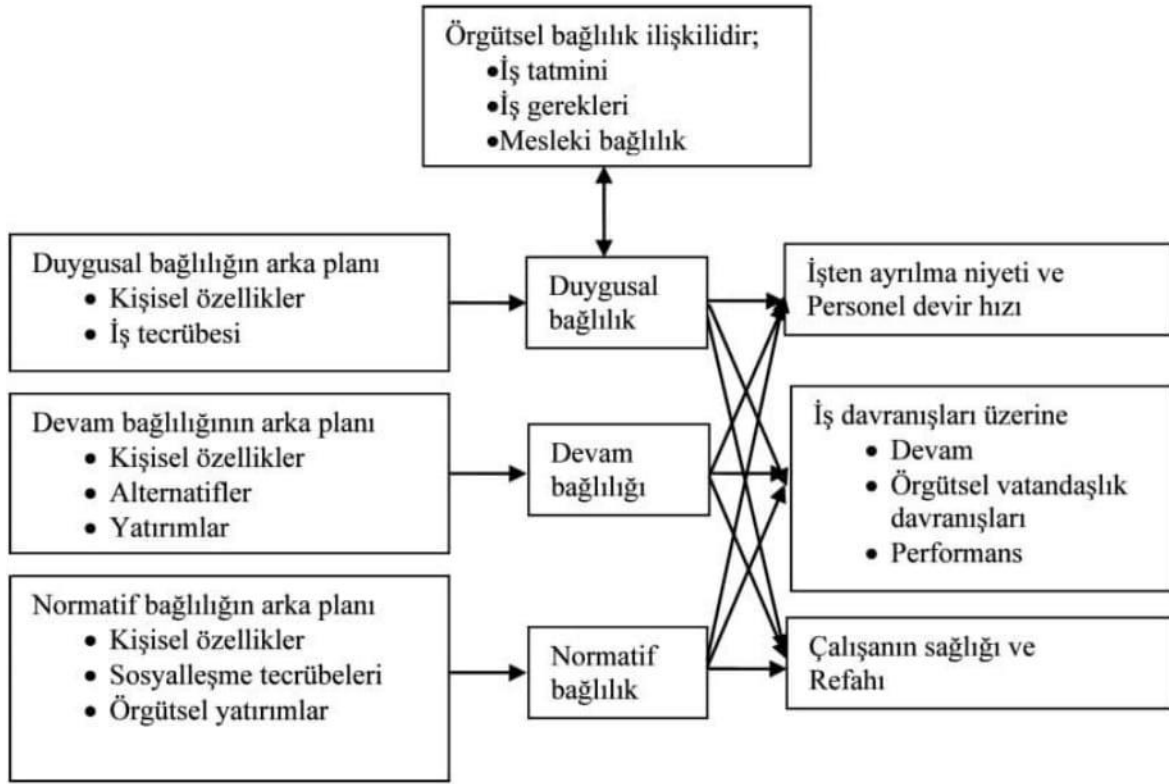
✓ **Duygusal Bağlılık;** Organizasyon içerisinde yer alan üyelerin organizasyona ilişkin objeleri sahiplenerek organizasyon ile bütünleşmesini ve özdeşleşmesini kapsamaktadır. Üyenin tutumlarından kaynaklı bu bağlılık bileşeni üyenin organizasyona olan duygusal bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Güçlü Duygusal bağlılığa sahip üyeler, ihtiyaç duydukları için değil organizasyon içerisinde yer almayı kendileri istediği için ayrılmazlar (Allen ve Meyer, 1991).

✓ **Devam Bağlılığı;** Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahis yaklaşımdan yola çıkarak, üyelerin organizasyondan ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti hesap ederek, örgütte kalma eğilimi göstermeleri sonucu oluşan örgütsel bağlığın kaynağını devam bağlılığı kavramı ile ifade etmişlerdir. Üyeler örgütten ayrılmaları durumunda kazanımlarını kaybedeceklerini düşündükleri için örgütte kalmayı tercih ederler (Allen ve Meyer, 1990).

✓ **Normatif Bağlılık;** Meyer ve Allen (1984), Wiener ve Vardi (1980) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre önerilen ve Wiener (1982) tarafından geliştirilen “normatif (ahlaki)” bağlılık boyutunu da ilave ederek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984; Wiener ve Vardi, 1980). Buna göre bağlılık, örgütsel menfaatleri karşılayacak biçimde davranış sergilemeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır. Üyenin kendi davranışları ile organizasyon değerlerini özdeşleştirilmesi, sadakat ve görev değerleri bağlılık derecelerine doğrudan etki eden faktörlerdir (Wardi, 1982). Üye, örgüte bağlı kalmasının en doğru karar olacağına inanır, bunu bir görev olarak görür ve tamamen duygusal olarak üyeliğini devam ettirirler. Birey çıkarları için değil, sahip olduğu erdem ve ahlaki duyguları nedeniyle örgüt içerisinde kalmaya devam eder (Gül, 2002).

Meyer ve diğ. (1993) tarafından üç boyutlu olarak geliştirilen ölçeğin araştırmacılar tarafından da kabul gördüğü ve çok yaygın bir şekilde araştırmalarda kullanıldığı

görülmektedir. Bu çalışmada da sendika üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyini ölçme aracı olarak Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır.



Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve diğ., 2002; Akt. Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014)

3.2.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık kavramını daha çok kullanmaktadırlar. Sosyal psikologlar ise çoğunlukla davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin organizasyondan ayrılmama ve organizasyonun içinde kalma eğilimi göstermesi manasındadır. Bireyin davranışlarının tekrarlanarak tutuma dönüşmesi ile gelişen bağlılık türüdür. Literatürde Becker'in (Yan Bahis Yaklaşımı) ve Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır (Gül, 2002).

3.2.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960) bağlılığı, yan bahis kavramı ile ele almıştır. Becker'e göre, birey davranışları nedeni ile örgüt içerisinde menfaat elde ettikçe bu davranışları zamanla tutuma dönüşür. Birey tutarlı davranışları nedeniyle elde ettiği faydaları daha sonradan kaybetmemek için bu tutarlı davranışlarına devam ettirme zorunluluğu hisseder. Devam

eden tutarlı davranışlar neticesinde örgüt içerisinde ulaştığı statü ve elde ettiği faydalar artar. Daha iyi şartlara sahip iş teklif edildiğinde bu teklifi reddetmesinin nedeni, bireyin örgütüne olan duygusal bağlılığı değil, elde ettiği faydaları kaybetme korkusudur. Dolayısı ile bağlılık, bireylerin nihai amaçlarına ulaşmak için araç olarak kullandıkları tutarlı davranışlarını devam ettirme eğilimleridir (Becker, 1960).

Becker, üyelerin örgütte kalma yönünde davranış sergilemelerinin nedeni olarak gördüğü yan bahisleri, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört farklı kaynağa dayandırmaktadır. Bu kaynaklara örnek olarak, bireyin sıklıkla iş değiştiren bireylere toplumda güven durulmaması nedeni ile bireyin toplumsal beklentiyi karşılamak amacı ile iş değiştirmemesi, bürokratik düzenlemeler nedeni ile işten ayrılması durumunda kıdem tazminatı ya da emeklilikte hak kaybı yaşayacak olması nedeni ile işten ayrılmaması, bireyin diğer bireyler ile kurduğu sosyal etkileşimin bozulmasını istememesi nedeni ile işten ayrılmama isteği ya da bulunduğu işyerinde kendisine biçilen sosyal role alışması ve bunun dışında bir role uyum sağlayamama korkusu gibi yan bahisler nedeni ile işten ayrılmama eğilimi verilebilir (İlsev, 1997).

3.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977)'e göre bağlılığı anlamak için öncelikle davranışın taahhüt edilen şey olduğunu anlamak gerekir. Taahhüt, bireye yaptığı şeyi sevdiren ve faydası olmasa bile onu yapmaya devam ettiren şeydir. Bireyin davranışları gelecekte göstereceği davranışlar açısından da beklenti oluşturur. Bu beklenti taahhüde dönüşür ve herhangi bir menfaat oluşturmayacak olsa bile bireyin davranışlarını kuşatır ve bireyin davranışlarına karşı bağlılığı oluşur (Salancik, 1977). Kişi daha önce sergilediği davranışlarına bağlı kalarak gelecekte de bunlara uygun davranış sergileme eğilimi gösterir. Ancak burada maddi menfaatlerden çok birey ile organizasyon arasındaki olumlu ilişkiyi sağlayan davranışlarına bağlı kalması durumudur. (Gül, 2002)

3.2.3 Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985) yapmış olduğu çalışmada mevcut örgütsel bağlılık kavramının bazı açılardan eksiklik içerebileceğini, bu nedenle bağlılığın çoklu odaklı bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılabileceğini ortaya koymuştur. Reichers'e göre bağlılık, bir örgütün birden fazla destekçisinin hedefleriyle özdeşleşme sürecidir. Bu destek grupları üst

yönetimi, müşterileri, sendikaları ve/veya genel olarak halkı içerebilir (Riechers, 1985). Riechers, tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ifade etmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımında, sadece organizasyonun bütününe değil, organizasyonu oluşturan farklı ögelere karşı farklı düzeyde bağlılık duyulabileceği ifade edilir. Dolayısı ile her bir işgören örgüte, mesleğine, yöneticilerine, diğer bireylere ve hatta müşterilere karşı bağlılık gösterebilir ve her bir işgörenin bağlılıkları da farklılık arz eder (Gül, 2002).

Riechers'e göre, çoklu bağlılık yaklaşımının avantajları; (a) Örgütlerin doğasına siyasi ve kurucu varlıklar olarak odaklanmak, bağlılık literatüründeki kavramsal bir boşluğu doldurur; (b) Bağlılığa ilişkin ifade edilen kavramlar ile çoklu bağlılık yaklaşımının göreceli karmaşıklığı işgören ile organizasyon arasındaki bağlılığı daha net bir şekilde ortaya koyabilir; (c) birden çok bağlılığa odaklanmak, bağlılıklar arasındaki potansiyel çatışmaya ve bunun üyenin örgüt ile olan ilişkisi üzerindeki etkisine ilişkin daha önce sorulmamış bazı soruları gündeme getirir (Riechers, 1985).

3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel Bağlılığa ilişkin yapılan literatür incelendiğinde, demografik faktörler (Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kıdem, medeni durum), iş ve role ilişkin faktörler ve organizasyon yapısına ilişkin faktörlerin (organizasyonun büyüklüğü, ücret ve kariyer imkânı, iletişim doyumu ve eğitimler, liderlik anlayışı) de bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerine etki ettikleri görülmektedir. Yaygın araştırma sonuçları dikkate alındığında örneğin, kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha yüksektir. Eğitim düzeyi düşük olan bireylerin örgütsel bağlılığı eğitim düzeyi yüksek olanlara göre daha fazladır. Yaşlıların gençlere göre bağlılık düzeylerinin genellikle yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi yani kıdem arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir. Evli bireylerin sorumlulukları gereği bağlılık düzeyleri genel olarak evli olmayan bireylere göre yüksek olduğu görülmektedir. Rol çatışması veya rol belirsizliği bireyin stresini artırdığı için bağlılık düzeyini düşürür. Küçük çaplı organizasyonlarda çalışan bireylerin, kişisel ilişkiler daha iyi geliştiğinden büyük çaplı organizasyonlarda çalışan bireylere göre bağlılık düzeyi daha yüksektir. Organizasyonun üyesine yüksek ücret sağlaması veya kariyer olanakları sunması işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırır. Kurum içi etkili iletişim ve kurum içi eğitimler bağlılık düzeyini artırır. Örgüt içerisinde lider davranışları bireylerin örgütsel bağlılık düzeyine doğrudan etki eder (Baskındalı, 2022).

