

# ETİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE ADANMANIN ROLÜ

## THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTIONS: THE ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

İlksun Didem ÜLBEĞİ\*  
Esengül İPLİK\*\*  
Azmi YALÇIN\*\*\*

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı etik liderliğin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve işe adanma üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bunun için tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan 197 çalışandan anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak modelin çok iyi uyum sağladığı belirlenmiştir. Çalışmada ele alınmış olan ölçeklerin iç tutarlılıkları Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiş ve ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları da ortaya konulmuştur. Çalışmada ele alınan model çerçevesinde yapısal eşitlik modeli ve bootstrap yöntemi kullanılarak değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler ortaya konulmuştur. Buna göre araştırma modelinin çok iyi uyum sağladığı görülmüştür. Elde edilmiş olan bulgulara göre etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmanın kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bunun yansırsa etik liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve işe adanma arasındaki doğrudan ve toplam etkiler de anlamlı olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymakta ve söz konusu ilişkilerde işe adanmanın da kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular sonuç bölümünde literatür kapsamında tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, İşe Adanma.

### ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the effects of ethical leadership on job satisfaction, turnover intention, and employee engagement. For this purpose, data were collected from 197 employees working in textile sector through the survey method. In the study, confirmatory factor analysis showed that the model had a very good fit. The internal consistencies of the scales in the study were determined with Cronbach Alpha coefficient, which concluded that the scales were valid. In addition to these, correlation coefficients between the variables were also calculated. According to the model in the study, structural equation modelling and bootstrapping method were used to reveal the direct, indirect, and total effects between

\* Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, idulbegi@cu.edu.tr

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, eiplik@adanabtu.edu.tr

\*\*\* Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, azmiyalcin@cu.edu.tr

the variables. According to this, the proposed model showed a very good fit. The results indicated that employee engagement had a partial mediating role in the effect of ethical leadership on job satisfaction, and turnover intentions. In addition to this, the results showed that direct and total effects between ethical leadership, job satisfaction, turnover intentions and employee engagement were statistically significant. The study results presented ethical leadership's effect on employee satisfaction and turnover intentions, and revealed the partial mediation effect of employee engagement in these relationships. These results were discussed under literature in the conclusion section.

**Keywords:** Ethical Leadership, Job Satisfaction, Turnover Intentions, Employee Engagement.

## **GİRİŞ**

Bir çalışma ortamında lider, örgütün hedeflerini belirlemede ve örgüt kültürünü şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Bu nedenle örgütler, hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmak için hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar ve dolayısıyla da örgüt üzerindeki önemli etkileri nedeniyle örgütsel davranış alanında araştırmacıların oldukça fazla ilgisini çeken bir konu olan liderlik üzerine bugüne kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda etkin liderliğin farklı boyutlarını sınıflandırmak ve açıklığa kavuşturmak için önemli çabalar sarf edilmiş, böylece liderlik tarzları ve davranışları hakkında önemli bir literatür ortaya çıkmıştır (Khan, Nawaz ve Khan, 2016).

Son yıllarda büyük örgütlerde yaşanan etik skandallar ve en büyük etik skandalların bazılarının örgüt liderleri tarafından yaratılması, etik konusunun, etkin liderliğin önemli bir bileşeni olarak ön plana çıkmasına ve etik davranışların şekillendirilmesinde liderin rolünün ne olduğu sorusunun araştırmacılar tarafından incelenmesine neden olmuştur. Liderlerin genellikle çalışanları etkileyen pek çok sonucu (örneğin hedef belirleme, promosyonlar, değerlendirmeler, kaynaklar) kontrol edecek konumda olmaları, işyerinde etik rehberliğin önemli bir kaynağı olmalarına yol açmaktadır. Ayrıca liderler etik davranışları ödüllendirerek ve etik olmayan davranışları cezalandırarak astlarının davranışlarını etkileme gücüne de sahiptirler (Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Monahan, 2012). Bu nedenle, liderlerin örgüt içerisinde etik kurallar ve davranışların oluşturulmasında birincil role sahip oldukları kabul edilmektedir. Dolayısıyla etik olmayan liderlik davranışının yol açtığı etik skandalların örgütlerde büyük maliyetlere neden olmasının bir sonucu olarak, örgütlerin en büyük ihtiyaçlarından birisi karizmatik bir etik lidere sahip olmaktır (Monahan, 2012).

Örgütlerde etik davranışı teşvik etmede liderin önemi uzun zamandır araştırmacılar tarafından bilinmesine rağmen, etik liderlik hakkındaki tanımlayıcı araştırmalar nispeten yenidir. Etik liderlik ile ilgili ilk resmi araştırma, Treviño, Hartman ve Brown (2000) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada etik liderlik tanımlayıcı bir bakış açısıyla ele alınmış ve etik liderlerin ahlaki birey ve ahlaki yönetici olmak üzere iki boyutta en iyi tanımlandığı ileri sürülmüştür. Ahlaki birey boyutu, bir birey olarak etik liderlerin niteliklerini ifade etmektedir ve bu boyut etik liderliğin temel dayanağını oluşturmaktadır. Güçlü ahlaki bireyler dürüst ve güvenilirlerdir, diğer insanlar için endişe gösterirler ve aynı zamanda ulaşılabilir olarak görülürler. Çalışanlar, liderlerinin kendilerini dinleyeceğini bilerek, sorun ve kaygılarını rahatça paylaşabilirler. Bu kişiler, adil ve ilkeli oldukları için itibar sahibidirler ve hem kişisel hem de mesleki yaşamlarında sürekli ahlaklı olarak görülmektedirler. Ahlaki yöneticilik boyutu ise, liderin iş yerinde etik davranışı teşvik etmek için liderlik konumunun araçlarını nasıl kullandığını ifade etmektedir. Güçlü ahlaki yöneticiler kendilerini işyerinde rol model olarak görmekte ve etik değerlerini etik davranışlar sergileyerek çalışanları açısından görünür hale getirmektedirler. Ahlaki yöneticiler, etik standartlar belirleyip çalışanlarına bildirmekte ve bu standartların takip edilmesini sağlamak için ödüller ve cezalar kullanmaktadırlar. Özetle, ahlaki yöneticiler olan liderler etik standartlarını yerine getirmek için davranışlarını ve örgütsel süreçleri şekillendirerek “konuştukları gibi davranmaya” ve “davrandıkları gibi konuşmaya” (söylediklerini pratiğe dökmeye) özen göstermektedirler (Treviño vd., 2000).

