

Araştırma Makalesi / Research Article

KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN VE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ*

Uğur GÜNGÖR¹ , Mustafa KILIÇ² 

ÖZET

Örgütlerde liderlerin ve çalışanların, Covid-19 salgını gibi büyük ölçekli krizlerde, değişen durumlara süratle uyum sağlayıp, bu değişime cevap verebilmeleri için aynı bakış açısına sahip olması gerekir. Ayrıca örgütler, çalışanların bağlılığına, güvenine, tecrübelerine ve deneyimlerine kriz dönemlerinde daha fazla ihtiyaç duyarlar. Etik liderler ve Dönüşümcü liderler, krizleri yönetirken oluşturacakları çalışma ortamıyla çalışanları ortak bir paydada buluşturup, örgütsel bağlılığını artırarak örgütün değişen durumlara kolayca adapte olmasını sağlayabilir ve krizin etkilerini de minimum düzeye indirebilir. Bu çalışmada, literatürde kriz döneminde etkisi olabileceği değerlendirilen birçok liderlik tarzından Etik liderlik (EL) ve Dönüşümcü liderlik (DL) ele alınmıştır. Bunun en önemli nedeni, kriz döneminde ve normal dönemde yapılan araştırmalarda söz konusu liderlik tarzlarının birlikte test edilmemiş olmasıdır. Diğer önemli bir konu da kriz döneminde salgından büyük ölçüde etkilenen hizmet sektörünün de araştırmaların kapsamı dışında tutulmasıdır. Beş farklı ölçeğin kullanıldığı bu nicel çalışmada, kolayda örneklem methodology, bazı sosyal platformlardan internet aracılığıyla hizmet sektöründeki (Gıda, Özel Güvenlik, İletişim) çalışanlardan toplanan 396 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Kriz döneminde faaliyetlerine devam ettiği değerlendirildiğinden söz konusu üç farklı sektör örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemde çeşitliliği artırmak için farklı bölümlerdeki çalışanlardan ilk amirlerini “Kısım, Takım, Bölüm Liderleri veya Genel Müdürler gibi liderleri” değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmanın modeli Yapısal Eşitlik Modeliyle (YEM) AMOS'ta test edilmiştir. Oluşturulan dört hipotezden Öz-Yeterliliğin aracılık rolü hariç diğer hipotezler desteklenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre iki liderlik tarzı birlikte uygulandığında sadece DL'nin ÖB üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bu etkinin cinsiyete göre de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. DL'nin ÖB üzerindeki etkisinde örgüte duyulan güvenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Sonuçta, kriz döneminde hizmet sektöründe uygulanacak söz konusu iki liderlik tarzından, DL'nin ÖB'yi pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Etik ve Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Öz-Yeterlilik, Örgütsel Güven, Yapısal Eşitlik Modeli.

JEL Sınıflandırması: D23, M12, M54

* Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı kapsamında ilk yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı ve 28.11.2024 tarihinde savunduğu doktora tezinden yararlanılarak üretilmiştir.

¹ Dr., MSB, Ankara, Türkiye, ugurgungor@hacettepe.edu.tr

² Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Ankara, Türkiye, mkilic@hacettepe.edu.tr

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST AND SELF-EFFICACY IN THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT DURING TIMES OF CRISIS

ABSTRACT

In large-scale crises such as the Covid-19 pandemic, leaders and employees in organizations need to have the same perspective to quickly adapt to changing situations and respond to this change. Ethical leaders (EL) and Transformational leaders (TL) can increase the commitment of employees to the organization with the work environment these leaders create while managing crises, bring them together on a common ground, ensure that the organization easily adapts to changing situations and minimize the effects of the crisis. It can be said that EL and TL styles were not tested together in the studies conducted during crisis, and the service sector greatly affected by the crises also excluded from the scope. In this quantitative research, five different scales were used, 396 surveys collected from employees in the service sector (Food, Private Security, Communication) via social platforms were evaluated with the convenience sampling method. Thanks to their operability during crisis, these three different sectors have been chosen as sampling. To increase diversity in the sampling, employees have been selected from different departments and asked to evaluate their leaders whose titles were "Section, Squat, Department Leaders or Managers, etc.". Mediating role of Self-Efficacy (SE) and the moderating role of Organizational Trust (OT) in the effect of EL and TL on Organizational Commitment (OC) has been tested with Structural Equation Model (SEM) in AMOS. Four hypotheses created, all hypotheses were supported except the mediating role of SE. To the findings, when the two leadership styles were applied together, only TL had a statistically significant effect on OC and the gender of the leaders also influenced OC was observed. Finally, among the two leadership styles to be implemented in the service sector during the crisis, TL is important in increasing the OC positively.

Keywords: Crisis, Ethical and Transformational Leadership, Organizational Commitment, Self-Efficacy, Organizational Trust, Structural Equation Model.

JEL Classification Codes: D23, M12, M54

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Large-scale crises such as earthquakes, floods, and economic crises, especially the COVID-19 pandemic, create unfavourable working conditions, cause tension between leaders and followers, and negatively affect employees' morale, motivation, performance, and organizational commitment. As a natural result of this, the organization's outputs remain below the desired level.

In this context literature reviewed, it has been observed that the leadership styles applied by organizations to survive in the environment operating in normal periods are not successful in crisis periods, so it is concluded that there is no leadership style valid for every situation. That's why, the aphorism "Smooth Sea Never Made Skilful Captain" comes to mind. Therefore, "Are the leadership styles applied in normal periods sufficient to achieve the desired results in terms of employee performance, organization outputs, etc. during crisis periods? The research problem was created based on these questions.