4. ETİK LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik ve etik liderlik kavramları, etik lider özellikleri ile etik liderlik alt boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

4.1 Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, insanlığın yaradılışından beri var olan günümüze kadar da tarihsel süreç içerisinde tanımsal değişim ve gelişim gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumlar, bir amaca ulaşmak için çağlar boyunca hep bir yol göstericiye ihtiyaç duymuşlardır. Çoğunlukla da toplulukların kendi içerisinden çıkan bu kişiler yol göstericiliklerine ihtiyaç duyulan konu ile ilgili diğerlerinde olmayan bilgi ve yeteneklere sahip, toplumun güven duyduğu, kural ve kararlarını kabul ettiği kişiler olmuşlardır. Dolayısı ile liderlik kavramı, yaşanan zamanın şartlarına, topluluğun anlayış ve beklentisine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sebepten her devir ve her topluluk farklı özelliklere sahip kendi liderini ortaya çıkarmıştır. Toplumların değişim ve dönüşümüne öncülük eden dolayısı ile İnsanlığın kaderine etki eden liderlerin tanımlanması ve özelliklerinin ortaya konulması bilimsel araştırmaların konusu haline gelmiş ve bu konuda birçok çalışma ortaya konmuştur.

Liderlik ile ilgili tanımlamalarda ortak olarak, bir amaçtan, bir insan topluluğundan ve topluluğu amaca ulaştıracak bir liderden bahsedildiği görülmektedir. Buna göre liderliği genel olarak, “bir insan topluluğunu, bilgi, yetenek ve kişisel özellikleri ile, belli bir amaç doğrultusunda etrafında toplayabilme, topluluğu etkileyebilme ve gönüllü olarak harekete geçirebilme becerisi” olarak tanımlayabiliriz (Şahin, 2009).

Bu bağlamda liderliğin zamanın şartları ve toplumun liderlikten beklentilerine göre liderlik anlayışının, tanımının ve liderlerin özelliklerinin de değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Örneğin bir toplulukta kararlar lider tarafından alınıp toplum tarafından bu kararlar doğrultusunda hareket edilirken, başka bir toplumda ise topluluk karar alma sürecine dahil olmak isteyebilmektedir. Bu yüzden araştırmacılar tarafından son yıllarda yapılan çalışmalar neticesinde toplumun beklentilerine de cevap verebilecek farklı liderlik tarzları ortaya konmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya konan liderlik modellerinden bir tanesi de “Etik Liderlik” modelidir.

4.2 Etik Liderlik Kavramı

Etik kavramı, TDK'ye göre ahlaki, ahlakla ilgili anlamlarına karşılık gelmektedir. Diğer bir ifade ile etik, tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışların bütünüdür. Etik kelimesi İngilizce de ahlak manasında kullanılan bir kelimedir. Kelimenin kökeni Yunanca “ethos (karakter)” ve “mores (gelenek)” kelimelerinden türemiştir. Etik ve liderlik kavramlarını organizasyonel yapılanmalar içerisinde ilişkilendirerek, “Yönetsel etik liderlik” kavramını literatüre kazandıran kişi Enderle’dir. Yönetsel anlamı ile etik liderlik, karmaşık hâle gelen durumlarda sorumluluk üstlenen, en doğru kararı vererek çözüm arayışında olan işçilerin benimsediği liderlik türüdür. Etik liderler alacakları kararlar yönü ile iki amaç edinirler. Birincisi, alacakları kararların hepsinde yapılacak işlerin etik yönlerini dikkate alırlar. İkincisi ise aldıkları kararları etik ilkeler çerçevesinde sebepleri ile birlikte çalışanlara aktarırlar (Enderle, 1987). Dolayısı ile etik liderler hem karar alma aşamasında hem de kararların uygulanma aşamasında göstermiş oldukları etik davranışları ile çalışanlara rol model olurlar.

Yönetsel anlamda etik liderlik konusunda uygulamalı çalışmaların öncüleri arasında yer alan Brown ve diğ., (2005) etik liderliği, kişisel ve bireyler ile olan ilişkilerinde normatif olarak olumlu davranışlar sergileyen ve bu olumlu davranışlarını artırmayı hedefleyen ve aynı zamanda çift yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzı olarak tanımlamıştır.

Etik liderlik, dürüst, adaletli, düşünceli davranış sergileyen hem insani ahlaka sahip hem de yöneticilik yönüyle ahlaki özellikleri taşıyan liderlik modelidir (Brown ve Trevino, 2006). Örgüt üyeleri, etik liderleri, güçlü ahlaki kişiliğe sahip olan ve ahlaki kararlar ile yöneten liderler olarak görürler. Ahlaki kişiliği zayıf, yöneticilik ahlakı güçlü olan liderlerin söylemleri ile kararları uyumlu olmaz. Etiğin öneminden bahsederler ama dürüst olmayan ve ilkesiz davranışlar sergilerler. Etik Liderler, örgüt üyeleri için rol model olurlar ve davranışları ile onlara etik davranış kurallarını öğretirler. Etik beyanları ile davranışları tutarsız olan liderler takipçileri tarafından görmezden gelinir. Liderin kendilerine karşı adil ve iyi davranışlar sergilediğine inandıklarında, etik lidere karşı borçlu hissederler ve örgüte olan bağlılıkları artar, faydalı ve etik davranışlar sergilerler (Brown ve Mitchell, 2010).

Etik liderleri, mütevazı, adaleti gaye edinen, kişilere saygı duyan, sorumluluklarının farkında olan liderler olarak tanımlayabiliriz. Etik liderler etik standartları belirler ve bu standartlara uygun hareket ederek karar alırlar. Aldıkları kararların, avantaj, dezavantaj ve

sonuçlarını dikkate alır ve kararlarının arkasında dururlar. Bu özellikleri ile çalışanlara güven verirler. Doğruluğu, dürüstlüğü ve tarafsızlığı ilke edinen etik liderler taşıdıkları sorumluluk duygusu ile örgüt üyelerine saygı duymaları ve insani yaklaşım sergilemeleri örgüt kültürünün gelişimini de beraberinde getirmekte ve çalışanların örgüte olan bağlılığına da pozitif katkı sağlamaktadır (Abay, 2019).

4.3 Etik Lider Özellikleri

Harvey (2004), etik liderliği on temel özellik üzerinden tanımlamıştır. Bu özellikler şunlardır (Harvey (2004), Akt. Akdoğan ve Demirtaş, (2014));

- ✓ Etik lider örgütün ortak değerlerini ve etik standartlarını belirler. Bunları üyelere açık ve net bir şekilde aktarır ve benimsemelerini sağlayarak örgüt içerisinde bilinç oluşturur.
- ✓ Etik lider örgüt üyelerine sorumluluk vererek onlara olan güvenini hissettirir.
- ✓ Etik lider davranışları ile üyelere örnek olur.
- ✓ Etik lider karar alma süreçlerinde etik değerleri korur.
- ✓ Etik lider aldığı kararların ve uygulamaların örgütsel politikalar ile uyumlu olmasına özen gösterir.
- ✓ Etik lider örgütsel değerler ve etik standartları konusunda üyelerin eğitimine önem verir.
- ✓ Etik lider üyelerin algı ve düşüncelerini dikkate alır.
- ✓ Etik lider sahip olduğu bilgi ve yetenekleri ile örgüt işleyişinde istikrarlı iyileştirmelerin ve değişimin sağlanmasına odaklanır.
- ✓ Etik lider örgüt üyelerinin üst görevlere getirilmesine karar vermede etik değerlere ve örgütsel ilkelere sahip olmalarını dikkate alır.
- ✓ Etik lider kriz anında beklemez, inisiyatif alır, yol gösterici olur.

4.4 Etik Liderlik Boyutları

Brown ve diğ., (2005) etik liderliği, üç alt boyutta ele almışlardır. Bunlar, etik ve adalet boyutu, üyelerin görev açıklığı kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutudur (Akt. Alkan, 2015).

✓ **Etik ve Adalet Boyutu:** Brown ve diğ., (2005) tarafından yapılan etik liderlik tanımından yola çıkılarak ortaya konulan bu boyutta, etik liderlerin güvenilir, dürüst, adil davranışlar sergilemeleri, etik standartlara uygun kararlar almaları ve ilkeli ve adil seçimler ile örgüt işleyişini sağlamaları ve bu davranışların çalışanlar tarafından görülmesi ve benimsenmesi söz konusudur. Ahlak ve adalet kavramları etik liderliğin merkezi değerlerini oluşturur.

✓ **Görevlerin Açıklığa Kavuşturulması:** Bu boyutta, etik lider tarafından açık iletişimin benimsenmesi, örgüt üyelerinin etik davranışlarının ödüllendirilerek teşvik edilmesi, örgüt üyelerinden beklenen görev ve sorumlulukların ne olduğunun üyelere açık ve net bir şekilde anlatılması ve üyeler tarafından da anlaşılmasının sağlanması ve sonuç olarak örgüt beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasının önemi ortaya konmaktadır.

✓ **Güç Paylaşımı Boyutu:** Etik lider karar alma süreçlerinde, üyelerin fikirlerini alır, kaygılarını dinler ve sürece üyeleri de dahil ederek gücü paylaşır. Üyeler örgütsel karar alma sürecinin içinde yer alarak yapmış oldukları işleri benimser ve içselleştirirler. Böylece gönüllü bağlılıkları da olumlu yönde etkilenir. Bu yönleri ile güç paylaşımı etik liderliğin önemli bir boyutudur.

5. LİTERATÜR ÖZETİ

Hassan ve diğ. (2014), bir kamu kuruluşunda görev yapan 161 yönetici ve 415 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada, etik lider davranışlarının çalışanların devamsızlığını azalttığını ve örgütsel bağlılık algıları ile etik sorunları bildirme istekleri üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Çelik ve diğ. (2015), Antalya’da faaliyet gösteren otellerde çalışan 371 iş gören ile yapmış oldukları çalışma sonucunda, etik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna, örgütsel bağlılığın da iş doyumuna olumlu etkisi olduğunu ayrıca örgütsel bağlılığın etik liderlik ile iş doyumunu arasında kısmi aracılık işlevine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Bahadori ve diğ. (2021), etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Tahran itfaiye teşkilatlarının icra ve karargâh bölümlerinde aktif olarak çalışanlardan rastgele seçilen 200 katılımcı ile yapmış oldukları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın her bileşeninin etik liderlikle anlamlı ve pozitif bir ilişki gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Sutherland Jr. (2010), etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve etik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, etik liderlik ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Qing ve diğ. (2020), etik liderliğin çalışan tutumları (duygusal bağlılık ve iş tatmini) üzerindeki etkisini araştırmayı ve bu ilişkilerde potansiyel bir arabulucu olarak psikolojik güçlendirmenin rolünü incelemek amacı ile Çin’de 467 kamu çalışanı ile yapmış oldukları çalışmada, etik liderlik ile duygusal bağlılık ve iş tatmini tutumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Abuzaid (2018), etik liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Amman Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören 13 ticari bankanın çalışanları ile yapmış olduğu çalışma sonucunda, etik liderlik ile örgütsel bağlılığın iki bileşeni olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, etik liderlik ile devamlı bağlılık arasında ise bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Karakuş (2018), öğretmenlerin yaş, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde cinsiyetin düzenleyici etkisini ölçmek amacı ile 403 öğretmen ile yapmış olduğu çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarından olumlu yönde etkilendiği, kadın öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha fazla etkilendiğini tespit etmiştir.

Tamer (2021), sağlık sektörü yöneticilerinin etik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına, performanslarına etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılıkların rolünü belirlemek amacı ile 362 sağlık çalışanı ile yapmış olduğu çalışma sonucunda, etik liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılık ve çalışanların performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu, etik liderlik yaklaşımlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, sürekli ve normatif bağlılık ile çalışanların performansı üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, çalışanların işe devamı ve normatif bağlılığının etik liderlik yaklaşımlarından yüksek oranda etkilendiğini, örgütsel bağlılığın etik liderlik yaklaşımları üzerinde aracı bir rol oynadığını tespit etmiştir.

Danish ve diğ. (2020), etik liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilişkileri ve bu ilişkilerde içsel motivasyonun aracı rolünü belirlemek amacı ile Pakistan'ın Lahor kentinde 340 banka çalışanı ile yapmış oldukları çalışma sonucunda etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Mitonga-Monga ve Cilliers (2016) etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Demokratik Kongo Cumhuriyeti'ndeki bir demiryolu kuruluşunda çalışan 839 katılımcı ile yapmış olduğu çalışma sonucunda, çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları (duygusal, devamlı ve normatif bağlılık) ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Çakır Külahcılar (2021), çalışan ve yöneticinin örgütsel demokrasi ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin tutum ve algılarını ölçmek amacı ile Antalya ve Giresun illerindeki işletmelerde çalışan 80 katılımcı üzerinde yapılan çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel demokrasi düzeyi ile örgütsel yabancılaşma düzeyi arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişki olduğunu yani örgütsel demokrasi düzeyi yükseldikçe örgütsel yabancılaşma düzeyinin azaldığını tespit etmiştir.