Treviño vd. (2000, 2003), iktidardaki bireylerin, çevrelerindeki kişiler tarafından etik liderler olarak görülmesi için hem güçlü ahlaki bireyler hem de güçlü ahlaki yöneticiler olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Güçlü ahlaki yönetici olup buna karşılık zayıf ahlaki kişiliğe sahip liderler, söyledikleri şeyi uygulamada başarısız olan ikiyüzlüler olarak görülecektir. İkiyüzlü liderler ahlakın önemi hakkında konuşur, ancak eylemleri onları dürüst olmayan ve ilkesiz olarak göstermektedir. Tersine, zayıf bir ahlaki yönetici olup güçlü ahlaki kişiliğe sahip liderler ise etik olarak “tarafsız” lider şeklinde algılanma riski taşımaktadırlar. Yani bu tarz liderlerin, etik konular hakkında sessiz kaldıkları algılanmakta ve çalışanlara, liderin gerçekten etik konusunu önemsemediğini düşündürmektedir (Brown ve Mitchell, 2010).

Etik liderlik kavramının belirgin bir tanımı ise ilk kez Brown vd. (2005) tarafından yapılmıştır. Buna göre etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu yolla davranışların

iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtımı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda yer alan “normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi” ifadesi, etik lider olarak algılananların, meşru ve güvenilir bir rol modeli olmasını sağlayan ve takipçilerin normatif olarak uygun olduğunu düşündükleri davranışları (dürüstlük, güvenilirlik, adalet gibi) yerine getirmesini ifade etmektedir. “Normatif olarak uygun” terimi, uygun davranış olarak kabul edilen şey bağlama bağlı olarak farklılaştığı için belirsizdir. Örneğin, bazı kültürlerde, bazı örgütsel eylemlere karşı açıkça konuşmak normatif olarak uygun davranış olarak kabul edilirken, bazı kültürlerde, çalışanların açıkça konuşması normatif olarak uygunsuz davranış kabul edilebilmektedir (Brown vd., 2005).

Brown ve diğerleri (2005) etik liderlik kavramını sosyal öğrenme kuramına dayandırarak açıklamışlardır. Bandura (1977) tarafından ortaya atılan bu teori, bireylerin rol modellerinin (öğretmenler, ebeveynler ve liderler gibi) nasıl davrandığını gözlemleyerek uygun davranış standartlarını öğrenebileceğini öne sürmektedir. Yönetici rol model olarak, çalışanların davranışlarını etkilemede doğrudan etkili olan kişidir ve bir örgütün etik ikliminin kritik belirleyicisi konumdadır. Çalışanlar, yöneticisinin davranışlarını gözlemleyerek etik veya etik olmayan davranışlarda bulunmayı öğrenmektedir. Dolayısıyla etik liderler, çalışanlara kendi davranışları yoluyla ahlaki davranışları öğretmektedirler. Etik liderler, örgütsel hiyerarşilerde, takipçilerinin dikkatini çekmeye imkân sağlayan güçlü ve görünür pozisyonlar işgal ettikleri için konu ile ilgili önemli rol modellerdir. Doğrudan gözlemlenmenin yanı sıra çalışanlar, hem cezaları hem de ödülleri gerçekleştirme gücüne sahip oldukları için liderlerinden etkilenmektedirler. Dolayısıyla, etik liderler ahlaki davranışı ödüllendirdikleri ve etik olmayan davranışları cezalandırdıkları için, çalışanlarını istenen davranışlarda bulunmaları konusunda etkilemektedirler. Son olarak, sosyal öğrenme teorisinde, lider davranışını modelleme, ödül ve cezaların doğrudan etkisine ek olarak, bireylerin kendilerinden beklenenleri ve uygun şekilde davranma normlarını sadece kendi deneyimleriyle değil, başkalarını gözlemleyerek öğrendikleri düşüncesini ifade eden temsili öğrenmenin rolü vurgulanmaktadır. Bu nedenle, bir çalışma grubu bağlamında, bir grup üyesinde sosyal öğrenme, doğrudan ya da dolaylı olarak, diğer grup üyelerinin deneyimleri aracılığıyla da gerçekleşebilir. Liderler etik davrandığında, ahlakın önemi ile ilgili konuştuğunda ve ahlaki davranışı teşvik etmek için ceza ve ödül sistemleri kullandığında, kabul edilebilir davranışlar için grup normları oluşturulmakta ve bir iş birimindeki çalışanların etik olmayan davranışlarda bulunma olasılıkları daha az olmaktadır. (DeConinck, 2015; Brown ve Mitchell, 2010; Mayer, Aquino, Greenbaum, Kuenzi, 2012).

Bazı araştırmacılar (Bass ve Avolio, 1993; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher ve Milner, 2002) liderliğin etik boyutunun, karizmatik ya da dönüşümcü liderlik paradigması içinde yer aldığını ifade ederken, bazı araştırmacılar (Howell ve Avolio, 1992; Brown vd., 2005) da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile etik ve etik olmayan liderlik arasındaki ilişkilerin net olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar artık sosyalleştirilmiş (etik) ve kişiselleştirilmiş (etik olmayan) karizmatik liderler ile gerçek ve sahte dönüşümcü liderler arasında ayırım yapmaya başlamışlardır. Sözde dönüşümcü liderlerin, meşru olmayan güdülerini veya niyetleri bulunur ve istenmeyen amaçları hedeflerler. Gerçeklik ise ahlaki bir pusula olarak işlev görür ve örgüte hizmet eder. Gerçek ve sahte dönüşümcü liderlik arasında ayırım yapmak, bu iki tür dönüşümcü liderin gösterdiği davranışların aynı olması, yalnızca niyetlerinin farklılık göstermesi nedeniyle takipçiler açısından karmaşıktır. Liderlerin sosyalleştirilmiş veya kişiselleştirilmiş güdülerine göre hareket edip etmediğine dayalı olarak, sosyalleştirilmiş ve kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik arasında da benzer bir ayırım yapılabilmektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü ve karizmatik liderler, fedakârlıktan ziyade bencillikle motive edildiklerinde ve iktidarı uygunsuz bir şekilde kullandıklarında, etik dışı olabilmektedirler. Araştırmacılar tarafından yapılan ayırma rağmen, dönüşümcü ve etik liderlik tarzı kısmi olarak örtüşmekte ve etik liderler takipçilerin davranışlarını etkilemek için hem dönüşümcü hem de işlemsel liderlik yaklaşımlarını kullanabilmektedirler (Brown vd., 2005; Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh, 2011).