Within the framework of the above-mentioned issues, the main purpose of this research is to determine the leadership style to minimize the problems occurring between leaders and employees during unfavourable working conditions during the crisis period and increase the organizational commitment of employees. Since an unfavourable work environment will guide employees to organizations with better conditions, creating a favourable work environment with an appropriate leadership style will increase the commitment of employees to the organization, thus increasing their performance and as a result, the organization's outputs will increase. Therefore, determining the role of trust in the organization in the effect of leadership styles applied during crisis periods on organizational commitment has been determined as the second objective.

While examining the effect of leadership styles, it is stated that employees' self-sufficiency is also an important element in crisis periods and should be measured. Therefore, measuring whether employees' self-sufficiency influences leadership practices during crisis periods has been determined as the third objective.

Literature Review

According to Boin et al. (2013), although many scientists have examined crisis leadership in recent years, it has been observed that no consensus has been reached in these studies, and a comprehensive perspective has not been created for the future. The reason for this is shown as the significant limitations that will enable understanding the nature of crisis leadership.

In an environment of uncertainty created by the nature of the crisis, it is inevitable for leaders to adopt a leadership style that will not worsen the bad conditions and circumstances. From the leader's perspective, not having enough resources or information, ignoring potential threats and making sudden decisions can deepen the crisis even more (Boin et al., 2013).

Therefore, leaders need to be cool-headed (stay calm) during a crisis. This cool headedness allows them to make rational decisions on how to best manage their organization in order not to worsen the crisis. In addition, leaders who can stay calm can identify the nature and causes of problems and take corrective actions before the situation gets worse (Portugal & Yukl, 1994).

As a result, it has been stated in the literature that leadership practices in normal periods may yield different results in crisis periods and that the impact of leadership styles in crisis periods needs to be measured (Heifetz et al., 2009). Therefore, considering that the qualities specified for leaders during the crisis and the four basic productivity demands of Hamidovic (2012) accepted by organizations in crisis management are the most important elements needed for organizations to survive in crises, Ethical and Transformational leadership styles that enable employees to adapt quickly to new situations encountered, increase their performance, push them to be innovative and creative, and finally, contain the five basic characteristics that Foster (2020) says leaders should have in times of crisis, were selected as independent variables.

Methodology

In this quantitative research, data was collected through social platforms with the Crisis Leadership Practice questionnaire (49 items) created from five different scales using the con-

venience sampling method. The participants were reached via social platforms on the internet (Monkey Survey, Google Docs, LinkedIn, etc.) using the convenience sampling method. The number of participants who returned was 496.

To create the sampling, the Food, Communication and Security sectors, which are considered to have continued their activities uninterruptedly during the Covid-19 outbreak, were selected. To ensure diversity in the sample, employees working in different departments in the sectors, their immediate supervisors, “Team leaders, Sales Managers, Security Managers”, etc. were evaluated.

Before the collected data were analysed, it was subjected to outlier values and normality tests. Then, the validity and reliability analyses of the scales used in the study, correlation between variables, and multicollinearity problems were examined. After all scales were analysed, the research model was tested in AMOS with Structural Equation Modelling. First, it was checked whether the collected data provided variance homogeneity and normal distribution. Outliers that disrupted the normal distribution were excluded from the evaluation.

Results and Conclusion

To measure the effect of Ethical and Transformational leadership on organizational commitment, it was aimed to measure four different hypotheses in the model created by taking self-efficacy as moderator variable and organizational commitment as the mediator variable.

Of the four hypotheses created all hypotheses except H2 were supported. When EL and TL considered to be one of the effective leadership styles were used together in the same organization during crisis periods, according to the results; it was determined that TL predicted organizational commitment significantly and with a higher β coefficient. Therefore, when TL practices were preferred during the crisis period among these two leadership practices, it was concluded that it would significantly increase organizational commitment and H1 was partially supported. According to this result, it is also said that TL is a more effective leadership style than EL during crisis periods.

The second hypothesis, which was created within the scope of Bandura et al. (1977) Social Learning Theory (SLT), was not supported. In this context, the research results differ from most studies in the literature. In addition, although the role of gender was not tested, within the framework of the findings, it was seen that female leaders in the service sector were much more effective than male leaders in TL practices, and male leaders were relatively effective than female leaders in EL practices. Based on this, it was concluded that the stereotypical definitions made in gender research on leadership needed to be adapted to the crisis period.

Finally, in the analysis conducted to test the moderating role of trust in the organization, it was concluded that trust in the organization has a moderating role at every level in the effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and H4 was supported. The results are parallel to the findings of previous studies (Ilyas et al., 2020; Teyfur et al., 2013). Although it is found to be insignificant at the significance level in terms of Ethical Leadership ($\beta = -.049$, $t = -1.890$, $0.59 > .05$), it should not be ignored that it is a value close to the border. It should not be ignored that different results may be obtained in different sectors.

1. Giriş

İnsanoğlu, geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar, Çernobil Nükleer Felaketi, Asya Mali Krizi, Pasifik bölgesinde meydana gelen Tsunami ve Siçuan’da yaşanan büyük deprem gibi global ölçekte krize sebebiyet veren birçok felakete tanıklık etmiştir. Bu krizlerin, ülke ekonomileri ve örgütler için çok önemli etkilerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle, söz konusu etkileri hafifletmek, örgütü yöneten liderlerin ve çalışanların, karşılaşılan krize süratle cevap verebilmesini sağlamak amacıyla aynı bakış açısına sahip olmaları gerekir.