Günden (2019), çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılıklarının aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla, Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 367 katılımcı üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu, ayrıca örgütsel bağlılığın, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Eğilmezkol (2011), iş görenlerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla bir kamu bankasının genel müdürlüğünde çalışan 338 katılımcı ile yapmış olduğu araştırma sonucunda, iş görenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Namıq (2020), etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile Irak’ta bulunan Charmo Üniversitesi’nde göreve yapan öğretim görevlileri arasından 110 katılımcı üzerinden yapmış olduğu araştırma sonucunda, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Najafi (2022), etik liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Samsun’da faaliyet gösteren 3 ve üzeri yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 160 iş gören üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, etik liderlik ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Karasu (2021), iş görenlerin etik liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemek amacı ile Bodrum’da bulunan konaklama işletmelerinde görevli 375 çalışan ile yapmış olduğu araştırma sonucunda, iş görenlerin etik liderlik algısının, örgütsel bağlılığın devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğunu, duygusal bağlılık alt boyutu açısından anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Aslan (2021), okul yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemeleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile İstanbul ili Kartal ilçesinde görev yapan 2247 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, etik liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Khodashenas (2020), etik liderlik davranışları ile iş görenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile İran'ın Tebriz kentindeki kamu hastanelerinde görev yapan 350 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Odabaşoğlu (2020), yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile Denizli'nin Merkezefendi ilçesinde görev yapan 511 öğretmen üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, okul müdürlerinin etik lider davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Uysal (2019), Örgütsel demokrasinin Örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacı ile İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO) çalışanları arasından rasgele seçilen 316 personel ile yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir.

6. MATERYAL VE YÖNTEM

6.1 Materyal ve Yöntem

Araştırmanın materyalini Tarım ve Ormancılık Hizmet Kolunda faaliyet gösteren Tarım-Orman Çalışanları Birliği Sendikası (Toç Bir-Sen)'in farklı unvanlardaki 2.128 üyesi oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir araştırma olup; araştırmanın metodu basit rastgele (tesadüfi) örneklemedir. Araştırma kapsamında hazır ölçeklerden oluşan anketler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak üyelerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı ve diğ. (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve 18 sorudan oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", üyelerin örgütsel demokrasi algılarını ölçmek için Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen ve 28 sorudan oluşan "Örgütsel Demokrasi Ölçeği", ve yine üyelerin etik liderlik algılarını ölçmek için Brown ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen ve Tuna ve diğ. (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilen 10 sorudan oluşan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

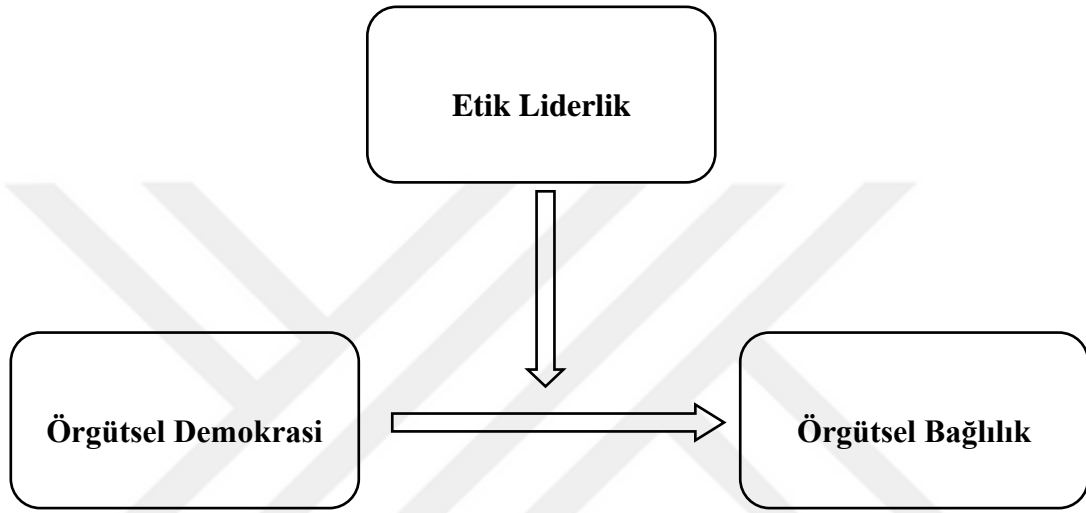
Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formu, COVID-19 pandemi sürecinde sosyal hayata dair yaşanan kısıtlamalar, süre ve maliyet gibi etmenler dikkate alınarak Google Forms aracılığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayımlanan 2021 yılı verilerine göre 45.344 üye sayısı ile Tarım ve Ormancılık Hizmet Kolunda yetkili sendika konumunda olan Toç Bir-Sen üyesi olan ve Tarım ve Orman Bakanlığı ile bağlı ve ilgili kuruluşlarında görev yapan kamu görevlilerine ulaştırılmıştır. Toç Bir-Sen üyeleri tarafından 10.10.2021 tarihinden 19.10.2021 tarihine kadar geçen 10 gün içerisinde 2.124 adet form doldurulmuş olması daha sonra geçen 9 günlük süre içerisinde sadece 4 adet form doldurulması nedeni ile 28.10.2021 tarihi itibari ile sistem veri girişine kapatılarak toplam 2.128 form değerlendirmeye alınmıştır. Anket tasarlanırken katılımcıların tüm sorulara cevap verme zorunluluğu getirilmiş olması nedeni ile katılımcılar tarafından formlar eksiksiz doldurulmuş ve tüm formlar geçerli sayılmıştır. Dolayısı ile çalışmanın örneklemini, veri toplama amacıyla oluşturulan ankete katılan Toç Bir-Sen üyesi 2.128 kamu çalışanı oluşturmuştur. Anketlere verilen cevaplar SPSS paket programı vasıtası ile yorumlanmıştır.

Araştırmanın konusunu oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi ve bu ilişkinin matematiksel ifadesi için ise regresyon analizleri kullanılmıştır.

Ayrıca demografik faktörler arasındaki değişiklikleri analiz etmek için t-testi ve Anova testleri de kullanılmıştır. Ayrıca bilimsel araştırmalar etiği açısından gerekli izinler, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 21.04.2022 tarih ve 2022/03/13 numaralı kararı ile alınmıştır.

6.2 Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli

Burada örgütsel demokrasi bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken, etik liderlik ise düzenleyici (moderatör) değişkendir. Tüm bu bileşenler birlikte değerlendirildiğinde örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki olup olmadığı ve bu ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisinin olup olmadığı bu çalışmanın ana sorusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde meydana gelmiştir.

H₁: Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel demokrasi ile etik liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi vardır.

7. BULGULAR

Katılımcılardan toplanan anketlere ilişkin verilerin analizi için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. İşlemler %95 güven aralığında yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; DeCarlo, 1997). Ölçek puanlarının ikili değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi, üç ve daha fazla sayıdaki değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Ölçek puanları arasındaki ilişki, Pearson korelasyon testi ile tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyicilik etkisi ise regresyon testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 5. Ölçek Puanlarına Ait Betimleyici İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	2128	1,00	5,00	3,80	0,87	-,445	-,171
Devam Bağlılığı	2128	1,00	5,00	3,39	0,69	-,201	,493
Normatif Bağlılık	2128	1,00	5,00	3,61	0,89	-,457	-,035
Örgütsel Bağlılık	2128	1,00	5,00	3,57	0,72	-,439	,132
Katılım Eleştirisi	2128	1,00	5,00	3,80	0,83	-,812	,874
Şeffaflık	2128	1,00	5,00	3,88	0,85	-,861	,922
Adalet	2128	1,00	5,00	3,43	0,89	-,357	-,030
Eşitlik	2128	1,00	5,00	3,94	0,67	-,490	,401
Hesap Verebilirlik	2128	1,00	5,00	3,70	0,92	-,684	,416
Örgütsel Demokrasi	2128	1,00	5,00	3,77	0,75	-,714	,676
Etik Liderlik	2128	1,00	5,00	3,90	0,80	-,906	1,249

Ölçek puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması nedeni ile normallik sağlanmış olup bu çalışma kapsamında parametrik test teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 6. Demografik Değişkenler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	1784	83,8
	Kadın	344	16,2
Medeni durum	Evli	1806	84,9
	Bekar	322	15,1
Eğitim durumu	İlköğretim	14	,7
	Lise	107	5,0
	Ön lisans	327	15,4
	Lisans	1211	56,9
	Lisansüstü	469	22,0
Yaş	30 yaş ve altı	214	10,1
	31-35 yaş	440	20,7
	36-40 yaş	454	21,3
	41-45 yaş	443	20,8
	46-50 yaş	302	14,2
	51 yaş ve üstü	275	12,9
Kurum	TOB	1450	68,1
	OGM	584	27,4
	TİGEM	7	,3
	TMO	31	1,5
	TKDK	44	2,1
	ESK	11	,5
	AOÇ	1	,0
Tarım ve Orman Bakanlığı ile bağlı ve ilgili kuruluşlardaki toplam hizmet süreniz	0-3 yıl	184	8,6
	4-7 yıl	248	11,7
	8-12 yıl	725	34,1
	13 yıl ve üzeri	971	45,6
Sendika üyelik süreniz	0-1 yıl	136	6,4
	2-4 yıl	266	12,5
	5-9 yıl	587	27,6
	10 yıl ve üzeri	1139	53,5
Sendikada göreviniz var mı? (Temsilci, Komisyon Üyesi, Yönetim Kurulu Üyeliği vb.)	Var	849	39,9
	Yok	1279	60,1
Aylık ortalama maaşınız (Ek ödeme ve Tazminatlar dahil)	5500 TL	248	11,7
	5.501 TL ve üzeri	1880	88,3

Katılımcıların %83,8'inin erkek olduğu, %84,9'unun evli olduğu, %56,9'unun Lisans mezunu olduğu, %21,3'ünün 36-40 yaş aralığında olduğu, %68,1'inin Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB) çalışanı olduğu, %45,6'sının toplam hizmet süresinin 13 yıl ve üzeri

olduğu, %53,5'inin sendika üyelik süresinin 10 yıl ve üzeri olduğu, %39,9'unun sendikada görevi olduğu, %88,3'ünün ek ödeme ve tazminatlar dahil aylık ortalama maaşının 5501 TL ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Unvanları ve Görev Yaptıkları İller

	n	%
Unvan	TKDK Destek Personeli	,2
	TKDK Uzmanı	1,4
	Araştırmacı	,0
	Avukat	,1
	Baş Uzman	,2
	Biyolog	,1
	Bölge Müdür Yardımcısı	,0
	Bölge Müdürü	,0
	Daire Başkan Yardımcısı	,0
	İl Müdür Yardımcısı	,3
	Kimyager	,3
	Laborant	,1
	Memur	16,5
	Mühendis	42,2
	Orman İşletme Müdürü	,5
	Orman Muhafaza Memuru	5,9
	Rasatçı	,0
	Sayman	1,0
	Sivil Savunma Uzmanı	,2
	Sosyolog	,1
	Şef	1,4
	Şube Müdürü	2,1
	Tarım ve Orman Uzmanı	,1
	Tekniker	10,5
	Teknisyen	2,3
	Veteriner Hekim	14,0
Görev yaptığınız il	Adana	2,5
	Adıyaman	,7
	Afyonkarahisar	2,2
	Ağrı	,5
	Aksaray	,5
	Amasya	,7
	Ankara	5,8

Antalya	88	4,1
Ardahan	9	,4
Artvin	10	,5
Aydın	40	1,9
Balıkesir	55	2,6
Bartın	20	,9
Batman	14	,7
Bayburt	12	,6
Bilecik	9	,4
Bingöl	10	,5
Bitlis	21	1,0
Bolu	12	,6
Burdur	19	,9
Bursa	50	2,3
Çanakkale	34	1,6
Çankırı	33	1,6
Çorum	28	1,3
Denizli	9	,4
Diyarbakır	53	2,5
Düzce	23	1,1
Edirne	30	1,4
Elazığ	18	,8
Erzincan	12	,6
Erzurum	13	,6
Eskişehir	26	1,2
Gaziantep	28	1,3
Giresun	32	1,5
Gümüşhane	13	,6
Hakkâri	7	,3
Hatay	20	,9
Isparta	8	,4
İstanbul	45	2,1
İzmir	68	3,2
Kahramanmaraş	26	1,2
Karabük	14	,7
Karaman	26	1,2
Kars	17	,8
Kastamonu	38	1,8
Kayseri	38	1,8