Liderlikle ilgili yapılan birçok çalışmada araştırmalar, çeşitli liderlik teorilerinin (örneğin, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, lider-üye değişimi) iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelerken, son zamanlarda artan sayıda çalışma, etik liderliğin çeşitli sonuçlarını inceleme konusu yapmaktadır. Bu çalışmaların (Brown vd., 2005; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009) bulguları etik liderliğin çalışanların tutumları ve (etik) davranışları ve dolayısıyla da örgüt üzerinde bir takım olumlu sonuçlara yol açtığını ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar (Mayer vd., 2009) etik liderliğin, önemli sonuçlara olan etkilerini açıklamak için sosyal değişim teorisini kullanmışlardır. Sosyal değişim teorisindeki karşılıklılık ilkelerine göre, bireyler, başkalarının iyi ve adil olduklarına inandıkları zaman, kendilerini yararlı davranışlarla karşılık vermek zorunda hissederler. Etik liderlerin, yüksek düzeyde güvenilir ve adil olarak algılandıkları için çalışma grubundaki çalışanların davranışlarını sosyo-duygusal değişim yoluyla etkilemesi beklenmektedir. Bu gerekçeyle paralel olarak araştırmacılar, çalışanların güvenilir ve adil olması sebebiyle etik liderlere borçlu olduklarını; bu nedenle, yararlı iş davranışlarıyla (daha yüksek düzeylerde etik davranışlar

ve vatandaşlık davranışları gibi) ve yıkıcı davranışlara (daha düşük düzeyde işyerinde sapma davranışı gibi) girmekten kaçınarak karşılık verdiklerini ortaya koymuşlardır (Mayer vd., 2009).

Etik liderler, kurumdaki etik rolünün önemini sık sık dile getirmekte, çalışanların adil olarak algıladıkları kararları vermekte, çalışanların etik olmayan davranışları önleme amacıyla terfi ve ikramiye gibi mekanizmaları takip edip kullanmaları için yüksek etik standartlar getirmektedir. Ortak ahlaki değerler ve etik liderler tarafından modellenen dürüstlük, şefkat ve adalet vurgusu, çalışanların motivasyonlarının, gösterdikleri çabanın, üretken davranışların artmasına yardımcı olacak, işe adanmışlığını güçlendirecek, bu da örgütün gelişmesini sağlayacaktır (Den Hartog ve Belschak, 2012).

Son yıllarda, örgütsel başarı ve finansal performans üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle yönetim yazınında yaygın olarak incelenen bir kavram olan çalışan adanmışlık ilk kez Kahn (1990) tarafından yapılan çalışmada tanımlanmıştır. Kahn (1999) adanmışlığı, örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine kaptırmaları, rol performansları sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini işe vermeleri şeklinde tanımlamıştır. Yani, Kahn'a (1990) göre, adanmışlık bir örgütsel rolü işgal ederken ve yerine getirirken, psikolojik olarak var olmak demektir. Rothbard (2001) da adanmışlığı psikolojik olarak var olma şeklinde tanımlamakta ve buna ek olarak dikkat ve kendini verme üzere iki kritik bileşeni içerdiğini ileri sürmektedir. Dikkat, bilişsel olarak var olma ve bireyin rolü hakkında düşünmek için harcadığı zaman miktarını ifade ederken; kendini verme, bireyin kendini rolüne kaptırmasını ve rolüne odaklanma derecesini ifade etmektedir (Rothbard, 2001).

İşe adanmışlık bazı araştırmacılar tarafından çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Schaufeli ve Bakker (2003) işe adanmışlığı dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve kendini verme-yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlardır. Adanmışlığın dinçlik boyutu bireyin çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel esnekliğe sahip olması, işini yapmak için çaba göstermeye istekli olması ve zorluklar karşısında bile ısrar etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Adanma, bireyin işiyle yoğun bir şekilde ilgilenmesini ve işiyle ilgili olarak coşku, gurur ve meydan okuma gibi duygular yaşamasını ifade ederken; adanmışlığın son boyutu olan kendini verme bireyin tamamen işine yoğunlaşmasını, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve işini mutlu bir şekilde yapmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003).

Akademik yazında, adanmışlığın, örgütsel davranıştaki bazı yapılarla ilgili olmasına rağmen, aslında bu yapılardan oldukça farklı olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne yönelik tutum ve bağlılığına atıfta bulunması açısından adanmışlıktan farklıdır. Adanmışlık bir tutum değil, bireyin rolünü yerine getirirken ne kadar dikkatli olduğunu ve kendini ne kadar işine verdiğini ifade etmektedir. Örgütsel davranış literatüründe adanmışlığın farklı olduğu yapılardan bir diğeri örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlara ve örgüte katkı sağlayabilecek gönüllü ve gayri resmi davranışları içerirken, adanmışlığın odak noktası, ekstra rol ve gönüllü davranıştan ziyade kişinin kendi resmi rol performansısıdır. Özetle, uygulamada adanmışlığın tanımı ve anlamı çoğu zaman diğer yapılar ile örtüşmekteyse de, akademik yazında, bireysel rol performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan ayrı ve benzersiz bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Saks, 2006).

Çalışanların performansını artıran durumları belirlemek, organizasyonların sürdürülebilirliği ve büyümesi için hayati önem taşımaktadır. Ancak örgütsel performans üzerindeki önemli etkisine rağmen, adanmışlığın öncül faktörlerini inceleyen yeterli düzeyde ampirik araştırma bulunmamaktadır (May, Gilson ve Harter, 2004; Saks, 2006). İşe adanmışlığı artırmada önemli unsurlardan birisi yönetime güvendir. Etik liderlik, bir liderin güvenilirliği ve üstün bir etki yaratma potansiyeli açısından kritik öneme sahiptir. Etik liderlerin bu güvenilirliği, lider ve takipçiler arasındaki güven üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2017). Adalet, güç paylaşımı, rol açıklığı, insan odaklı davranış, dürüstlük, etik rehberlik ve sürdürülebilirlik kaygısının uygulanması, daha yüksek düzeyde bir çalışan adanmışlığı ile sonuçlanan, güç, özveri ve kendini işe vermeyi artırabilmektedir (Sugianingrat, Yasa, Sintaasih ve Subudi, 2017). Etik liderlik ile adanmışlık ilişkisi Sosyal Değişim Teorisiyle (Blau, 1964) de açıklanabilmektedir. Buna göre, çalışanlar liderlerinin kendilerine adil ve saygılı bir şekilde davrandıklarını gördüklerinde, liderleri ile ilişkilerini sosyal değişim açısından değerlendirmekte ve buna, işlerini yaparken daha fazla çaba sarf ederek, daha yüksek işe adanmışlık düzeyiyle ve çalışmalara daha aktif bir şekilde katılmaya istekli olarak karşılık vermeleri muhtemeldir (Engelbrecht vd., 2017). Yapılan araştırmalar da (Den Hartog and Belschak, 2012; Engelbrecht, 2017; Khuong ve Dung, 2015; Sugianingrat, 2017), genel olarak etik liderlik ile çalışanın işe adanmışlığı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır.