Günümüzde yaşadığımız ve etkilerinin halen devam ettiği Covid-19 salgınının, özellikle küresel ekonomiyi ve hemen hemen her ölçekteki işletmeyi etkilediği görülmektedir. Salgının başladığı günden bu yana, ekonomik ve ticari koşulların, organizasyonel ihtiyaçların tümünün salgın ile birlikte tamamen değiştiği de ifade edilmektedir (Mahdi & Nassar, 2021). Krizin yarattığı ekonomik, sağlık ve toplumsal alanlardaki bozulmalar göz önüne alındığında, örgütlerin yeni ve farklı bir liderlik tarzına ihtiyacı olduğu (Kaştelan Mrak & Grudić Kvasić, 2021) bu liderlik tarzlarının da, örgütün bulunduğu çevrede hayatta kalabilmesi için gereken strateji ve senaryoları oluşturabilecek bir yeterliliğe sahip olup olmadığının araştırılması gerekmektedir. Bundan dolayı araştırmacılar, normal dönemdeki liderlik uygulamalarının, kriz dönemlerinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu konularda (örgütün çıktılarını artırma, süratli doğru karar verebilme, iletişim vb.) istenilen sonuçlara ulaşmada yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır (Hayes & Cocchi, 2022).

Diğer yandan Tao & Song (2020)’a göre literatürde az sayıdaki araştırma, örgütün herhangi bir değişime maruz kaldığında, liderin hem takipçileriyle hem de paydaşları ve hissedarlarıyla karşılaştığı potansiyel zorlukları aydınlatmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte krizlerde toplumun karşılaştığı değişimlere, uzaktan çalışanların sayısındaki yüksek artışa ve bunun getirdiği bazı zorluklara da dikkat çekmektedir. Ayrıca, Covid-19 salgını gibi büyük krizlerde, liderlerin hem kriz boyunca hem de krizin yavaşladığı dönemde karşılaşılan problemleri hızlı, rasyonel ve analitik biçimde çözebilmesi için hangi liderlik tarzını seçmesi gerektiği gibi konuların da yeteri kadar ele alınmadığı düşünülmektedir. Buradan hareketle; “*Gerçek Kaptan Fırtınalı Denizde Belli Olur*” özlü sözü akıllara gelmektedir. Diğer bir deyişle “Normal dönemde uygulanan liderlik tarzları, kriz dönemlerinde çalışanların performansı, örgütün çıktıları vb. konularda arzu edilen sonuçları elde etmek için yeterli midir?” Bu sorulardan hareketle araştırma problemi oluşturulmuştur.

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde bu araştırmanın temel amacı, kriz döneminde oluşan elverişsiz çalışma koşullarında liderler ile çalışanlar arasında oluşan problemleri minimize edecek ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak liderlik tarzını tespit etmektir. Elverişsiz çalışma ortamı çalışanları, koşulları daha iyi olan örgütlere yönlendireceği için, uygun bir liderlik tarzıyla elverişli bir çalışma ortamı yaratılıp, çalışanların örgüte bağlılığı artırılarak, performanslarının da artması sağlanacak ve bunun sonucunda örgütün çıktıları da artacaktır. Böylelikle, örgüt kriz döneminde içinde bulunduğu ortamda hayatta kalacaktır.

Ayrıca, Silva vd. (2023), liderlik tarzlarından ziyade örgüte ve lidere duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ve bu etkinin kriz dönemlerinde araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle kriz dönemlerinde uygulanan liderlik tarz-

larının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin rolünü tespit etmek ikinci amaç olarak belirlenmiştir. Liderlik tarzlarının etkisi incelenirken çalışanların öz yeterliliğinin de kriz dönemlerinde önemli bir unsur olduğu ve ölçülmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir (Hesbol, 2019; Wirawan vd., 2019). Bu nedenle, çalışanların öz yeterliliğinin kriz dönemlerindeki liderlik uygulamalarında etkisinin olup olmadığını ölçmek son amaç olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak bu araştırmada, daha önce neredeyse hiç ele alınmayan hizmet sektöründeki çalışanlardan örneklem oluşturmak suretiyle, kriz döneminde iki farklı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek ve ele alınan iki liderlik tarzından kriz döneminde hangisinin daha etkin olduğunu tespit ederek literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmak hedeflenmiştir. Elde edilen sonuçlarla, normal dönemdeki sonuçlar kıyaslanarak ileride yapılacak araştırmalara yol göstermek hedeflenmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

Adams (1965)'a göre bireyler arasındaki ilişki, kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik duyguların, ücret ve kaynakların değiş tokuş edildiği Sosyal Mübadele Kuramına (SMK) dayanmaktadır. Örgütlerde de SMK, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi karşılıklı güvene dayandırmaktadır. Karşılıklı güven sayesinde çalışanların sorumluluk duygularının gelişebileceği, örgüte bağlılığının ve aidiyet duygusunun da artabileceği söylenmektedir (Chang & Busser, 2020).

Liderlik açısından bakıldığında, Zeinabadi (2013)'ye göre SMK, dönüşümcü ve etik liderliğin sonuçlarını araştırmak için araştırmacılara yeni bir inceleme alanı sağladığını, özellikle kriz dönemlerinde örgütün liderlerinin ya da yönetiminin daha etkili davranışlar göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Brown vd. (2005)'nin yaptığı çalışmada etik liderliğin örgütsel ve bireysel bazdaki etkileri incelenmiştir. Söz konusu araştırmalarda, liderlik tarzının önemli bir faktör olduğu ve etik liderlik uygulamalarının, çalışanların örgüte bağlılığını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (Mehmood vd., 2021). Ayrıca, etik liderlerin örgütlerinde güçlü bir etik ortam oluşturarak, çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanmalarına teşvik ettiği, ancak çalışanlara karşı kötü muamelede bulunduklarında ise çalışanların ayrılmaya daha fazla meyilli olduğu belirtilmektedir (Saleh vd., 2022). Farklı sektörlerde normal dönemlerde yapılan araştırmalarda da, etik liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu da ifade edilmektedir (Aruoren & Tarurhor, 2023).