Kırıkkale	30	1,4
Kırklareli	29	1,4
Kırşehir	5	,2
Kilis	8	,4
Kocaeli	38	1,8
Konya	45	2,1
Kütahya	10	,5
Malatya	11	,5
Manisa	45	2,1
Mardin	10	,5
Mersin	30	1,4
Muğla	32	1,5
Muş	3	,1
Nevşehir	21	1,0
Niğde	19	,9
Ordu	33	1,6
Osmaniye	26	1,2
Rize	27	1,3
Sakarya	49	2,3
Samsun	39	1,8
Siirt	13	,6
Sinop	17	,8
Sivas	13	,6
Şanlıurfa	67	3,1
Şırnak	12	,6
Tekirdağ	25	1,2
Tokat	20	,9
Trabzon	52	2,4
Tunceli	9	,4
Uşak	19	,9
Van	26	1,2
Yalova	4	,2
Yozgat	23	1,1
Zonguldak	14	,7

Katılımcıların %42,2'sinin mühendis unvanı ile görev yaptığı, %5,8'inin Ankara'da görev yapmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Duygusal Bağlılık	1	,618**	,696**	,880**	,647**	,656**	,564**	,629**	,588**	,680**	,642**
2.Devam Bağlılığı		1	,801**	,861**	,656**	,635**	,601**	,542**	,584**	,669**	,638**
3.Normatif Bağlılık			1	,923**	,758**	,733**	,667**	,649**	,673**	,771**	,731**
4.Örgütsel Bağlılık				1	,772**	,760**	,687**	,685**	,690**	,795**	,753**
5.Katılım Eleştirisi					1	,899**	,791**	,760**	,830**	,956**	,874**
6.Şeffaflık						1	,804**	,774**	,826**	,953**	,897**
7.Adalet							1	,631**	,787**	,881**	,807**
8.Eşitlik								1	,734**	,849**	,785**
9.Hesap Verebilirlik									1	,901**	,856**
10.Örgütsel Demok.										1	,927**
11.Etik Liderlik											1

**p<0,01

Ölçek Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Buna göre;

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu ile Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,647$); Şeffaflık alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,656$); Adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,564$); Eşitlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,629$); Hesap Verebilirlik alt boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,588$); Örgütsel Demokrasi Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,680$); Etik Liderlik Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,642$) bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu ile Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,656$); Şeffaflık alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,635$); Adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,601$); Eşitlik alt boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,542$); Hesap Verebilirlik alt boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($r=0,584$); Örgütsel Demokrasi

Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,669$); Etik Liderlik Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,638$) bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu ile Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,758$); Şeffaflık alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,733$); Adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,667$); Eşitlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,649$); Hesap Verebilirlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,673$); Örgütsel Demokrasi Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,771$); Etik Liderlik Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,731$) bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,772$); Şeffaflık alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,760$); Adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,687$); Eşitlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,685$); Hesap Verebilirlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,690$); Örgütsel Demokrasi Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,795$); Etik Liderlik Ölçeği arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,753$) bulunduğu görülmektedir.

Etik Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=0,874$); Şeffaflık alt boyutu arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=0,897$); Adalet alt boyutu arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=0,807$); Eşitlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,785$); Hesap Verebilirlik alt boyutu arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=0,856$); Örgütsel Demokrasi Ölçeği arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=0,927$) bulunduğu görülmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Düzenleyicilik Rolünün İncelenmesi

Etkilenen	Etkileyen	Model F	Model p	Beta	t	p	R2
Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Demokrasi Ölçeği	1237,234	,000*	,538	9,415	,000*	,636
	Etik Liderlik Ölçeği			-,014	-,274	,784	
	Örgütsel Demokrasi*Etik Liderlik Ölçeği			,278	3,347	,001*	
Örgütsel Bağlılık	Şeffaflık	1097,443	,000*	,232	4,378	,000*	,608
	Etik Liderlik Ölçeği			,181	3,661	,000*	
	Şeffaflık*Etik Liderlik Ölçeği			,381	4,717	,000*	
Örgütsel Bağlılık	Adalet	1003,151	,000*	,073	1,197	,231	,586
	Etik Liderlik Ölçeği			,481	12,029	,000*	
	Adalet*Etik Liderlik Ölçeği			,235	2,742	,006*	
Örgütsel Bağlılık	Eşitlik	1027,329	,000*	,071	1,290	,197	,592
	Etik Liderlik Ölçeği			,374	6,363	,000*	
	Eşitlik*Etik Liderlik Ölçeği			,343	3,429	,001*	
Örgütsel Bağlılık	Hesap Verebilirlik	974,879	,000*	-,067	-1,174	,241	,579
	Etik Liderlik Ölçeği			,444	10,308	,000*	
	Hesap Verebilirlik*Etik Liderlik Ölçeği			,392	4,800	,000*	

*p<0,05

Örgütsel Demokrasinin, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla kurulan regresyon testi sonuçlarına göre;

Örgütsel Demokrasinin, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde bağımsız değişken olan Örgütsel Demokrasi ile aracı değişken olan Etik Liderliği çarpımından elde edilen etkileşim terimi, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir

(Beta=0,278 $p<0,05$). Bu nedenle Örgütsel Demokrasinin, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde bağımsız değişken olan Şeffaflık ile aracı değişken olan Etik Liderliği çarpımından elde edilen etkileşim terimi, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,381 $p<0,05$). Bu nedenle Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Demokrasinin Adalet alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde bağımsız değişken olan Adalet ile aracı değişken olan Etik Liderliği çarpımından elde edilen etkileşim terimi, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,235 $p<0,05$). Bu nedenle Örgütsel Demokrasinin Adalet alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde bağımsız değişken olan Eşitlik ile aracı değişken olan Etik Liderliği çarpımından elde edilen etkileşim terimi, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,343 $p<0,05$). Bu nedenle Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutunun, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün incelenmesi amacıyla kurulan model anlamlıdır ($p<0,05$). Sonuçlar incelendiğinde bağımsız değişken olan Hesap Verebilirlik ile aracı değişken olan Etik Liderliği çarpımından elde edilen etkileşim terimi, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,392 $p<0,05$). Bu nedenle Hesap Verebilirliğin, Örgütsel Bağlılığa etkisinde Etik Liderliğin düzenleyicilik rolünün bulunduğu görülmektedir.

Tablo 10. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Cinsiyeti Açısından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	1784	3,83	0,87	3,113	,002*
	Kadın	344	3,67	0,82		
Devam Bağlılığı	Erkek	1784	3,40	0,70	1,773	,077
	Kadın	344	3,33	0,64		
Normatif Bağlılık	Erkek	1784	3,63	0,91	2,310	,021*
	Kadın	344	3,51	0,82		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Erkek	1784	3,59	0,73	2,556	,011*
	Kadın	344	3,48	0,67		
Katılım Eleştirisi	Erkek	1784	3,80	0,85	-0,048	,962
	Kadın	344	3,81	0,69		
Şeffaflık	Erkek	1784	3,89	0,87	0,793	,428
	Kadın	344	3,85	0,69		
Adalet	Erkek	1784	3,41	0,92	-1,736	,083
	Kadın	344	3,49	0,76		
Eşitlik	Erkek	1784	3,96	0,68	3,672	,000*
	Kadın	344	3,83	0,59		
Hesap Verebilirlik	Erkek	1784	3,70	0,94	1,013	,312
	Kadın	344	3,66	0,79		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Erkek	1784	3,77	0,77	0,665	,506
	Kadın	344	3,75	0,63		
Etik Liderlik Ölçeği	Erkek	1784	3,90	0,82	0,404	,686
	Kadın	344	3,89	0,65		

*p<0,05

Ölçek puanlarının cinsiyet açısından incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Erkekler ile kadınlar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), erkeklerin duygusal bağlılık ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Erkekler ile kadınlar arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), erkeklerin normatif bağlılık ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Erkekler ile kadınlar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), erkeklerin örgütsel bağlılık ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Erkek ile kadınlar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), erkeklerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Medeni Durumu Açısından İncelenmesi

	Medeni durum	n	Ortalama	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	1806	3,83	0,86	3,189	,001*
	Bekar	322	3,66	0,87		
Devam Bağlılığı	Evli	1806	3,40	0,70	1,641	,101
	Bekar	322	3,33	0,68		
Normatif Bağlılık	Evli	1806	3,62	0,90	1,482	,138
	Bekar	322	3,54	0,86		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	1806	3,59	0,72	2,144	,032*
	Bekar	322	3,49	0,72		
Katılım Eleştirisi	Evli	1806	3,81	0,84	0,563	,573
	Bekar	322	3,78	0,77		
Şeffaflık	Evli	1806	3,88	0,86	0,398	,690
	Bekar	322	3,86	0,77		
Adalet	Evli	1806	3,41	0,91	-1,990	,047*
	Bekar	322	3,51	0,79		
Eşitlik	Evli	1806	3,95	0,67	2,017	,044*
	Bekar	322	3,87	0,65		
Hesap Verebilirlik	Evli	1806	3,70	0,94	0,336	,737
	Bekar	322	3,68	0,82		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Evli	1806	3,77	0,76	0,321	,748

	Bekar	322	3,76	0,68		
Etik Liderlik Ölçeği	Evli	1806	3,90	0,80	0,329	,742
	Bekar	322	3,89	0,76		

*p<0,05

Ölçek puanlarının medeni durum açısından incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Evli olanlar ile bekar olanlar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), evli olanların duygusal bağlılık ortalamasının bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Evli olanlar ile bekar olanlar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), evli olanların örgütsel bağlılık ortalamasının bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Evli olanlar ile bekar olanlar arasında Örgütsel Demokrasinin Adalet alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), bekar olanların ortalamasının evli olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Evli olanlar ile bekar olanlar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), evli olanların ortalamasının bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

	Eğitim durumu	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim/Lise	121	3,75	0,74	,207	,891
	Ön lisans	327	3,82	0,83		
	Lisans	1211	3,80	0,87		
	Lisansüstü	469	3,81	0,92		
Devam Bağlılığı	İlköğretim/Lise	121	3,50	0,77	3,428	,016*
	Ön lisans	327	3,48	0,69		
	Lisans	1211	3,38	0,68		
	Lisansüstü	469	3,35	0,70		
Normatif Bağlılık	İlköğretim/Lise	121	3,70	0,98	,713	,544
	Ön lisans	327	3,65	0,86		
	Lisans	1211	3,60	0,88		
	Lisansüstü	469	3,59	0,93		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim/Lise	121	3,64	0,72	1,184	,314
	Ön lisans	327	3,63	0,69		

	Lisans	1211	3,56	0,72		
	Lisansüstü	469	3,55	0,75		
Katılım Eleştirisi	İlköğretim/Lise	121	3,83	0,85	,457	,713
	Ön lisans	327	3,85	0,81		
	Lisans	1211	3,79	0,82		
	Lisansüstü	469	3,80	0,86		
Şeffaflık	İlköğretim/Lise	121	3,90	0,83	,489	,690
	Ön lisans	327	3,90	0,83		
	Lisans	1211	3,86	0,83		
	Lisansüstü	469	3,91	0,89		
Adalet	İlköğretim/Lise	121	3,58	0,92	2,548	,054
	Ön lisans	327	3,49	0,88		
	Lisans	1211	3,39	0,87		
	Lisansüstü	469	3,43	0,96		
Eşitlik	İlköğretim/Lise	121	3,84	0,57	1,041	,373
	Ön lisans	327	3,96	0,63		
	Lisans	1211	3,94	0,67		
	Lisansüstü	469	3,94	0,73		
Hesap Verebilirlik	İlköğretim/Lise	121	3,69	0,95	,354	,786
	Ön lisans	327	3,73	0,87		
	Lisans	1211	3,68	0,90		
	Lisansüstü	469	3,72	1,00		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	İlköğretim/Lise	121	3,79	0,74	,485	,693
	Ön lisans	327	3,81	0,73		
	Lisans	1211	3,76	0,74		
	Lisansüstü	469	3,78	0,80		
Etik Liderlik Ölçeği	İlköğretim/Lise	121	3,88	0,85	,578	,629
	Ön lisans	327	3,94	0,76		
	Lisans	1211	3,88	0,78		
	Lisansüstü	469	3,93	0,84		

*p<0,05

Ölçek Puanlarının eğitim durumu açısından incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), ilköğretim/lise mezunu olanların ortalaması en yüksek iken eğitim düzeyi arttıkça ortalamasının azaldığı görülmektedir.