H<sub>1</sub>: Etik liderliğin çalışan adanmışlığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Etik liderlik sadece örgütün işleyişini derinden etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de belirleyici bir faktördür (Wang ve Yang, 2016). Çalışanların işle ilgili birçok tutum ve davranışı ile performansını etkileme potansiyeline sahip olan etik liderliğin önemli sonuçlarından bir tanesi de çalışanın iş tatminini arttırmasıdır. Örgütsel psikoloji alanında en yaygın çalışılan kavramlardan bir tanesi olan iş tatmini, insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettikleri, diğer bir deyişle işlerini ne kadar beğendikleri (memnuniyetini) veya beğenmedikleri (memnuniyetsizlik) ile ilgilidir. Hem işin genel bir değerlendirmesi hem de işin farklı yönlerine ilişkin bir tutum kümesi olarak incelenen tutumsal bir değişken olan iş tatmini, dışsal tatmin (ücret, memnuniyet, fiziki koşullar, politikalar ve prosedürlerden memnuniyet) ve içsel tatmin (yaratıcılık ve başarıdan memnuniyet) olmak üzere iki boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Markovits, Davis, Fay ve Dick, 2010).

Yazında çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri açıklamak üzere birçok farklı teori ortaya atılmıştır. Ortaya atılan bu teoriler genel olarak durumsal, yakınlık ve etkileşimci yaklaşımlar olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılabilir. Buna göre durumsal teoriler, iş tatmininin işin niteliğinden veya çevrenin diğer özelliklerinden kaynaklandığını varsayarken; yakınlık teorileri; iş tatmininin bireyin kişilik özelliklerine bağlı olduğunu, etkileşimci teoriler ise iş tatmininin durumsal ve kişisel faktörlerinin etkileşiminden kaynaklandığını varsaymaktadır. (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001).

Hem çalışanı hem de örgütü etkileyen bir konu olan iş tatmin düzeyini etkileyebilecek birçok faktör bulunmaktadır. İşin kendisi, ücret, adil bir terfi sistemi, liderlik ve sosyal ilişkiler bu faktörlerden bazılarıdır. Sosyal ilişkiler, bireysel mutluluğun en önemli nedenlerinden biridir. Dürüstlük ve güvenin teşvik edildiği bir iş ortamı yaratmak, çalışanların sosyal ortamını iyileştirmekte ve bu da iş tatminini arttırmaktadır. Etik liderliğin başkalarını düşünen ve yardımsever boyutları, bu liderlik modeli ile gelişmiş sosyal çevre ve örgütsel iklimi arasında bir ilişki olabileceğini ve bunun da çalışanların iş tatminini arttırabileceğini düşündürmektedir (Yates, 2011).

Çalışanların iş tatminini arttıran önemli faktörlerden bir tanesi de adanmışlıktır. Kendini işe adanmış çalışanlar yaptıkları işin bir anlamı ve amacı olduğunu düşünmekte ve buna bağlı olarak da daha iyi bir performans sergilemekte, yaptıkları işi olumlu olarak değerlendirdikleri için de tatmin düzeyleri artmaktadır (Orgambidez-Ramos ve Almeida, 2017). Yapılan önceki çalışmalar da (Alarcon ve Lyons, 2011; Biswas ve Bhatnagar, 2013; Kamalanabhan, Sai ve



Duggirala, 2009; Orgambidez-Ramos ve Almeida, 2017) işe adanmışlık ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

H<sub>2</sub>: Etik liderliğin çalışanın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Adanmışlığın çalışanın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Etik liderliğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumlu etkilere ilişkin yapılan çalışmaların çoğunda, bu liderlik türünün çalışanların yıkıcı davranışlarını azaltmada ve ahlaksız işyeri uygulamalarını caydırmadaki olumlu rolü araştırılmasına rağmen, etik liderlik ilişkilerinin, çalışanların örgütten ayrılma niyetlerine etkisi nispeten daha az incelenen bir konu olmuştur. İşten ayrılma niyeti, bir kişinin örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik duyması şeklinde tanımlanmakta (Tett ve Meyer, 1993) ve fiilen işten ayrılmadan önceki karar sürecinin son adımı olarak görülmektedir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyeti, (gerçek) işten ayrılmanın en güçlü bilişsel öncülüdür. Bu nedenle, örgüt açısından değerli görülen çalışanları işten ayrılma kararı vermeye iten sebeplerin bilinmesi ve bunların ortadan kaldırılması veya en azından azaltılması, bu çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak, örgütün işlevselliğinin zarar görmesini önleyebilmek açısından önemlidir (Carmeli ve Weisberg, 2006).

Bir örgütte çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen pek çok değişken bulunmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en önemli belirleyicilerinden birisi liderdir. Yöneticilerin ahlaki standartlara uygun davranışlar sergilemesi ya da çalışanların etik olmayan davranışlarını göz ardı etmeyip cezalandırması, yani etik liderlik tarzını benimsemesi, çalışanların iş ile ilgili olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine, böylece işten ayrılma ve başka bir örgüte geçme niyetlerinin azalmasına yol açacaktır. Yazında yapılan önceki çalışmaların (Elçi, Şener, Aksoy ve Alpkın, 2012; Mehmood, Norulkamar, Attiq ve Irum, 2018; Shafique, Kalyar ve Ahmad, 2018; Yurtkoru, Ensari ve Erdilek Karabay, 2018) sonuçları da etik liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki negatif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Örgütler açısından önemli maliyetlere yol açan personel devir hızının belirleyicilerinden olan işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardan biri de çalışanların işe adanmışlık düzeyidir. İşle ilgili tatmin edici, olumlu deneyim ve ruh hali olarak tanımlanan (Schaufeli ve Bakker, 2004) işe adanmışlık, çalışan tutumlarını olumlu etkileyen bir unsurdur. Buna göre, kendini işine adanmış çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanacak ve işten ayrılmayı daha az düşüneceklerdir. İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada da

(Du Plooy ve Roodt, 2010; Gupta ve Shaheen, 2017; Mxenge, Dywili ve Bazana, 2014; Robyn ve Du Preez, 2013; Saks, 2006) işe adanmışlığın işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