Dönüşümcü liderlik açısından bakıldığında; öz yeterliliğin ve güvenin dönüşümcü liderliğin öncülleri olarak kabul edildiği ve bu konulara odaklanıldığı görülmektedir (Sun vd., 2017). Ancak söz konusu değişkenlerin farklı bağlamlarda ele alınarak daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerektiği de belirtilmiştir (Hesbol, 2019). Diğer yandan da, Hidayat & Patras (2024), dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların yenilikçiliğini, öz yeterliliğini ve örgütsel güvenini artırdığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, Brown & Mitchell (2010) örgüte duyulan güvenin, örgütsel adalet, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini vurgulamışlardır. İlâveten, George vd. (2021) yaptıkları araştırmada, örgütün paydaşları, liderleri, çalışanları ve devlet arasındaki ilişkide kurumsal güvenin önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Etik ve Dönüşümcü liderliğin öz yeterlilik ile ilişkisi incelendiğinde, Dirks & Ferrin (2001), dürüst, güvenilir, çalışanlara özerklik ve fırsatlar tanıyan liderin sergilediği tutum karşısında, çalışanlar, liderin bu tutumuna karşılık vermek için kendini borçlu hissederek takım performansını artırıcı ve kendi öz yeterliliğini sorgulayan tutumlar sergileyeceğini belirtmektedir. Diğer yandan Karakus vd. (2021) öz yeterliliğin liderlik tarzları üzerinde bir etkisi olabileceğini, ayrıca stres, tükenmişlik, depresyon ve iş devinimini azaltma, artırma gibi konularda çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu da ifade etmişlerdir. Ayrıca, Brown & Mitchell (2010) da yaptığı meta analiz çalışmasında, öz-yeterliliğin aracı (mediatör) değişken olarak kullanıldığında çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve öz yeterliliğin örgütsel bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu doğrulamaktadır.

Özetle, kriz döneminde ortaya çıkması muhtemel sorunların istenilen şekilde çözülmesi için ihtiyaç duyulan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinde, örgüte güven ve öz yeterliliğin rolünün de tespit edilmesi gerektiği açıktır. Ayrıca yaygın olarak kullanılan liderlik tarzlarından kriz döneminde çok önemli olduğu düşünülen beş temel niteliğin; personele ilgi, toplulukla etkileşime geçme kapasitesi, nihai hedefe ve daha büyük iyiliğe odaklanma, empati gösterme yeteneği ve fırsat duygusunun etik ve dönüşümcü liderlik ile yüksek derecede uyumlu olması bu iki liderlik tarzının birlikte ele alınmasını gerektirmektedir (Foster, 2020).

2.1. Etik Liderlik (EL)

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın iki yönlü iletişim, destekleme ve karar verme yoluyla çalışanların teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, örgütte güçlü konumlarda bulunan ve karizmatik kişilikleri ile astlarının dikkatini çekebilen rol model ve mentorlar olduğu belirtilmektedir. Diğer bir deyişle, liderin idealleri, ahlaki karakteri, eylem, söylem ve davranışlarındaki tutarlılık, belirli psikolojik beceriler, öz farkındalık ve çalışanların eylemleri üzerinde faydalı etkiler yapan bir liderlik tarzı olarak tanımlamak da mümkündür (Malik vd., 2023).

Ayrıca EL'nin belirtilen bu özelliklerinden farklı olarak, öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, dengeli bilgi işlemeyi ve çalışanların kişisel gelişimini destekleyen bir lider davranış modeli olarak da tanımlanmaktadır. Kriz döneminde uygulanması gereken liderlik özelliklerinden birçoğunu bünyesinde barındırdığı değerlendirildiğinden, EL'nin son dönemde araştırmacılar tarafından üzerinde durulan önemli bir liderlik paradigması olduğu ve farklı değişkenlerle ilişkisini ölçmek için çok sayıda çalışma yapıldığı ifade edilmektedir (Arokiasamy vd., 2022).

Kuenzi vd. (2020)'ne göre bu liderlik stili, kendine güven, hırs, azim ve hedefe ulaşma gibi sosyal ve psikolojik refahla ilişkili tüm iyi özellikleri bünyesinde barındırır. Ayrıca liderin etik davranışı, duygusal zekayı artırmada ve işyeri inovasyonunun yaratılmasını teşvik etmede kilit bir rol oynadığı belirtilmiştir. Diğer yandan, Simola (2003) etik liderlerin verdiği sözlerle, kendi inanışlarına ve değer yargılarına göre hareket etme gibi farklı özelliklere sahip, yaratıcılığı teşvik eden ve başarılı çalışanlarını ödüllendiren liderler olduğunu belirtmiştir.

Krizleri yönetirken liderlerin, etik liderlik olarak tanımlanan uygun davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Damti & Hochman (2022)'a göre bu davranışlar sayesinde, çalışanların örgüte bağlılığı artmakta ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte fayda sağlayabilmek için ilave sorumluluk almaktadır.

Malik vd. (2023)'ne göre etik liderlerin ahlaki değerleri sayesinde, çalışanların bağlılığı pozitif yönde etkilenecek örgütün rekabetçi piyasada hayatta kalması sağlanabilmektedir. Sonuçta, liderlerin yaratıcılığı ve motivasyonu, bulunduğu ortamdaki çalışanları yaratıcı olmaya teşvik etmede önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle, EL'nin örgütte çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen pozitif duygular uyandırdığı sonucuna varılmaktadır (Eisenbeiss & Van Knippenberg, 2015).