Tablo 13. Ölçek Puanlarının Katılımcıların Yaşları Açısından İncelenmesi

	Yaş	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	30 yaş ve altı	214	3,64	0,88	6,464	,000*
	31-35 yaş	440	3,69	0,91		
	36-40 yaş	454	3,78	0,86		
	41-45 yaş	443	3,83	0,88		
	46-50 yaş	302	3,90	0,81		
	51 yaş ve üstü	275	3,99	0,78		
Devam Bağlılığı	30 yaş ve altı	214	3,34	0,72	11,138	,000*
	31-35 yaş	440	3,26	0,70		
	36-40 yaş	454	3,31	0,66		
	41-45 yaş	443	3,44	0,70		
	46-50 yaş	302	3,47	0,62		
	51 yaş ve üstü	275	3,61	0,74		
Normatif Bağlılık	30 yaş ve altı	214	3,46	0,93	10,010	,000*
	31-35 yaş	440	3,44	0,91		
	36-40 yaş	454	3,58	0,88		
	41-45 yaş	443	3,68	0,90		
	46-50 yaş	302	3,73	0,79		
	51 yaş ve üstü	275	3,83	0,89		
Örgütsel Bağlılık	30 yaş ve altı	214	3,47	0,76	9,563	,000*
	31-35 yaş	440	3,44	0,75		
	36-40 yaş	454	3,53	0,70		
	41-45 yaş	443	3,62	0,73		
	46-50 yaş	302	3,67	0,66		
	51 yaş ve üstü	275	3,77	0,69		
Katılım Eleştirisi	30 yaş ve altı	214	3,75	0,85	3,529	,004*
	31-35 yaş	440	3,68	0,86		
	36-40 yaş	454	3,81	0,85		
	41-45 yaş	443	3,83	0,83		
	46-50 yaş	302	3,88	0,73		
	51 yaş ve üstü	275	3,91	0,81		
Şeffaflık	30 yaş ve altı	214	3,84	0,85	3,314	,006*
	31-35 yaş	440	3,75	0,89		
	36-40 yaş	454	3,90	0,87		
	41-45 yaş	443	3,91	0,86		
	46-50 yaş	302	3,96	0,75		
	51 yaş ve üstü	275	3,94	0,80		
Adalet	30 yaş ve altı	214	3,51	0,83	0,685	,635

	31-35 yaş	440	3,37	0,90		
	36-40 yaş	454	3,44	0,88		
	41-45 yaş	443	3,42	0,95		
	46-50 yaş	302	3,43	0,88		
	51 yaş ve üstü	275	3,43	0,87		
Eşitlik	30 yaş ve altı	214	3,82	0,65	4,594	,000*
	31-35 yaş	440	3,85	0,69		
	36-40 yaş	454	3,96	0,71		
	41-45 yaş	443	3,97	0,69		
	46-50 yaş	302	4,03	0,59		
	51 yaş ve üstü	275	3,98	0,63		
Hesap Verebilirlik	30 yaş ve altı	214	3,59	0,95	3,992	,001*
	31-35 yaş	440	3,57	0,94		
	36-40 yaş	454	3,70	0,91		
	41-45 yaş	443	3,75	0,97		
	46-50 yaş	302	3,82	0,83		
	51 yaş ve üstü	275	3,77	0,85		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	30 yaş ve altı	214	3,73	0,75	2,972	,011*
	31-35 yaş	440	3,66	0,78		
	36-40 yaş	454	3,78	0,77		
	41-45 yaş	443	3,80	0,78		
	46-50 yaş	302	3,84	0,67		
	51 yaş ve üstü	275	3,83	0,71		
Etik Liderlik Ölçeği	30 yaş ve altı	214	3,87	0,85	3,360	,005*
	31-35 yaş	440	3,78	0,83		
	36-40 yaş	454	3,92	0,82		
	41-45 yaş	443	3,92	0,81		
	46-50 yaş	302	4,01	0,67		
	51 yaş ve üstü	275	3,93	0,75		

*p<0,05

Ölçek Puanlarının yaş gurupları açısından incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 51 yaş ve üstü olanların duygusal bağlılıkları en yüksek iken yaş azaldıkça ortalamanın da azaldığı görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 51 yaş ve üstü olanların devam

bağlılıkları en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 51 yaş ve üstü olanların normatif bağlılıkları en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 51 yaş ve üstü olanların örgütsel bağlılıkları en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 51 yaş ve üstü olanların ortalaması en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 46-50 yaş arası olanların ortalaması en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 46-50 yaş arası olanların ortalaması en yüksek iken 30 yaş ve altı olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 46-50 yaş arası olanların ortalaması en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Örgütsel Demokrasi algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 46-50 yaş arası olanların ortalaması en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Farklı yaş gurupları arasında Etik Liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), 46-50 yaş arası olanların ortalaması en yüksek iken 31-35 yaş arası olanların ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Ölçek Puanlarının Kurum Açısından İncelenmesi

	Kurum	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,77	0,86	11,234	,000*
	OGM	584	3,92	0,86		
	Diğer	94	3,53	0,91		
Devam Bağlılığı	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,36	0,69	24,816	,000*
	OGM	584	3,53	0,68		
	Diğer	94	3,06	0,73		
Normatif Bağlılık	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,57	0,88	25,582	,000*
	OGM	584	3,78	0,89		
	Diğer	94	3,14	0,95		
Örgütsel Bağlılık	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,54	0,71	25,918	,000*
	OGM	584	3,72	0,72		
	Diğer	94	3,22	0,77		
Katılım Eleştirisi	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,78	0,81	12,105	,000*
	OGM	584	3,91	0,84		
	Diğer	94	3,50	0,92		
Şeffaflık	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,86	0,83	15,436	,000*
	OGM	584	3,99	0,85		
	Diğer	94	3,48	0,95		
Adalet	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,41	0,87	15,968	,000*
	OGM	584	3,53	0,93		
	Diğer	94	2,98	0,88		
Eşitlik	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,93	0,66	8,342	,000*
	OGM	584	3,99	0,66		
	Diğer	94	3,70	0,79		
Hesap Verebilirlik	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,69	0,90	12,654	,000*
	OGM	584	3,77	0,93		
	Diğer	94	3,26	1,07		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,76	0,73	15,129	,000*
	OGM	584	3,86	0,76		
	Diğer	94	3,42	0,83		
Etik Liderlik Ölçeği	Tarım ve Orman Bakanlığı	1450	3,89	0,77	14,814	,000*
	OGM	584	3,99	0,81		
	Diğer	94	3,51	0,95		

* $p<0,05$

Ölçek Puanlarının katılımcıların görev yaptığı kurum açısından incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların duygusal bağlılık ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların devam bağlılığı ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların normatif bağlılık ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların örgütsel bağlılık ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Adalet alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Örgütsel Demokrasi algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı kurumlarda görev yapan guruplar arasında Etik Liderlik algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nde görev yapanların ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Ölçek Puanlarının Toplam Hizmet Süresi Açısından İncelenmesi

	Toplam hizmet süresi	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	0-3 yıl	184	3,68	0,82	11,824	,000*
	4-7 yıl	248	3,62	0,89		
	8-12 yıl	725	3,74	0,90		
	13 yıl ve üzeri	971	3,92	0,83		
Devam Bağlılığı	0-3 yıl	184	3,32	0,68	10,081	,000*
	4-7 yıl	248	3,31	0,71		
	8-12 yıl	725	3,32	0,71		
	13 yıl ve üzeri	971	3,48	0,67		
Normatif Bağlılık	0-3 yıl	184	3,42	0,87	13,355	,000*
	4-7 yıl	248	3,48	0,92		
	8-12 yıl	725	3,54	0,92		
	13 yıl ve üzeri	971	3,74	0,86		
Örgütsel Bağlılık	0-3 yıl	184	3,45	0,71	12,815	,000*
	4-7 yıl	248	3,46	0,74		
	8-12 yıl	725	3,51	0,75		
	13 yıl ve üzeri	971	3,68	0,69		
Katılım Eleştirisi	0-3 yıl	184	3,69	0,79	3,346	,018*
	4-7 yıl	248	3,74	0,82		
	8-12 yıl	725	3,78	0,86		
	13 yıl ve üzeri	971	3,86	0,81		
Şeffaflık	0-3 yıl	184	3,75	0,77	4,592	,003*
	4-7 yıl	248	3,78	0,86		
	8-12 yıl	725	3,86	0,89		
	13 yıl ve üzeri	971	3,94	0,81		

Adalet	0-3 yıl	184	3,48	0,81	0,583	,626
	4-7 yıl	248	3,38	0,85*		
	8-12 yıl	725	3,41	0,91		
	13 yıl ve üzeri	971	3,44	0,91		
Eşitlik	0-3 yıl	184	3,80	0,63	8,558	,000*
	4-7 yıl	248	3,84	0,69		
	8-12 yıl	725	3,91	0,69		
	13 yıl ve üzeri	971	4,01	0,65		
Hesap Verebilirlik	0-3 yıl	184	3,55	0,86	5,136	,002*
	4-7 yıl	248	3,61	0,93		
	8-12 yıl	725	3,66	0,95		
	13 yıl ve üzeri	971	3,77	0,90		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0-3 yıl	184	3,68	0,71	3,926	,008*
	4-7 yıl	248	3,69	0,74		
	8-12 yıl	725	3,75	0,78		
	13 yıl ve üzeri	971	3,83	0,73		
Etik Liderlik Ölçeği	0-3 yıl	184	3,77	0,78	4,319	,005*
	4-7 yıl	248	3,83	0,84		
	8-12 yıl	725	3,88	0,83		
	13 yıl ve üzeri	971	3,96	0,76		

*p<0,05

Ölçek Puanlarının Tarım ve Orman Bakanlığı ile bağlı ve ilgili kuruluşlardaki toplam hizmet süresi açısından incelenmesi amacıyla yapıla ANOVA testi sonuçlarına göre;

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların normatif bağlılık ortalaması en yüksek iken toplam hizmet süresi azaldıkça normatif bağlılığında azaldığı görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların örgütsel bağlılık ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasi algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Toplam hizmet süresi farklı olan gruplar arasında Etik Liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken 4-7 yıl arasında olanların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Ölçek Puanlarının Sendika Üyelik Süreleri Açısından İncelenmesi

	Sendika üyelik süresi	n	Ortalama	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	0-1 yıl	136	3,45	0,80	27,401	,000*
	2-4 yıl	266	3,54	0,90		
	5-9 yıl	587	3,73	0,87		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,94	0,84		
Devam Bağlılığı	0-1 yıl	136	3,15	0,65	18,863	,000*
	2-4 yıl	266	3,23	0,71		
	5-9 yıl	587	3,34	0,71		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,49	0,67		
Normatif Bağlılık	0-1 yıl	136	3,21	0,78	25,753	,000*
	2-4 yıl	266	3,35	0,89		
	5-9 yıl	587	3,58	0,92		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,74	0,86		
Örgütsel Bağlılık	0-1 yıl	136	3,26	0,67	27,744	,000*
	2-4 yıl	266	3,36	0,75		
	5-9 yıl	587	3,53	0,74		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,69	0,69		
Katılım Eleştirisi	0-1 yıl	136	3,57	0,75	8,512	,000*
	2-4 yıl	266	3,65	0,80		
	5-9 yıl	587	3,81	0,83		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,86	0,84		
Şeffaflık	0-1 yıl	136	3,67	0,73	11,273	,000*
	2-4 yıl	266	3,68	0,84		
	5-9 yıl	587	3,87	0,86		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,96	0,84		
Adalet	0-1 yıl	136	3,36	0,76	2,517	,057
	2-4 yıl	266	3,30	0,89		
	5-9 yıl	587	3,45	0,87		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,45	0,92		
Eşitlik	0-1 yıl	136	3,72	0,63	15,204	,000*
	2-4 yıl	266	3,76	0,70		
	5-9 yıl	587	3,95	0,65		
	10 yıl ve üzeri	1139	4,00	0,66		
Hesap Verebilirlik	0-1 yıl	136	3,39	0,85	10,609	,000*
	2-4 yıl	266	3,53	0,91		
	5-9 yıl	587	3,69	0,91		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,77	0,92		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0-1 yıl	136	3,57	0,67	10,219	,000*
	2-4 yıl	266	3,60	0,75		

	5-9 yıl	587	3,78	0,74		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,83	0,75		
Etik Liderlik Ölçeği	0-1 yıl	136	3,66	0,74	10,585	,000*
	2-4 yıl	266	3,73	0,82		
	5-9 yıl	587	3,91	0,80		
	10 yıl ve üzeri	1139	3,96	0,79		

*p<0,05

Ölçek puanlarının sendika üyelik süresi açısından incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça duygusal bağlılık ortalamasının da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça devam bağlılığı ortalamasının da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların normatif bağlılık ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça normatif bağlılık ortalamasının da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların örgütsel bağlılıkları en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça örgütsel bağlılık ortalamasının da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça ortalamasının da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$),

sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça ortalamanın da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça ortalamanın da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça ortalamanın da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasi algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça ortalamanın da azaldığı görülmektedir.