H<sub>4</sub>: Etik liderliğin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

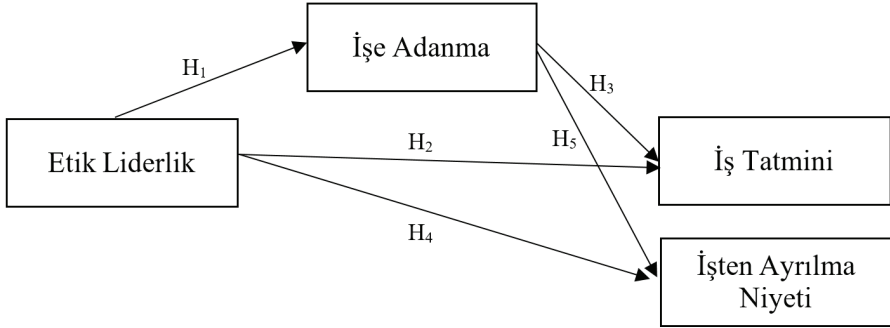
H<sub>5</sub>: İşe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

Yapılan literatür incelemesinde etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak söz konusu değişkenler arasında doğrudan ilişkilerin var olması işe adanmışlığın, etik liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkilerinin olabileceğine işaret etmektedir.

H<sub>6</sub>: Etik liderliğin iş tatminine etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

H<sub>7</sub>: Etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



## 1. YÖNTEM

### 1.1. Örneklem

Çalışmada yapılan analizde kullanılan veri, kolayda örnekleme yöntemi ile Adana'da tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan çalışanlardan anket yapılarak elde edilmiştir. Toplamda 250 anket dağıtılmış, ancak 208 anket geri dönmüş ve anketlerden 11'i uygun şekilde doldurulmadığından araştırma kapsamına alınmamıştır. Buna göre toplamda 197 anket sonucu ile analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 64'ünü kadınlar ve 133'ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Çalışmaya

katılanların 138'inin yaşları 40 ve daha az bulunmuştur. Katılımcıların 78'i 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olup, çalışanların 54'ü 10 yıldan fazla süredir mevcut iş yerinde çalışmaktadır. Katılımcıların 151'i evli olup, 150'si lisans ve ön lisans düzeyinde eğitim durumunda bulunmaktadır. Söz konusu demografik verinin ayrıntılı olarak Tablo 1'de görülmesi mümkündür.

**Tablo 1.** Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

<b>Cinsiyet</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Kadın	64	32,5	Evli	151	76,6
Erkek	133	67,5	Bekâr	46	23,4
Toplam	197	100,0	Toplam	197	100,0
<b>Yaş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
21-30	48	24,4	İlköğretim	2	1,0
31-40	90	45,7	Lise	27	13,7
41-50	45	22,8	Ön Lisans	37	18,8
51-60	10	5,1	Lisans	113	57,4
61 ve üstü	4	2,0	Lisansüstü	18	9,1
Toplam	197	100,0	Toplam	197	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	6	3,0	1 yıldan az	20	10,2
1-5 yıl	42	21,3	1-5 yıl	64	32,5
6-10 yıl	71	36,0	6-10 yıl	59	29,9
11-15 yıl	29	14,7	11-15 yıl	24	12,2
16-20 yıl	27	13,7	16-20 yıl	20	10,2
21 yıl üzeri	22	11,2	21 yıl üzeri	10	5,1
Toplam	197	100,0	Toplam	197	100,0

## 1.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada uygulanan anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu formda etik liderlik, işe adanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süreleri ve eğitim seviyelerine ilişkin demografik sorular yöneltilmiştir.

**Etik Liderlik Ölçeği.** Araştırma çerçevesinde etik liderliği ölçmek için Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut ve on ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı Brown vd. (2005) tarafından 0,90; 0,91; 0,92; 0,93; 0,94 gibi yüksek değerler almıştır.

**İşe Adanma Ölçeği.** Çalışmada işe adanmışlık Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen tek boyut ve dokuz ifadeli işe adanma ölçeğinin kısa formu kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçeğin iç tutarlık katsayısının yapılan çalışmada 0,85 ve 0,92 arasında değişen değerler aldığı bulunmuştur.

**İş Tatmini Ölçeği.** Bu çalışmada iş tatminini ölçmek üzere Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen tek boyut ve üç ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı Bowling ve Hammond (2008) tarafından yapılan meta analiz çalışmasına göre çeşitli çalışmalarda 0,67 ile 0,94 arasında değişen değerler almaktadır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.** Araştırma çerçevesinde işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen tek boyut ve üç ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Adı geçen çalışmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı 0,83 olarak belirlenmiştir.

### **1.3. İşlem**

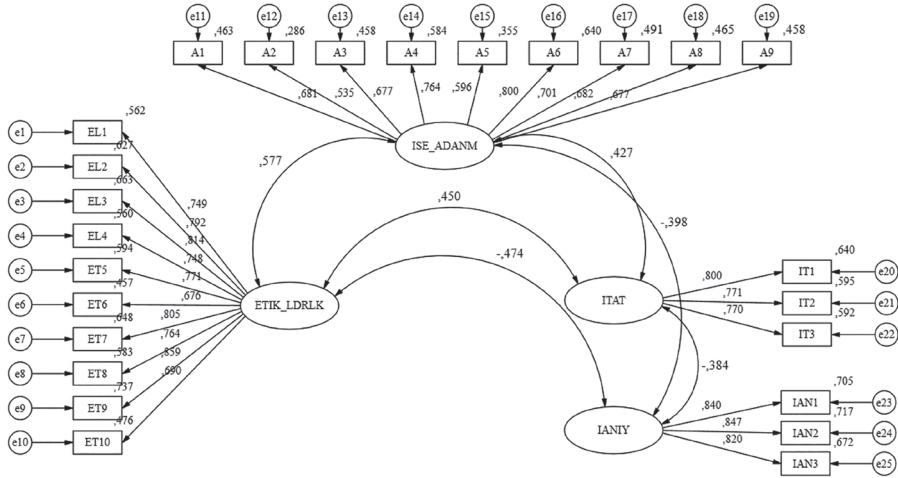
Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Çalışmada ele alınan ölçüm modelinin yapısal geçerliğini ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Araştırmada ortaya konulmuş olan hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli analizi kullanılarak değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler belirlenmiştir. Aracılık etkilerini tespit etmek için Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilmiş olan yöntem kullanılmıştır (Hayes, 2018). Buna göre değişkenler arasındaki dolaylı etkiler bootstrap yöntemi (Bollen ve Stine, 1990) kullanılarak belirlenmektedir. Bu çalışma kapsamında dolaylı etkileri belirlemek amacıyla bootstrap yöntemi (Hayes ve Scharkow, 2013) dikkate alınmıştır. Bootstrap için 5000 yeniden örnekleme ve sapma düzeltilmesi yapılmış %95 güven aralığı ile kullanılmıştır. Güven aralıklarının sıfır içermemesi durumunda aracılık etkisinin anlamlı olduğu söylenebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