2.2. Dönüşümcü Liderlik (DL)

Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanları geliştirmeye ve onların ihtiyaçlarını dikkate almayı odaklanır. Dönüşümcü liderliğe odaklanan liderler, özellikle çalışanların bütünsel olarak değer sistemini, ahlak, beceri ve motivasyon düzeylerini geliştirmeye çalışmaktadır. DL, motivasyon düzeyi, değerler ve ilgi alanları gibi konularda net bir anlayış geliştirmek için çalışanlar ve liderler arasında güçlü bir köprü görevi görmektedir (Al Khajeh, 2018).

Saad Alessa (2021)'ya göre DL, liderliğin kendisini anlama ve yorumlamada kullanılan eski psikolojik ve metodolojik yaklaşımlardan biridir. Dönüşümcü liderler takipçilerini etkileyerek onların zorlukla başa çıkma yeteneklerini artırarak örgütsel değişim sürecine katkı sağlamaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik altında faaliyet gösteren çalışanların, liderleri tarafından motive edildiği için performanslarının beklenenden daha yukarı olduğu da ifade edilmiştir.

Ayrıca, dönüşümcü liderler ilham vericidir ve takipçilerini her zaman sonuç odaklı bir kültür oluşturmak için ortak bir hedefe doğru yönlendirmeye teşvik etmektedir (Alrowwad vd., 2020) ve çalışanları motive etmede önemli bir rolü olduğu söylenmektedir (Xu vd., 2022). Dolayısıyla kriz döneminde DL sayesinde, motivasyonu yüksek olan çalışanların ortak bir paydada buluşarak örgüte bağlılıkları artarak, karşılaştıkları sorunlara hızlı ve pragmatik çözümler üreterek, örgütü bulunduğu çevrede hayatta tutabileceklerdir.

2.3. Öz-Yeterlilik (ÖY) ve Örgütsel Güven (ÖG)

Öz yeterlilik, bireylerin yaşamlarını etkileyen zorluklarla ne ölçüde başa çıkabilecekleri ve ne ölçüde hareketlerini kontrol edebilecekleri konusunda sahip oldukları bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların kendisine tevdi edilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getireceğine olan inancı olarak da ifade edilmektedir. Ayrıca, çalışanların öz yeterliliğinin yüksek olması, çalışma azminin ve yaratıcılığının yüksek olabileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla uygulanacak liderlik tarzlarında öz yeterlilik seviyesi farklı çalışanların örgüte katkısının da farklı seviyelerde olacağı belirtilmektedir (Sürücü vd., 2022).

Örgütsel güven en kısa tanımıyla, çalışanların örgütüne ve liderlerine duydukları güvenidir. Daha geniş tanımıyla, çalışanların örgütün yönetici kadrosuna olan inancı, yönetimin eylemlerine duyduğu güven, dürüstlük ve olumlu beklentiler olarak da açıklanabilir (Mubashar vd., 2022). ÖG'nin, kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturduğu, tutum, davranışlar, politika, ticaret ve ekonomi dahil olmak üzere yaşamın birçok yönünü şekillendirdiği görülmektedir. Ayrıca ÖG, çalışanların örgüt içindeki verimlilik süreçleri, örgütün kendilerine karşı eylemlerinde dürüst ve güvenilir olmasından da etkilenebilir (Atalay vd., 2022).

Özetle, liderler bir örgütte tüm örgütü bağlayan kararları veren kişiler olarak addedildikten, çalışanlar onları örgütün kendisi olarak görmektedirler (Alaaraj vd., 2018). Dolayısıyla

la, liderlerin vereceği kararların, çalışanların örgütlerine duydukları güveni doğrudan etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılık (ÖB)

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütüyle arasındaki psikolojik ilişkidir. Örgüt içindeki idealer, davranışsal bağlılık ve örgütte kalma olasılığı ile bağlantılıdır (Nishii, 2013). Örgütsel bağlılık üç farklı unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, duygusal, sürekli ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık örgüte duygusal bağlanma, kimlik ve örgüte katılım ile ilgilenirken, sürekli bağlılık tamamen örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyeti hesap eder. Son olarak normatif bağlılık ise örgütte kalmaya yönelik algılanan bir zorunluluğu ifade etmektedir (Lambert vd., 2022).

Örgütlerine yüksek derecede bağlılık hisseden çalışanlar diğer çalışanlara nazaran daha düşük ayrılma niyetine sahiptir. Diğer bir deyişle, bir çalışanın örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse, örgütten ayrılma niyetinin o derece düşük olduğu söylenebilir. Yani, çalışan bir örgüte ne kadar az bağlıysa, çalışanın işe gelmemesi veya örgütten tamamen ayrılma olasılığı da o derece artmaktadır. Bu nedenle, artan örgütsel bağlılığın örgütlerin iş devinim oranını azalttığı söylenmektedir (Ha & Lee, 2022). Dolayısıyla ÖB'nin, liderlikten ve güvenden etkilendiği, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenmektedir (Meyer vd., 2002).

3. Yöntem

Araştırma beş farklı ölçeğin kullanıldığı (49 maddelik) nicel bir araştırmadır. Nicel araştırma, bir çalışmada üretilen hipotezi test etmek için veri toplamayı ve bu verileri istatistiksel olarak analiz etmeyi, yorumlamayı ve ortaya çıkan bulguları genelleştirmeyi amaçlar (Ghanad, 2023). Bu araştırmada, nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Verilerin varyans homojenliği, normal dağılım sağlayıp sağlamadığı kontrol edildikten sonra ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği SPSS ve AMOS'ta test edilmiştir. Model Yapısal Eşitlik Modeliyle AMOS'ta test edileceğinden ileri seviye güvenilirlik ve geçerlilik (AVE, CR değerleri) analizi de yapılmıştır. Bu araştırmanın yapılması için Hacettepe Üniversitesi'nin E-66777842-300-00003205965 sayılı ve "Etik Kurul İzni" konulu yazısı ile gerekli izin alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Mathieu & Zajac (1990)'a göre, yaş, eğitim, cinsiyet, görev durumu ve süresi gibi değişkenler örgütsel bağlılığın yordayıcıları olarak tanımlanmıştır. Ayrıca söz konusu değişkenler kontrol altına alınmadığı takdirde, araştırma modelinde bazı hatalar olabileceği belirtilmiştir. Kuramsal çerçevede ifade edilen hususlar ve kontrol değişkenleri baz alınarak hipotezler ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