Sendika üyelik süresi bakımından farklı olan gruplar arasında Etik Liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların ortalaması en yüksek iken sendika üyelik süre azaldıkça ortalamanın da azaldığı görülmektedir.

Tablo 17. Ölçek Puanlarının Sendikada Görevi Olma Durumu Açısından İncelenmesi

Sendikada göreviniz var mı? (Temsilci, Komisyon Üyesi, Yönetim Kurulu Üyeliği vb.)		n	Ortalama	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Var	849	4,16	0,73	16,514	,000*
	Yok	1279	3,56	0,87		
Devam Bağlılığı	Var	849	3,62	0,63	12,944	,000*
	Yok	1279	3,24	0,69		
Normatif Bağlılık	Var	849	3,96	0,75	15,582	,000*
	Yok	1279	3,38	0,90		
Örgütsel Bağlılık	Var	849	3,88	0,58	17,165	,000*
	Yok	1279	3,37	0,74		
Katılım Eleştirisi	Var	849	4,10	0,68	14,073	,000*
	Yok	1279	3,61	0,86		
Şeffaflık	Var	849	4,21	0,68	15,637	,000*
	Yok	1279	3,66	0,87		

Adalet	Var	849	3,66	0,81	9,919	,000*
	Yok	1279	3,27	0,91		
Eşitlik	Var	849	4,19	0,59	14,641	,000*
	Yok	1279	3,77	0,67		
Hesap Verebilirlik	Var	849	4,00	0,79	13,111	,000*
	Yok	1279	3,49	0,94		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Var	849	4,05	0,61	14,944	,000*
	Yok	1279	3,58	0,78		
Etik Liderlik Ölçeği	Var	849	4,19	0,63	14,152	,000*
	Yok	1279	3,71	0,84		

*p<0,05

Sendikada işyeri temsilcisi, komisyon üyesi, il veya şube yönetim kurulu üyesi gibi görevi olanlar ile olmayanlar açısından ölçek puanlarının incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), sendikada görevi olanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), sendikada görevi olanların devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), sendikada görevi olanların normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), sendikada görevi olanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), sendikada görevi olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), sendikada görevi olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Adalet alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendikada görevi olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendikada görevi olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendikada görevi olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasi algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendikada görevi olanların örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sendikada görevi olma durumu farklı olan gruplar arasında Etik Liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), sendikada görevi olanların etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Ölçek Puanlarının Aylık Ortalama Maaş Açısından İncelenmesi

Aylık ortalama maaşınız (Ek ödeme ve Tazminatlar dahil)	n	Ortalama	ss	t	p	
Duygusal Bağlılık	5500 TL	248	3,65	0,83	-2,859	,004*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,82	0,87		
Devam Bağlılığı	5500 TL	248	3,34	0,68	-1,167	,243
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,40	0,70		
Normatif Bağlılık	5500 TL	248	3,49	0,89	-2,274	,023*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,63	0,89		
Örgütsel Bağlılık	5500 TL	248	3,48	0,70	-2,114	,035*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,59	0,73		
Katılım Eleştirisi	5500 TL	248	3,70	0,80	-2,146	,032*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,82	0,83		
Şeffaflık	5500 TL	248	3,74	0,84	-2,731	,006*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,90	0,85		
Adalet	5500 TL	248	3,34	0,88	-1,679	,093
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,44	0,90		
Eşitlik	5500 TL	248	3,82	0,63	-3,044	,002*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,96	0,67		
Hesap Verebilirlik	5500 TL	248	3,48	0,94	-3,880	,000*

	5.501 TL ve üzeri	1880	3,72	0,91		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	5500 TL	248	3,65	0,73	-2,786	,005*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,79	0,75		
Etik Liderlik Ölçeği	5500 TL	248	3,74	0,82	-3,435	,001*
	5.501 TL ve üzeri	1880	3,92	0,79		

*p<0,05

Katılımcıların Ek Ödeme ve Tazminatlar dahil aylık ortalama maaşları bakımından ölçek puanlarının incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Katılım Eleştirisi alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Şeffaflık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Eşitlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasinin Hesap Verebilirlik alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu (p<0,05),

toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Demokrasi algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Aylık ortalama maaşı farklı olan gruplar arasında Etik Liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu ($p<0,05$), toplam aylık maaşı 5501 TL ve üzeri olanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşveren ve işgören ilişkisi devrin şartlarına göre farklı sorunları ve çözümleri barındırsa da tarih boyunca varlığını devam ettiren bir ilişki türü olmuştur. Özellikle sanayi devrimi ve sonrasında yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak insan gücüne olan ihtiyacın makinalar tarafından karşılanmaya başlaması işçi işveren ilişkilerini de farklı boyutlara taşımıştır. Sanayileşme, bir yandan insanların hayatını kolaylaştıran yeniliklerin ortaya çıkmasına vesile olurken, diğer yandan da çalışma hayatına ilişkin birçok problemi de beraberinde getirmiştir. Özellikle fabrikaların yoğunlaştığı alanlarda işçi nüfusunun hızla artması sosyal ve ekonomik açıdan yeni sorunların ve ihtiyaçların ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Çalışanlar bir taraftan yeni yaşam koşullarına uyum sağlamaya çalışırken diğer taraftan da işyerlerinde yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin arayışa girmişlerdir. Çalışanlar, çalışma hayatında ortaya çıkan ve yaşam kalitelerine etki eden sorunlarının çözüme kavuşturulması ve ihtiyaçlarının karşılanması için yeni yapılanmalara ihtiyaç duymuşlardır. İş görenlerin işverene karşı sorunlarını ve taleplerini dile getirmek ve çözüm aramak amacıyla bir araya gelerek oluşturdukları bu yapılar bugün çalışma hayatının en önemli parçası haline gelen sendikal yapıları ortaya çıkarmıştır.

Dünya'da sendikal örgütlenmelerin başlangıcı 18. yüzyıla dayanırken, Türkiye'de ilk sendikal örgütlenme işçiler için 1947 yılında başlamıştır. Memurlara sendikal örgütlenme hakkı 1961 Anayasası ile verilmiş olsa da 1971 Anayasası ile maalesef memurların sendika kurma ve sendikalara üye olma hakları anayasadan çıkarılmıştır. 1992 yılı itibari ile memurlara ilişkin sendikalar tekrar kurulmaya başlanmış ancak yasal statüye kavuşması ise 25.06.2001 tarihinde yayımlanan "4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu" ile olmuştur.

4688 sayılı Kanun gereği, kamu işveren heyeti ile toplu sözleşme görüşmelerine sadece en fazla üyeye sahip yetkili konfederasyon ve sendikalar katılabilir de yetkili sendikalar tarafından elde edilen kazanımlardan, sendika üyesi olsun ya da olmasın tüm kamu görevlileri faydalanmaktadır. Dolayısı ile kamu çalışanlarının örgütlenmesi tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kamu çalışanının sendika seçiminde, dünya görüşü, hayata bakış tarzı veya siyasal tercihleri gibi etmenler de etkili olsa da sorunlarının çözümüne odaklanan, taleplerinin kazanıma dönüşmesi için en fazla mücadele ettiğine

inandığı, güvendiği sendikaya üye olma duygusu sendika tercihini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir.

Dolayısı ile sendikalar yasal manada kamu işvereni karşısında söz hakkına ve imza yetkisine sahip olabilmesi için yetkili sendika konumunda olması gerekmektedir. Bu yetki de üye sayısının çokluğu ile elde edilmektedir. Bu bağlamda, sendikaların temsil yetkilerini dolayısı ile güçlerini koruması ve daha da güçlenebilmesi için daha fazla kamu çalışanın güvenini kazanması ve daha fazla üye sayısına ulaşması gerekmektedir. Bu durum sendikalar arası rekabeti de artırmaktadır. Sendikaların ortaya koymuş olduğu mücadeleler sonucu elde ettiği kazanımların yanı sıra sendika yöneticilerinin karar alma ve bu kararları uygulama süreçlerinde ortaya koymuş oldukları tutum ve davranışları da kamu görevlilerinin sendikaya karşı güven ve bağlılık duygularını kuvvetlendirecektir. Sendikaya üye olmayan kamu görevlilerinin sendikaya katılım istekleri, mevcutta sendikaya üye olanların ise sendikal bağlılıkları ve sendikal faaliyetlere katılım istekleri artacaktır.

Sendika üyesi memurların sendikal demokrasi algıları ile sendikal bağlılıkları arasındaki ilişkide etik liderlik algısının düzenleyici rolünü belirlemek amacı ile yapmış olduğumuz bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra, çalışma hayatının en önemli örgütsel yapılarından biri olan sendikaların varlıklarını ve etkilerini devam ettirebilmeleri için izlemeleri gereken süreçlerde sendika yöneticilerine yol gösterici olması açısından da önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu kapsamda veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formu Google Forms aracılığı ile araştırmanın evrenini oluşturan Toç Bir-Sen üyelerine ulaştırılmıştır. Anket tasarlanırken katılımcıların tüm sorulara cevap verme zorunluluğu getirilmiş olması nedeni ile katılımcılar tarafından eksiksiz doldurulmuş olan 2.128 form değerlendirilmeye alınmıştır. Dolayısı ile çalışmanın örneklemini ankete katılan Toç Bir-Sen üyesi 2.128 kamu çalışanı oluşturmuştur.

Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunup bulunmadığı ve etik liderlik algısının bu iki değişken arasındaki ilişkide etkisinin bulunup bulunmadığı sorularına cevap bulabilmek için, katılımcılardan anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS paket programı vasıtası ile yorumlanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için regresyon analizleri kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda, Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu ile; Örgütsel Demokrasinin Katılım-Eleştiri, Şeffaflık ve Eşitlik alt boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki, Adalet ve Hesap Verebilirlik alt boyutları ile arasında ise pozitif yönlü orta bir ilişki olduğu, ayrıca duygusal bağlılığın Örgütsel Demokrasi algısı ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür.

Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu ile; Örgütsel Demokrasinin Katılım-Eleştiri, Şeffaflık ve Adalet alt boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik alt boyutları ile arasında ise pozitif yönlü orta bir ilişki olduğu, ayrıca devam bağlılığının Örgütsel Demokrasi algısı ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür.

Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu ile; Örgütsel Demokrasinin Katılım-Eleştiri, Şeffaflık, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik alt boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu, ayrıca normatif bağlılığın Örgütsel Demokrasi algısı ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür.

Örgütsel Bağlılık ile; Örgütsel Demokrasinin Katılım-Eleştiri, Şeffaflık, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik alt boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu, ayrıca örgütsel bağlılığın Örgütsel Demokrasi ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar hem araştırmamızın **H1** nolu hipotezini doğrulamakta hem de literatürdeki Eğilmez (2011); Günden (2019); Uysal (2019) ve Çakır Külahcıları (2021) tarafından yapılan çalışmalara ait sonuçları desteklemektedir.

Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık alt boyutu ile; Etik Liderlik algısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki Sutherland Jr. (2010); Mitonga-Monga ve Cillers (2016); Abuzaid (2018); Qing ve diğ. (2020); Bahadori ve diğ. (2021) ve Tamer (2021) tarafından yapılan çalışmalara ait sonuçları desteklemektedir.

Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı alt boyutu ile; Etik Liderlik algısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki Mitonga-Monga ve Cillers (2016); Bahadori ve diğ. (2021); Karasu (2021) ve Tamer (2021) tarafından yapılan çalışmalara ait sonuçları desteklemektedir.

Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık alt boyutu ile; Etik Liderlik algısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki Sutherland Jr. (2010); Mitonga-Monga ve Cillers (2016); Abuzaid (2018); Bahadori ve diğ. (2021); Karasu (2021) ve Tamer (2021) tarafından yapılan çalışmalara ait sonuçları desteklemektedir.

Örgütsel Bağlılık ile; Etik Liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar hem araştırmanın **H₂** nolu hipotezini doğrulamakta hem de literatürdeki Hassan ve diğ. (2014); Çelik ve diğ. (2015); Karakuş (2018); Odabaşoğlu (2020); Danish ve diğ. (2020), Khodashenas (2020); Namiq (2020) ve Aslan (2021) tarafından yapılan çalışmalara ait sonuçları desteklemektedir.

Etik Liderlik ile; Örgütsel Demokrasinin Katılım-Eleştiri, Şeffaflık, Adalet ve Hesap Verebilirlik alt boyutları arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişkinin olduğu, Eşitlik alt boyutu ile ise pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlar araştırmanın **H₃** nolu hipotezini doğrulamaktadır. Literatürde Etik liderlik ile Örgütsel Demokrasi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak örgütsel demokrasi ile örgütsel adalet kavramlarının birbirine yakın olduğu değerlendirildiğinde, bu sonuçlar ile Najafi (2022) tarafından yapılan ve etik liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilen çalışmaya ait sonuçların benzerlik göstermektedir.

Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Etik Liderliğin etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon testi sonuçlarına göre, Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Etik Liderliğin etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan modelin anlamlı olduğu, iki değişken arasındaki ilişkide Etik Liderliğin Düzenleyicilik rolü olduğu ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırmanın **H₄** nolu hipotezini doğrulamaktadır.

Örgütsel Demokrasinin alt boyutları itibari ile yapılan değerlendirmede; Şeffaflık alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Etik Liderliğin Düzenleyicilik Rolü olduğu ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu, Adalet alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Etik Liderliğin Düzenleyicilik Rolü olduğu ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu, Eşitlik alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Etik Liderliğin Düzenleyicilik Rolü olduğu ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu ve son olarak Hesap Verebilirlik alt

boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Etik Liderliğin Düzenleyicilik Rolü olduğu ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre araştırmanın tüm hipotezleri doğrulanmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları ile literatürde yer alan çalışmalara ait sonuçların uyumlu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında sendika yöneticilerinin etik davranışlar sergilemeleri, aldıkları kararların ve uygulamalarının etik kurallara uygun olmasına özen göstermeleri, yönetim ve karar alma süreçlerinin tamamında demokratik tutum ve davranış sergilemeleri sendika üyelerinin sendikal bağlılıklarına pozitif yönde etki edecektir.

Araştırma sonuçları demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde;

Erkeklerin kadınlara göre, Duygusal Bağlılıklarının, Normatif Bağlılıklarının ve Örgütsel Bağlılıklarının daha yüksek olduğu ayrıca Eşitlik alt boyutu yönüyle Örgütsel Demokrasi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Evli olanların bekar olanlara göre, Duygusal Bağlılıklarının ve Örgütsel Bağlılıklarının daha yüksek olduğu ayrıca Eşitlik alt boyutu yönüyle Örgütsel Demokrasi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekar olanların evli olanlara göre, Adalet alt boyutu yönüyle Örgütsel Demokrasi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu ilköğretim/lise olanların Devam bağlılıklarının en yüksek olduğu ve eğitim düzeyi arttıkça devam bağlılığının azaldığı görülmektedir. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Demokrasi ve Etik Liderlik yönünden eğitim durumu farklı gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların en yaşlı gurubunu oluşturan 51 yaş ve üstü olanların, Duygusal, Devam, Normatif ve Örgütsel Bağlılıklarının en yüksek olduğu ayrıca Katılım Eleştirisi alt boyutu yönüyle Örgütsel Demokrasi algılarının en yüksek olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek yaş gurubu olan 46-50 yaş arası olanların ise, Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Örgütsel Demokrasi ve Etik Liderlik algılarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Orman Genel Müdürlüğü'nde görev yapan personelin, tüm alt boyutları ile birlikte Örgütsel Bağlılıklarının, yine tüm alt boyutları ile birlikte Örgütsel Demokrasi algılarının ve Etik Liderlik algılarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Hizmet süresi 13 yıl ve üzeri olanların Duygusal, Devam, Normatif ve Örgütsel Bağlılıklarının en yüksek olduğu ayrıca Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Örgütsel Demokrasi ve Etik Liderlik algılarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Sendika üyelik süresi 10 yıl ve üzeri olanların Duygusal, Devam, Normatif ve Örgütsel Bağlılıklarının en yüksek olduğu üyelik süresi azaldıkça Duygusal, Devam, Normatif ve Örgütsel Bağlılıklarının da azaldığı, ayrıca Katılım Eleştiri, Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Örgütsel Demokrasi ve Etik Liderlik algılarının en yüksek olduğu üyelik süresi azaldıkça Katılım Eleştiri, Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Örgütsel Demokrasi ve Etik Liderlik algılarının da azaldığı görülmektedir.

Sendikada işyeri temsilcisi, komisyon üyesi, il veya şube yönetim kurulu üyesi gibi görevi olanların herhangi bir görevi olamayanlara göre, tüm alt boyutları ile birlikte Örgütsel Bağlılıklarının, yine tüm alt boyutları ile birlikte Örgütsel Demokrasi algılarının ve Etik Liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ek ödeme ve tazminatlar dahil aylık geliri 5.501 TL ve üzeri olanların Duygusal, Normatif ve Örgütsel Bağlılıklarının daha yüksek olduğu, ayrıca Katılım Eleştiri, Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Örgütsel Demokrasi ve Etik Liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Demografik açıdan elde edilen bu sonuçlar dikkate alındığında sendikaların özellikle kadınların, gençlerin, yeni üyelerin ve maaşı düşük olanların sorun ve taleplerine yönelik söylem ve eylem geliştirebilirler. Sonuçlanan ve devam eden sendikal çalışmalar ve elde edilen sonuçlar hakkında daha hızlı ve daha fazla bilgi edinmelerini sağlayabilirler. Sendikada görev almak isteyen özellikle kadınlara ve gençlere pozitif imkanlar sunulacak sürecin içine dahil edebilirler ve bu yolla aidiyet duygularının gelişmesine olanak sağlayabilirler.

Çalışma sonuçlarının, örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi ve örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür çalışmalarına ait sonuçları desteklemesi nedeni ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca literatürde etik liderlik ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi ve örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi olup olmadığını inceleyen çalışmalara rastlanılmamış olması bu çalışma sonuçlarını literatüre sağlayacağı katkı açısından daha da önemli kılacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları sendikalara da yol gösterici olacaktır. Sendika yöneticilerin davranışları ve alacakları kararlar yönü ile etik tutum sergilemeleri, örgüt içi demokrasiyi geliştirecek uygulamalar geliştirmeleri sendika üyelerinin sendikaya olan bağlılığını artıracak dolayısı ile sendikal faaliyetlere katılımını teşvik edecek ve hatta sendikada yönetici pozisyonlarına talip olmaları sağlanabilecektir. Bu amaçla sendika yöneticilerine kişisel gelişim eğitimleri verilebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Anketin üyelerin tamamına ulaştırılmış olmasına rağmen süre kısıtlaması nedeni ile ankete 2.128 üyenin katılmış olması, üyelerin tamamı ile yapılacak bir araştırmada farklı sonuçlar elde edilebilme ihtimali dikkate alındığında çalışmanın kısıtı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca ankette yer alan etik liderlik ölçeğine ait sorulara cevap veren üyelerin bir kısmı üyesi olduğu sendika şube yöneticileri üzerinden değerlendirme yaparken bir kısmı da sendika genel merkez yöneticilerini dikkate almış olabilir. Ayrıca, memur sendikalarına üyeliğin gönüllülük esasına dayanıyor olması yani sendikanın ortaya koyduğu değerler ile kendi değerlerini örtüştüren üyelerin ankete daha fazla katılım gösterme ihtimali araştırmanın diğer bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Dolayısı ile bu çalışmanın farklı örgütsel yapılarda yapılması farklı sonuçları ortaya çıkarabilecektir. Bu konu hakkında uzamsal bir çalışmanın yapılması farklı sonuçları da beraberinde getirebilir.

KAYNAKÇA

- Abay, P., 2019, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Abuzaid, A. N., 2018, The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Commitment in Banking Sector of Jordan, Journal of Economic and Administrative Sciences.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö., 2014, Etik Liderlik Davranışlarının Etik iklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1), 107-124.
- Aktan, C., 1999, 21. Yüzyıl ve Anayasal Demokrasi, Yeni Türkiye Dergisi, 29, 600- 606.
- Alkan, D. P., 2015, Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (38), 109-121.
- Aslan, N., 2021, İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Ateş, T., 1994, Demokrasi Kavram, Tarihi Süreç, İlkeler. Ümit Yayınları, Ankara.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., and Alimohammadzadeh, K., 2021, The Influence of Ethical Leadership on the Organizational Commitment in Fire Organizations, International Journal of Ethics and Systems, 37 (1), 145-156.
- Başaran, İ. E., 1992, Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Baskındalı, Y., 2022, Sağlık Sektöründe İçsel Pazarlama ve Kurumsal İtibarın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Becker, H.S., 1960, Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-42.
- Beetham, D. and Boyle, K., 1998, *Demokrasinin Temelleri 80 Soru ve Cevap*, Çev. Vahit Bıçak Liberte Yayınları, Ankara.
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T., 2008, Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bozkurt, T., 2011, *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A., 2005, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K., 2006, Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.
- Brown, M.E. ve Mitchell, M.S., 2010, Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research, *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583-616.
- Carmon, Anna F., Miller, Amy N., Raile, Amber N.W. and Roers, Michelle M., 2010, Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification and Organizational Commitment in Family Businesses, *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4), 210–223.
- Coşan, P.E., 2012, *Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Çakır Külahcılar, İ., 2021, *Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi: Antalya ve Giresun'da Kurulu İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. and İnanır, A., 2015, Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, *Ege Academic Review*, 15 (1), 53-64.

- Çöl, G., 2004, İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6 (2), 4–11.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B., 2018, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (68), 1788-1800
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Hafiz, F. A., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., and Ali, M., 2020, Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of İntrinsic Motivation. International Review of Management and Marketing, 10 (4), 25.
- DeCarlo, L.T., 1997, On the Meaning and Use of Kurtosis, Psychological Methods, 2 (3), 292-307.
- Demir, Ç., 2021, Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Drucker, Peter F., 2006, Klasik Drucker. Çev. Zülfü Dicleli, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Eğilmezkoğlu, G., 2011, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Enderle, G., 1987, Some Perspectives Of Managerial Ethical Leadership. Journal of Business Ethics, 6 (8), 657-663.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H., 2011, Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik, İş Ahlakı Dergisi, 4 (7), 19-45.
- Forcadell, F. J., 2005, Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa, Journal of Business Ethics, 56 (3), 255-274.
- Geçkil T., 2013, Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Trb1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas.

- Geçkil, T., ve Tikici, M., 2015, Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması, Amme İdaresi Dergisi, 48 (4), 41-78.
- Groeneveld, R.A. and Meeden, G., 1984, Measuring Skewness and Kurtosis, The Statistician, 33 (4), 391-399.
- GÜL, H., 2002, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), 37-56.
- Günden, Y., 2019, Otel İşletmelerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Harrison, J., and Freeman, R., 2004, Is Organizational Democracy Worth The Effort? Academy of Management Perspectives, 18 (3), 49-53.
- Harrison, K., and Boyd T., 2018, Understanding Political Ideas and Movements. Manchester: Manchester University Press.
- Harvey, E., 2004, Leadership and Ethic's. Executive Excellence, 8 (87), 13-25.
- Hassan, S., Wright, B. E., and Yukl, G., 2014, Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness To Report Ethical Problems, Public Administration Review, 74 (3), 333-343.
- Hopkins, K.D. and Weeks, D.L., 1990, Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting, Educational and Psychological Measurement, 50, 717-729.
- İlsev, A., 1997, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kanter, R.M., 1968, Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, 33 (4), 499-517.
- Karakuş, M., 2018, Yaş, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi, Etnik ve Kültürel Çalışmalar Dergisi, 5 (1), 74-84.