## **2. BULGULAR**

Çalışmada ölçüm modelinin geçerliğinin belirlenmesi için ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılmasında en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi (maximum likelihood) kullanılmıştır. Söz konusu analiz bulgularına göre ortaya konulan katsayılar Şekil 2’de görüldüğü üzere XX ile XX arasında değişken oldukça yüksek faktör yükleri almıştır. Doğrulayıcı faktör analizi modelinin uyum iyiliği değerlerinin çok iyi uyum sağladığı görülmektedir ( $\chi^2 = 294,211$ ;  $sd = 269$ ;  $\chi^2/sd = 1,094$ ;  $p < 0,139$ ; CFI = 0,990; TLI = 0,989;

IFI = 0,990; RMSEA = 0,022; SRMR = 0,042). Bulgulara göre karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,990, Tucker Lewis indeksi (TLI) 0,989, artırmalı uyum indeksi (IFI) 0,990, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,022 ve standardize edilmiş kalıntıların karekökü (SRMR) 0,042 olarak elde edilmiş olup, bu değerler modelin çok iyi uyum sağladığını göstermektedir.

**Şekil 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi



Çalışmada ele alınmış olan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Tablo 2’de de görülmekte olduğu üzere etik liderlik ölçeğinin alfa katsayısı 0,95, işe adanma ölçeğinin 0,94, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin ise 0,86 olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu değerlerin tamamının 0,70’in üzerinde değerler olması (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010: 125) bu ölçme araçlarının güvenilir olduklarını göstermektedir.

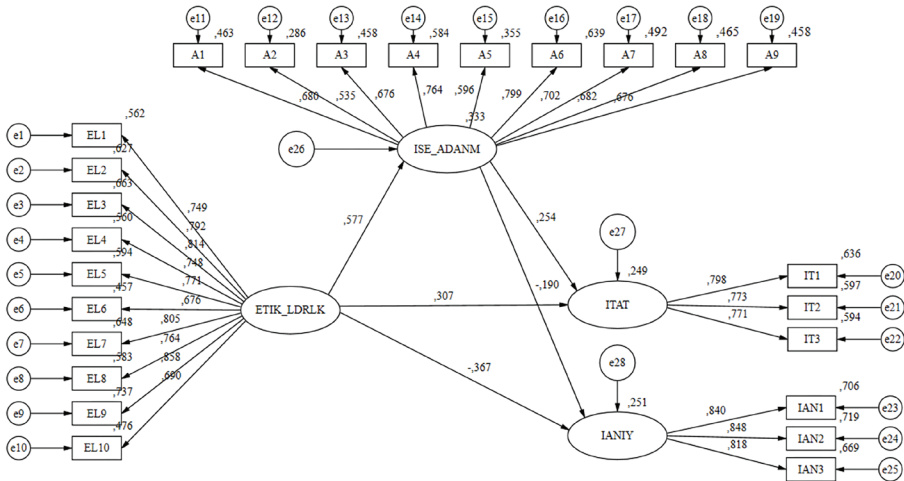
**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri (n = 197)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Etik Liderlik	3,79	0,77	0,95 <sup>a</sup>			
2. İşe Adanma	4,37	0,62	0,53**	0,94 <sup>a</sup>		
3. İş Tatmini	3,96	0,81	0,39**	0,36**	0,86 <sup>a</sup>	
4. İşten Ayrılma Niyeti	3,63	0,89	-0,43**	-0,36**	-0,33**	0,86 <sup>a</sup>

\*p<0,05, \*\*p<0,01, <sup>a</sup>Cronbach Alfa Katsayısı, Ort. = Ortalama, SS = Standart Sapma

Araştırma kapsamında ele alınmış olan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır. Söz konusu bulgulara göre etik liderlik ile işe adanma ( $r = 0,53; p < ,01$ ), iş tatmini ( $r = 0,39; p < ,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r = -0,43; p < ,01$ ) arasındaki ilişkiler anlamlı olarak elde edilmiştir. Bunlara ek olarak işe adanma ile iş tatmini ( $r = 0,36; p < ,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r = -0,36; p < ,01$ ) arasındaki ilişkilerin de anlamlı olduğu görülmektedir. Son olarak ise iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise ( $r = -0,33; p < ,01$ ) değerleri ile negatif yönlü ve anlamlı olarak ortaya konulmuştur.

**Şekil 3.** Doğrudan ve Dolaylı Etkiler ile Standartlaştırılmış Yol Katsayıları



Çalışmada ortaya konulmuş olan araştırma modeli çerçevesinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi (maximum likelihood) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Model kapsamında katsayılar eş zamanlı olarak analiz edilmiştir. Şekil 3’te bu analizle ortaya konulmuş olan etkiler ile yol katsayıları yer almaktadır. Bu bulgulara göre model uyum iyiliği değerleri çok iyi uyumu göstermektedir ( $\chi^2 = 298,563; sd = 270; \chi^2/sd = 1,106; p < 0,112; CFI = 0,989; TLI = 0,988; IFI = 0,989; RMSEA = 0,023; SRMR = 0,044$ ). Sonuçlara göre karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,989, Tucker Lewis indeksi (TLI) 0,988, artırmalı uyum indeksi (IFI) 0,989, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,023 ve standardize edilmiş kalıntıların karekökü (SRMR) 0,044 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar modelin çok iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Çalışmada model kapsamında etik liderliğin işe adanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik öne sürülmüş olan hipotezlerin Şekil 3'te de görüldüğü üzere desteklenmekte olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre etik liderliğin işe adanma ( $\beta = 0,58$ ) ile iş tatmini ( $\beta = 0,31$ ) üzerinde pozitif yönlü ve işten ayrılma niyeti üzerinde ( $\beta = -0,37$ ) ise negatif yönlü ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Ayrıca işe adanmanın iş tatmini ( $\beta = 0,25$ ) üzerinde pozitif yönlü ve işten ayrılma niyeti ( $\beta = -0,19$ ) üzerinde ise negatif yönlü ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular bağlamında elde edilen katsayılar, standart hata değerleri, %95 güven aralığı değerleri ile önem düzeyleri Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Modeldeki Yol Katsayıları ve Dolaylı Etkiler

	Yol Katsayıları		Dolaylı Etkiler		
	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	İşe Adanma	Ölçüm Değeri	Sapma Düzeltmesi Yapılmış %95 Güven Aralığı
Etik Liderlik	0,307** (0,093)	-0,367** (0,088)	0,577** (0,055)		
İşe Adanma	0,254* (0,097)	-0,190* (0,095)			
EL → IA → IT				0,146** (0,059)	0,038 – 0,270
EL → IA → IAN				-0,110* (0,057)	-0,225 – -0,002

**Not:** Hayes, Preacher ve Myers (2011)'den uyarlanmıştır. Parantez içindeki değerler standart hatalardır, \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ .

Ayrıca etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3). Bulgulara göre söz konusu etkinin ( $\beta = 0,15$ ) anlamlı olduğu ancak bu etkinin doğrudan etkiye göre (bkz. Tablo 4) düşüş gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmanın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre söz konusu etkinin ( $\beta = -0,11$ ) anlamlı olduğu ancak bu etkinin toplam etkiye göre (bkz. Tablo 4) düşüş gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda aracılık etkisine yönelik hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

**Tablo 4.** Modeldeki Toplam Etkiler

	İş Tatmini	Sapma Düzeltmesi Yapılmış %95 Güven		İşten Ayrılma Niyeti	Sapma Düzeltmesi Yapılmış %95 Güven Aralığı	
		Aralığı	Güven		Aralığı	Güven
Etik Liderlik	0,454** (0,068)	0,309 – 0,575		-0,476** (0,064)	-0,595 – -0,341	

**Not:** Parantez içindeki değerler standart hatalardır, \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ .

## **SONUÇ**

Etik liderlik, son yıllarda iş hayatında yaşanan etik skandalların örgütler açısından ortaya çıkardığı maliyetler nedeniyle araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak öne çıkmaktadır. İlkeli ve adil seçimler yaparak iş ortamlarını adil bir şekilde yapılandıran (De Hoogh ve Hartog) etik liderler, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileme potansiyeli nedeniyle örgütün performansı ve etkinliği açısından oldukça önemlidirler. Bu bağlamda, etik liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık etkisinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışma Adana'da tekstil sektöründe çalışan 197 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle toplanmış olan veri kullanılarak ölçüm modelinin geçerliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach alfa katsayısı ile değişkenler arasındaki ilişkiler ise korelasyon analizi değerlendirilmiştir. Etik liderlik, işe adanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler ise yapısal eşitlik modeli kullanılarak tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre etik liderlik algısının çalışanların işe adanma düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderlik ve işe adanmanın iş tatminini artırdığı buna karşılık işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Bunlara ek olarak etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Literatürde, etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak, çalışma kapsamında elde edilen bu bulguların, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri ayrı ayrı ele alan çalışmaların (Den Hartog and Belschak, 2012; Engelbrecht, 2017; Khuong ve Dung, 2015; Sugianingrat, 2017; Alarcon ve Lyons, 2011; Biswas ve Bhatnagar, 2013; Kamalanabhan, Sai ve Duggirala; Orgambidez-Ramos & Almeida; Elçi, Şener, Aksoy ve Alpkan, 2012; Mehmood, Norulkamar, Attiq ve Irum, 2018; Shafique, Kalyar ve Ahmad, 2018; Yurtkoru, Ensari ve Erdilek Karabay, 2018) bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Benzer şekilde, kuramsal çerçevede değerlendirildiğinde, bu bulgular bireyler arasındaki ilişkiyi karşılıklı değişimi içeren iki taraflı, karşılıklı olarak birbirine bağlı ve ödüllendirici bir süreç olarak ele alan Sosyal Değişim Teorisi'nin (Blau, 1964) ortaya koyduğu görüşleri de destekler niteliktedir. Buna göre, çalışanlar, liderlerinin karar ve davranışlarında adil ve etik olduklarına inandıklarında, kendilerini işlerine daha fazla vermekte ve işini daha mutlu bir şekilde yapmakta,



dolayısıyla da işten duydukları tatmin düzeyi artarken, işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Bu bağlamda liderlerin adil ve ahlaki davranışlar sergilemesi, bir yandan çalışanlar arasında etik davranışı teşvik edip örgüt içerisinde etik iklim oluşmasını sağlarken ve diğer yandan çalışan tutum ve davranışlarını olumlu etkileyerek örgütün etkinliğini artırabilecektir.

Etik liderliğin çalışan tutumları üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma, tek bir sektör çalışanları ile gerçekleştirilme ve veri toplamak için anket yönetimi kullanma gibi bir takım kısıtlar içermektedir. İlerde yapılacak çalışmalarda farklı sektör çalışanlarından veri toplanarak modelin test edilmesiyle karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılabilmesine imkân sağlamak ve veri toplamak için de nitel tekniklerin kullanılması anket yönteminin katılımcıların doğru ve tarafsız yanıtlar vermeme gibi risklerini ortadan kaldırabilmek adına faydalı olacaktır.

İçermiş olduğu tüm bu kısıtlara rağmen, etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ile işe adanma aracılığıyla dolaylı etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlayan bu çalışmanın, liderlerin çalışanların güvenini ve sadakatini kazanabilmek, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmek için ahlaki davranışlar sergilemesinin şart olduğunu ortaya koyarak da uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Alarcon, Gene M. ve Joseph B., Lyons (2011), "The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples", *The Journal of Psychology*, Vol. 145, No. 5, ss. 463-480.
- Bandura, Albert (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, Bernard M. ve Bruce J., Avolio (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, ss. 112-121.
- Biswas, Soumendu ve Jyotsna, Bhatnagar (2013), "Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Vikalpa*, Vol. 38, No. 1, ss. 27-40.
- Blau, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley & Sons, New York, NY.
- Bollen, Kenneth A. ve Robert Stine (1990), "Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability", *Sociological Methodology*, Vol. 20, No. 1, ss. 115-140.
- Bowling, Nathan A. ve Gregory D. Hammond (2008), "A Meta-Analytic Examination of the Construct Validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, No. 1, ss. 63-77.
- Brown, Michael E. ve Marie S., Mitchell (2010), "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20, No. 4, ss. 583-616.
- Brown, Michael E., Linda K., Treviño, ve David A., Harrison (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, ss. 117-134.
- Cammann, Cortland, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh (1979), "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Cammann, Cortland, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh (1983), "Michigan Organizational Assessment Questionnaire" içinde S. E.

- Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices* (ss. 71-138). New York: Wiley-Interscience.
- Carmeli, Abraham ve Jacob, Weisberg (2006), "Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees", *Human Resource Development International*, Vol. 9, No. 2, ss. 191-206.
- DeConinck, James B. (2015), "Outcomes of Ethical Leadership Among Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 68, ss. 1086-1093.
- Den Hartog, Deanne N. ve Frank D., Belschak (2012), "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process", *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, ss. 35-47.
- Du Plooy, Janine ve Gert, Roodt (2010), "Work Engagement, Burnout and Related Constructs As Predictors of Turnover Intentions". *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 3, No. 1, ss. 1-13.
- Elçi, Meral, İrge, Şener, Seval, Aksoy ve Lütfihak, Alpkan (2012), "The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, ss. 289-297.
- Engelbrecht, Amos S., Gardielle, Heine ve Bright, Mahembe (2017), "Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 3, ss. 368-379.
- Gupta, Manish ve Musarrat, Shaheen (2017), "Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India", *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, Vol. 18, ss. 136-143.
- Hair, Joseph F. Jr., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2010), "Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Edition", New Jersey: Prentice Hall.
- Hayes, Andrew F. (2018), " (Second Edition)", New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, Andrew F. ve Michael Scharkow (2013), "The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?", *Psychological Science*, Vol. 24, No. 10, ss. 1918-1927.
- Hayes, Andrew F., Kristopher J. Preacher ve Teresa A. Myers (2011), "Mediation and the Estimation of Indirect Effects in Political Communication Research"

- (ss. 434-465), içinde E. P. Bucy ve R. L. Holbert (Eds.), *Sourcebook for Political Communication Research: Methods, Measures and Analytical Techniques*, New York: Routledge.
- Howell, Jane M. ve Bruce J., Avolio (1992), "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management*, Vol. 6, No. 2, ss. 43-54.
- Judge, Timothy A., Sharon, Parker, Amy E., Colbert, Daniel, Heller ve Remus, Iliès (2001), "Job Satisfaction: a Cross Cultural Review", içinde N. Andersen, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (Vol. 2, s. 25-52), London: Sage.
- Kahn, William A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, ss. 692-724.
- Kalshoven, Karianne, Deanne N., Den Hartog ve Annel H. B., De Hoogh (2011), "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, ss. 51-69.
- Kamalanabhan, T. J., L. Prakash, Sai, ve Mayuri, Duggirala (2009), "Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Technology Industry", *Psychological Reports*, Vol. 105, ss. 759-770.
- Khan Zakeer A., Allah, Nawaz ve Irfanullah, Khan (2016), "Leadership Theories and Styles: A Literature Review", *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16, ss. 1-7.
- Khuong, Mai N. ve D. Thi Thuy, Dung (2015), "The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4, ss. 235-240.
- Markovits, Yannis, Ann J., Davis, Doris, Fay ve Rolf, van Dick (2010), "The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences between Public and Private Sector Employees", *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 2, ss. 177-196.
- May, Douglas R., Richard L., Gilson ve Lynn M., Harter (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 77, ss. 11-37

- Mayer, David M., Karl, Aquino, Rebecca, Greenbaum ve Maribeth, Kuenzi (2012), "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1, ss. 151-171.
- Mayer, David M., Maribeth, Kuenzi, Rebecca, Greenbaum, Mary, Bardes ve Rommel, Salvador (2009), "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, ss. 1-13.
- Mehmood, Nasir, Ungku, Norulkamar, Saman, Attiq ve Sobia, Irum (2018), "Relationship between Distributive Justice, Ethical Leadership, and Turnover Intention with the Mediating Effects of Ethical Climate", *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7, No. 2, ss. 429-435.
- Mobley, William H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, ss. 237-240.
- Monahan, Kelly (2012), "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5, No. 1, ss. 56-66.
- Mxenge, S. V., M., Dywili ve S., Bazana (2014), "Job Engagement and Employees' Intention to Quit Among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa", *International Journal of Research In Social Sciences*, Vol. 4, No. 5, ss. 129-144.
- Orgambidez-Ramos, Alejandro ve Helena, Almeida (2017), "Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination", *Applied Nursing Research*, Vol. 36, ss. 37-41.
- Preacher, Kristopher J. ve Andrew F. Hayes (2004), "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, Vol. 36, No. 4, ss. 717-731.
- Preacher, Kristopher J. ve Andrew F. Hayes (2008), "Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research", içinde A. F. Hayes, M. S. Slater & L. B. Snyder (Eds.), *The SAGE Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research*, (ss. 13-54), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Robyn, Anecia ve Ronel, du Preez (2013), "Intention to Quit Amongst Generation Y Academics in Higher Education", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 39, No. 1, ss. 1-14.

- Rothbard, Nancy P. (2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, ss. 655-684.
- Saks, Alan M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, ss. 600-619.
- Schaufeli, Wilmar ve Arnold, Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, ss. 293-437.
- Schaufeli, Wilmar ve Arnold, Bakker, (2003), *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, The Netherlands.
- Schaufeli, Wilmar, Arnold, Bakker ve Marisa, Salanova (2006), "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, ss. 701-716.
- Shafique, Imran, Masood N., Kalyar ve Bashir, Ahmad (2018), "The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 16, No. 1, ss. 71-87.
- Sugianingrat, I.A. Putu Widani, Ni Nyoman Kerti, Yasa, Desak Ketut, Sintaasih ve Made, Subudi (2017), "The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance through Employee Engagement", *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, Vol. 22, No. 12, ss. 4-11.
- Tett, Robert P. ve John P., Meyer (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46, ss. 259-293.
- Treviño, Linda K., Michael E., Brown ve Laura, P., Hartman (2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, Vol. 55, ss. 5-37.
- Treviño, Linda K., Laura, P., Hartman ve Michael E., Brown, (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, ss. 128-142.
- Turner, Nick, Julian, Barling, Olga, Epitropaki, Vicky, Butcher ve Caroline, Milner, (2002), "Transformational Leadership and Moral Reasoning", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, ss. 304-311.

- Wang, Yau-De ve Conna, Yang (2016), "How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention", *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, Vol. 129, ss. 1277-1290.
- Yates, Laurie (2011), *Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*, Unpublished PhD Thesis, George Fox University.
- Yurtkuru, E. Serra, Şebnem, Ensari ve Melisa, Erdilek Karabay (2018), "To What Extent Trust in Leader and Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and Public Bank Employees", *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 7, ss. 12-26.