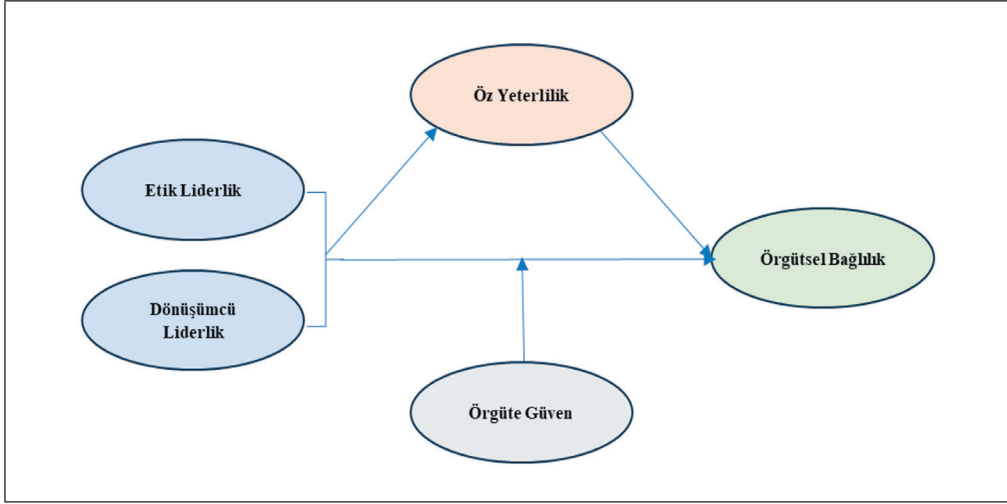
H₁: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılıkla ilişkisinde Öz-Yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H₃: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi sektöre göre farklılık gösterir.

H₄: Etik ve Dönüşümcü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılıkla ilişkisinde Örgütsel Güvenin düzenleyici rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.2. Örneklem

Araştırmanın modelindeki değişkenlerin, ağırlıklı olarak eğitim (yüksek öğrenim kurumlarında) ve sağlık sektöründe farklı değişkenlerle ilişkisinin ölçüldüğü gözlemlenmiştir. Literatüre farklı bir bakış açısı kazandırmak ve diğer çalışmalardan farklılık oluşturmak amacıyla bu araştırmada, Türkiye’de hizmet sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun bulunduğu ve Covid-19 salgını boyunca faaliyetlerine kesintisiz devam ettiği değerlendirilen Gıda, İletişim ve Güvenlik sektörleri tercih edilmiştir. İlaveyen, araştırma kriz döneminde yapılacağından katılımcılara anket sorularının kriz dönemindeki tecrübelerle göre cevap vermesi istenmiştir. “Kriz dönemindeki tecrübelerle göre cevaplayacağım” şeklinde hazırlanan kutucuk işaretlenmeden katılımcı anket sorularına cevap verememiştir. Ayrıca, kriz dönemi (Covid-19 salgını) için belirlenen işe başlama tarihi 01 Aralık 2020 olarak kabul edilmiştir. İşe başlama tarihi belirtilen tarihten önce olan ve halen aynı kurum/kuruluştaki çalışmaya devam eden çalışanların yanıtları kabul edilmiştir. Liderlerin değerlendirilmesi amacıyla çalışanlardan bağlı olduğu üstü/amiri (Takım lideri/ Kısım Amiri/Müdür vb.) değerlendirmesi ve liderin cinsiyetini de belirtmesi istenmiştir. Liderin cinsiyeti ile ilgili kutucuğu boş bırakanların cevapları değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de hizmet sektöründeki (Gıda, İletişim ve Güvenlik) çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye genelinde hizmet sektöründe 2023 Ekim TÜİK verilerine göre 8.458.902 ücretli çalışan bulunmaktadır (TÜİK, Ekim 2023). Söz konusu sektörlerde, EL ve DL uygulamaları ölçülürken çeşitliliği artırmak amacıyla çalışanların farklı birimlerde

olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle, aynı kurumda çalışan farklı departmandaki liderlerin değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Kolayda örneklem metoduyla katılımcılara internet aracılığıyla (Monkey Survey, Google Docs, LinkedIn vb.) sosyal platformlardan ulaşılmıştır. Katılımcılardan dönüş yapanların sayısı 496'dır. Ancak %12,1'nin işe başlama tarihi 2020 Aralık sonrası olduğundan ya da liderin cinsiyetini belirtmediğinden değerlendirilmeye alınmamıştır. İlave, %8 oranında anket, aykırı uç değer tespit edildiğinden ve "z" değer aralığı (+3,-3) dışında olduğundan araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada 396 adet anket kullanılmıştır. Bu sayı evreni temsil yeteneği açısından aşağıdaki formüle göre hesaplanan örneklem büyüklüğünün üzerindedir.

$$N = \frac{n \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (n-1) + t^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

$$N = \frac{8\,458\,902 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (8\,458\,901) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \quad (2)$$

Örneklem Büyüklüğü;

N: Evren

n: Örneklem büyüklüğü

t: Teorik değer (T tablosunda bulunan %95 Güven Aralığındaki teorik değer; 1,96)

p: Olayın görülme sıklığı

q: Olayın görülmemesi sıklığı

d: Hata payı (%95 Güven Aralığında hata payı; 0,05)

$$N = \frac{8.123.929,4808}{21.148,2129} = 384,14 \text{ olarak hesaplanmıştır.} \quad (3)$$

3.3. Veri Toplama Araçları

Ölçeklerin güvenilirlik analizindeki alfa değerlerini yorumlamak için araştırmacılar tarafından farklı niteliksel tanımlayıcılar kullanılmaktadır. Ancak bütünsel bir bakış açısıyla ele alındığında, alfa değerleri (0,93–0,94) aralığında ise mükemmel, (0,91–0,93) aralığında ise güçlü, (0,84–0,90) aralığında ise güvenilir, (0,81) ise sağlam olarak kategorize edilmektedir (Taber, 2018).