- Karasu, Y., 2021, Konaklama İşletmelerinde Etik Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bodrum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Muğla.
- Khodashenas, B., 2020, Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran'ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Kongar, E., 2005, Demokrasi ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Manville, B. and Ober, J., 2003, Beyond Empowerment: Building A Company of Citizens, Harvard Business Review, Motivating People January, 81 (1), 48- 53.
- McCaffrey, G., 1972, Industrial Democracy, Industrial Relations, 27 (3), 307-333.
- Messner, M., 2009, The Limits of Accountability, Accounting, Organizations and Society, 34, 918-938.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1984, Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I. R., 1990, Affective and Continuance Commitment To The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, Journal Of Applied Psychology, 75 (6), 710.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J., 1991, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A., 1993, Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test Of A Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology. 78, 538-551.
- Mitonga-Monga, J. and Cilliers, F., 2016, Perceived Ethical Leadership In Relation To Employees Organisational Commitment In An Organisation In The Democratic Republic of Congo, African Journal of Business Ethics, 10 (1).

- Moors, J. J. A., 1986, The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined, *The American Statistician*, 40, 283-284.
- Müller-Jentsch, W., 2008, Industrial Democracy: Historical Development and Current Challenges, *Management Revue*, 19 (4), 260-273.
- Najafi, H., 2022, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Samsun İlindeki Oteller Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Samsun.
- Namıq, H.R., 2020, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Irak Charmo Üniversitesi'nde Bir Vaka Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- Odabaşoğlu, A., 2020, Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Denizli.
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J., 1986, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization On Prosocial Behavior, *Journal Of Applied Psychology*, 71 (3), 492.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S., 2014, Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 45-65.
- Penley, L. E., and Gould, S., 1988, Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., and Jameel, A., 2020, Exploring The Impact Of Ethical Leadership On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Public Sector Organizations: The Mediating Role Of Psychological Empowerment, *Review of Managerial Science*, 14 (6), 1405-1432.
- Reichers, A.E., 1985, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Salancik, G. R., 1977, Commitment Is Too Easy!, *Organizational Dynamics*, 6 (1), 62-80.

- Schmidt, M. G., 2002, *Demokrasi Kuramlarına Giriş*, çev: M. Emin Köktaş, Ankara: Vadi Yayınları, 2. Baskı.
- Sutherland Jr, M. A., 2010, *An Examination Of Ethical Leadership and Organizational Commitment*, Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 71(3-A), 1009.
- Şahin, B., 2009, *Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (3), 97-118.
- Şahin, Ö., 2012, *Medya ve Demokrasi (Parlamento Muhabirleri Örneğinde)*, TBMM Kültür Sanat ve Yayın Kurulu Yayınları, 145, 23
- Taçman, M., 2009, *İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Demokratik Tutumları*, Cypriot Journal of Educational Sciences, 1 (1), 30-46.
- Tamer, G., 2021, *Çalışanların Örgütsel Bağlılığını ve Performansını Artırmada Etik Liderliğin Rolü: Sağlık Çalışanları Örneği*, Hayat Ekonomisi Dergisi, 8 (1), 133-146.
- Taş, Ö., 2012, *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M., 2012, *Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Antalya Örneği*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (2), 143-155.
- Uysal, A., 2019, *Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul Deniz Otobüsleri Çalışanları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wiener, Y., 1982, *Commitment In Organizations: A Normative View*, Academy of Management Review, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., and Vardi, Y., 1980, *Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes, An Integrative Approach*, Organizational Behavior and Human Performance, 26 (1), 81-96.

Yavuz, B., 2009, Çoğulcu Demokrasi Anlayışı ve İnsan Hakları, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 13 (1-2), 283-302.

Yazdani, N., 2010, Organizational Democracy And Organization Structure Link: Role Of Strategic Leadership and Environmental Uncertainty, Business Review, 5 (2), 51-73.

Yıldırım, F., 2007, İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62 (1), 253-278.

Yılmaz, A., 2000, Modern demokrasi gelişimi ve sorunları. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları

Yorgun, S., 2000, Avrupa Birliği Sürecinde Endüstriyel Demokrasi, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis Yayını, 635-644.

https://www.cs.gb.gov.tr/media/81565/2021_uyesayilari.pdf

<https://www.tdk.gov.tr/icerik/diger-icerikler/tumsozlukler/>

<http://www.worldblu.com>

EKLER

Ek 1: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, akademik amaçlı bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup, anket formuna adınızı, soyadınızı ve kimliğinizi belirten hiçbir ifade yazmayınız. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara eksiksiz ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Sorulara cevap verirken size en uygun olan ve yalnızca bir seçeneği, yanındaki kutucuğa (x) işareti koyarak işaretleyiniz. Zaman ayırdığınız ve sorulara vereceğiniz cevaplar neticesinde araştırmaya sunacağınız katkı nedeniyle teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
2. Medeni durumunuz: Evli Bekar
3. Unvanınız: (Lütfen yazı ile belirtiniz).....
4. Eğitim durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
5. Yaşınız: (Lütfen rakam ile belirtiniz).....
6. Görev yaptığınız il: (Lütfen yazı ile belirtiniz).....
7. Personeli olduğunuz kurumunuz: Tarım ve Orman Bakanlığı OGM TİGEM TMO
 TKDK ESK AOÇ
8. Tarım ve Orman Bakanlığı ile bağlı ve ilgili Kuruluşlardaki toplam hizmet süreniz:
 0-3 Yıl 4-7 Yıl 8-12 Yıl 13 Yıl ve üzeri
9. Sendika üyelik süreniz: 0-1 Yıl 2-4 Yıl 5-9 Yıl 10 Yıl ve üzeri
10. Sendikada göreviniz var mı? (Temsilci, Komisyon Üyesi, Yönetim Kurulu Üyeliği vb.) Var Yok
11. Aylık ortalama maaşınız (Ek ödeme ve Tazminatlar dahil): 5.500 TL 5.501 TL ve üzeri

ÖLÇEK-1: (ÖBÖ) Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların sendikal düşüncenize ne ölçüde uyduğunu gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Kariyerim boyunca bu sendikaya üye olmaktan mutluluk duyarım.					
2. Sendikamın problemlerini kendi problemim gibi görürüm.					
3. Sendikama karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>					
4. Sendikama karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5. Bu sendikada kendimi "ailenin bir parçası" gibi <u>görmüyorum.</u>					
6. Sendikamın benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Sendikaya üye olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Sendikamdan istifa etmek isteseydim şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu an sendikamdan istifa edecek olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Sendikamdan istifa etmemi düşündürecek sebepler oldukça azdır.					
11. Eğer sendikama kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka sendikaya üye olmayı düşünebilirdim.					
12. Sendikamdan istifa edecek olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Sendikamda kalmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>					
14. Eğer sendikadan istifa etmek benim yararına olsa dahi şu anda sendikamdan istifa etmemin <u>doğru olmadığını düşünüyorum.</u>					
15. Sendikamdan şu anda istifa edecek olsam kendimi suçlu hissederim.					

16. Sendikam benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu sendikadaki insanlara karşı minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda sendikamdan istifa etmem.					
18. Sendikama çok şey borçluyum.					
ÖLÇEK-2: (ÖDÖ) Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların Sendika Temsilcinize/ Yöneticinize ne ölçüde uyduğunu gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Sendikal kararlara katılmam için sendika yöneticileri beni cesaretlendirir.					
2. Sendikamda karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
3. Sendikamda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
4. Sendika yöneticileri hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
5. Yanlış bulduğum sendikal karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
6. Yönetim, üyeleri eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
7. Yönetim üyelerin eleştirilerini dikkate alır.					
8. Üyelerin yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
9. Sendikal Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
10. Sendikamda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
11. Sendika yöneticileri önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
12. Sendikamda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
13. Sendikamda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
14. Sendikam üyelerin eğitim alarak gelişmesini destekler.					
15. Sendikamda adil bir ödül sistemi vardır.					
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
18. Sendikamda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
19. Sendikamda yöneticilerin başarı düzeyinin belirlenmesinde üyelerin görüşleri etkilidir.					
20. Sendikamda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
21. Sendikama üye kaydedilirken kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
23. Sendikamda üyeler arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
24. Sendikamda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
25. Sendikamın demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
26. Sendikamda politika ve prosedürler üyeler tarafından her zaman sorgulanabilir					
27. Sendikamda her düzeydeki üye/yöneticiden her zaman hesap sorulabilir.					
28. Sendikamda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

ÖLÇEK-3: (ELÖ) Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların Sendika Temsilcinize/ Yöneticinize ne ölçüde uyduğunu gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Sendika yöneticilerim, karar verirken daima “daha doğrusu nedir?” sorusunu sorarlar.					
2. Sendika yöneticilerim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.					
3. Sendika yöneticilerim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.					
4. Sendika yöneticilerim, üyelerle iş etiği veya değerlerini olumlu bir şekilde tartışır.					
5. Sendika yöneticilerim, güvenilir kişilerdir.					
6. Sendika yöneticilerim, adil ve dengeli kararlar verirler.					
7. Sendika yöneticilerim, üyelerin fikirleri ile yakından ilgilenirler.					
8. Sendika yöneticilerim, kişisel yaşamlarını etik tarzda yürütürler.					
9. Sendika yöneticilerim, etik standartları ihlal eden işyeri temsilcilerine yaptırım uygularlar					
10. Sendika yöneticilerim, üyelerin önerilerini dikkate alırlar.					



Ek 2: Anket Uygulama İzni



MEMUR-SEN
TOÇ BİR-SEN
TARIM ORMAN ÇALIŞANLARI BİRLİĞİ SENDİKASI



Sayı : MSK.09.TBS.034 / 2508
Konu : Dilekçe Hk.

08.10.2021

Sayın Zekeriya YAZICI

İlgi: 08/10/2021 tarihli dilekçe başvurunuz.

İlgi tarihli dilekçenize istinaden, “Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi” konulu yüksek lisans bitirme tezi çalışmanızda kullanılmak üzere istemiş olduğunuz anket çalışmasının sendika üyelerimiz ile yapılmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Harun SARIDOĞAN
Genel Başkan Yardımcısı

Hüseyin ÖZTÜRK
Genel Başkan

Ek 3: Etik Kurul Değerlendirme ve Karar Formu



KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Zekeriya YAZICI		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	04.03.2022		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri	Tarihi	Saati
	İİBF Dekanlığı Makam Odası	21.04.2022	11:00
Karar No	Karar Tarihi	21.04.2022	
	Karar No	2022/03/13	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	
	() Ret	() Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

Karar ve Gerekçesi

Zekeriya YAZICI'ya "Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi" konulu proje araştırmasının bilimsel araştırmalar etiği açısından değerlendirilmesinde kabulüne *oy birliğiyle karar verilmiştir.*

Etik Kurul Başkanı
Prof. Dr. Nur ÇETİN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Zekeriya YAZICI
Doğum Yeri	
Doğum Tarihi	
Uyruğu	<input type="checkbox"/> T.C. <input type="checkbox"/> Diğer:

Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Pamukkale Üniversitesi
Fakülte	Mühendislik Fakültesi
Bölümü	Gıda Mühendisliği
Mezuniyet Yılı	2001

Yüksek Lisans	
Üniversite	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Enstitü Adı	Fen Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	Tarım Ekonomisi
Programı	Tarım Ekonomisi
Mezuniyet Tarihi	

Makale ve Bildiriler	
<p>Yazıcı, Z., 2022, Sendikal Demokrasi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Etkisi, Selçuk Üniversitesi 5. Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Öğrenci Kongresi, Konya.</p> <p>Özdemir, H. Ö., Yazıcı, Z. 2021, Otantik Liderlik Psikolojik Güçlendirme Örgütsel Sinizm ve Yaratıcılığa Duyulan İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modellenmesi ile İncelenmesi, Ahi Evran Akademi, 2 (2), 70-80.</p>	