3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Literatürde Yukl vd. (2013)'nin revize ettiği etik liderlik ölçeği yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak literatürde tek bir etik liderlik ölçeği olmadığı gibi madde sayısı on ile kırk arasında değişen birçok ölçek bulunmaktadır. Ayrıca, etik liderlik davranışını ölçmek için etik konusunun kültürden kültüre coğrafyadan coğrafya farklılık göstermesi nedeniyle söz konusu ölçeklerin kullanılacağı ülkeye göre uyarlanmasının faydalı olacağı da belirtilmektedir (Argyropoulou & Spyridakis, 2022).

Bu çalışmada, Brown vd. (2005)'nin 10 madde ve tek faktörden oluşan beşli Likert tipindeki etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacıların ölçek üzerinde yaptığı güvenilirlik analizinin Cronbach Alpha değeri $\alpha:0.928$ olarak bulunmuştur. Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

Her ne kadar, literatürde yaygın olarak Bass & Avolio (1994) tarafından geliştirilen dört boyuttan ve 20 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılsa da, bu çalışmada Carless vd. (2000)'nin geliştirdiği ölçek tercih edilmiştir. Bu ölçek tek boyuttan ve 7 maddeden oluşan global dönüşümcü liderlik ölçeğidir. Tek boyuttaki bu ölçekte bulunan her bir madde liderin farklı özelliğini ölçmektedir. Bu özellikler; bir vizyonu iletmesi, personeli geliştirmesi, destek sağlaması, personeli güçlendirmesi, yenilikçi olması, örnek teşkil etmesi ve karizmatik olmasıdır.

Bu ölçeğin tercih edilmesindeki sebeplerden birincisi, ölçeğin iç tutarlılık katsayısının Bass & Avolio (1994)'nin ölçeğinin iç tutarlılık katsayısıyla aynı olmasıdır. İki ölçeğin de güvenilirlik düzeyi mükemmel seviyededir. Bir diğer sebebi ise, Türkiye'de daha önce küresel dönüşümcü liderlik ölçeğinin test edilmemiş ve Türkçeye uyarlanmamış olmasıdır. Dönüşümcü liderlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha:0.93$ olup mükemmel seviyededir.

Paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek orijinal halindeki gibi beşli Likert yapısında kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

3.3.3 Öz-Yeterlilik Ölçeği (ÖYÖ)

Bu çalışmada, Schwarzer & Jerusalem (1995) tarafından Almanya'da geliştirilen özyeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 1995 yılında, aynı yazarlar tarafından 10 maddeye indirilerek revize edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar tarafından ölçeğin 23 ülkeden alınan örneklerdeki iç tutarlılık katsayısının $\alpha:0.76$ ile 0.90 arasında değiştiği belirtilmektedir (Green, 2022).

Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Her ne kadar ölçek orijinal yapısında dörtlü Likert olsa da, bu çalışmada beşli Likert yapısında kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

3.3.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

ÖBÖ'ye yönelik araştırmalarda, ağırlıklı olarak Penley & Gould (1988) ve Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçeklerin olduğu görülmektedir. Bu araştırmada, örgütsel bağlılık ölçmek maksadıyla Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Üç boyutu olan ölçeğin her boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıktır.

Ölçeği oluşturan boyutların Cronbach Alpha katsayıları ise; “Duygusal bağlılık” için $\alpha:0.80$, ikinci boyut “Devam bağlılığı” için $\alpha:0.73$, son boyut olan “Normatif bağlılık” için ise $\alpha:0.80$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik Cronbach Alpha değerinin $\alpha:0.884$ üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin orijinali yedili Likert tipindedir. Ancak bu araştırmada da beşli Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) yapısında kullanılmıştır.

3.3.5. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

Örgütsel Güven Ölçeğinin literatürde, farklı maddelerde ve boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada, Nyhan & Marlowe Jr (1997) geliştirdiği yöneticiye güven (sekiz madde) ve örgüte güven (dört madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ÖGÖ ölçeğinin örgüte güven alt boyutu kullanılmıştır. Ölçek, paralel çeviri tekniği kullanılarak araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha:0.907$ olan Örgüte güven alt boyutunun orijinal formu yedili Likert tipinde olmasına rağmen bu araştırma için beşli Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) yapısında kullanılmıştır. Hipotezleri test etmeden önce anket formunda incelenen değişkenlerin faktör analizi yapılmıştır.

4. Bulgular

Veriler analize sokulmadan önce aykırı gözlem değerleri tespit edilerek normalite testine tabi tutulmuştur. Normalite testinde her ne kadar Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri anlamlı çıksa da, özellikle sosyal bilimlerde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olan ölçeklerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Tabachnick vd., 2013). İlave olarak, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını, varyans homojenliğini (homoscedasticity) test etmek maksadıyla Serpme diyagramı (scatterplot) kullanılmıştır. Bu diyagramda, “Oval” bir dağılım varsa varyans homojenliğinin olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick vd., 2013).

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği yapılmadan önce üç ölçeğin de yukarıda verilen bilgiler ışığında normal dağıldığı ve varyans homojenliğinin (Oval dağıldığı) doğrusal olduğu tespit edilmiş ve değerler ilgili ölçeğin bulgularında bulunan tablolarda sunulmuştur.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma evrenini (hizmet sektöründe) gıda, iletişim ve özel güvenlik firmalarında çalışan toplam 396 katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda $n=203$ kadın, $n=193$ erkek lider değerlendirilmiştir. Farklı sektörlerde ve farklı bölümlerde çalışan toplam 396 lidere ait veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

Sektör	Yaş	Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Gıda	20-30	19	6	25
	31-40	31	22	53
	41-50	28	16	44
	50 ve üzeri	16	26	42
	Toplam	94	70	164
İletişim	20-30	12	14	26
	31-40	24	16	40
	41-50	19	13	32
	50 ve üzeri	10	8	18
	Toplam	65	51	116
Özel Güvenlik	20-30	9	17	26
	31-40	13	30	43
	41-50	13	22	35
	50 ve üzeri	9	3	12
	Toplam	44	72	116
Genel Toplam		203	193	396

4.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişki, genellikle değişkenleri temsil eden ölçüm araçlarının ya da ölçeklerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu değerlendirilerek elde edilmektedir. Araştırmacılar, karmaşık bir olguyu incelerken genellikle tek bir öge kullanmaktan kaçınırlar çünkü tek öge teorik kavramların doğasında bulunan karmaşıklığı uygun şekilde açıklayamamaktadır. Dolayısıyla, incelenen yapılar hakkında ayrıntılı bilgi almak için belirli bir kavramı hedef alan az sayıda kelimedenden oluşan (genellikle üç ila on madde) ölçeklerden yararlanılmaktadır (Dörnyei & Taguchi, 2009).

Bu ölçeklerde; iki değişkenli korelasyon, regresyon ve t testi vb. yapabilmek için ölçek puanlarının ortalamasını alınarak veya toplanarak birleştirilmektedir. Daha sonra bu işlem değerlendirmeye dahil olan tüm alt ölçekler için tekrarlanmaktadır. Ölçek maddelerinden elde edilen toplam puanlar, nicel korelasyon analizinin kullanmasına olanak tanımaktadır (Shao vd., 2017).

Özellikle sosyal bilim araştırmalarında doğrusal korelasyon analizi, bir değişkenin diğer bir değişkenle olan yakınlığını temsil eden bir araçtır. Bu araştırmada, iki veya daha fazla değişken veri seti arasındaki ilişkinin derecesini tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan korelasyonel istatistik tekniği kullanılmıştır (Sabanal vd., 2023). Cohen (2013)'e göre korelasyon katsayıları ($r=0,10-0,29$) ise düşük, ($r=0,30-0,49$) ise orta veya ($r \geq 0,50$) ise güçlü olarak yorumlanmaktadır.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Sonuçları

		EL	DL	ÖG	ÖY
ÖB	Pearson r	0,449***	0,480***	0,642***	0,154**
	p	0,000	0,000	0,000	0,002
	n	396	396	396	396
EL	Pearson r		0,870***	0,243***	0,240***
	p		0,000	0,000	0,000
	n		396	396	396
DL	Pearson r			0,311***	0,165**
	p			0,000	0,001
	n			396	396
ÖG	Pearson r				-0,021
	p				0,677
	n				396

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Modeldeki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde;

- I.** Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Etik Liderlik (EL) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.449$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- II.** Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Dönüşümcü Liderlik (DL) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.480$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- III.** Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde ($r=.642$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- IV.** Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.154$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır.
- V.** Etik Liderlik (EL) ile Dönüşümcü Liderlik (DL) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde ($r=.870$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- VI.** Etik Liderlik (EL) ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.243$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- VII.** Etik Liderlik (EL) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.240$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- VIII.** Dönüşümcü Liderlik (DL) ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=.311$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki vardır.
- IX.** Dönüşümcü Liderlik (DL) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($r=.165$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır.

X. Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutu Örgüte Güven boyutuyla (ÖG) ile Öz-Yeterlilik (ÖY) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r=-.021$) ve anlamsız ($p>0,05$) bir ilişki vardır.

Khatti vd. (2024)'ne göre bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığında ve iki bağımsız değişken arasında yüksek seviyede korelasyon olduğu durumlarda ($p>0,8$) çoklu bağlantı problemi olabileceği belirtilmiştir.

4.3. Çoklu Bağlantı Problemi (ÇBP)

Çoklu doğrusallık, çoklu regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler arasında yüksek derecede doğrusal korelasyonu temsil etmekte ve regresyon analizlerinde yanlış sonuçlara yol açmaktadır. Doğru sonuçların elde edilmesi için ÇBP kontrolünün yapılması gerekmektedir. Daoud (2017)'a göre çoklu doğrusallığın teşhis araçlarında bir tanesi VIF değeridir. Bu değerin 5 ila 10 arasında ya da daha yüksek olduğu durumlarda ÇBP olduğu söylenebilir. Ayrıca, Durum İndeksinin (CI) 20 ila 30 arasında ya da $CI>30$ olduğunda ve Tolerans Değerinin ise 0.10'un altında olduğunda ÇBP olduğu söylenmektedir (Kim, 2019).

Tablo 3: Çoklu Bağlantı Problemi Tespiti İçin Değerler

Değişken	P-Değeri	Collinearity Statistics		Condition Index
		Tolerance	VIF	
Etik Liderlik	0,035	0,233	4,294	7,496
Dönüşümcü Liderlik	0,034	0,231	4,328	8,096
Örgüte Güven Boyutu	0,000	0,896	1,116	15,443
Öz-Yeterlilik	0,005	0,931	1,075	19,667

Yukarıda verilen tabloda görüldüğü üzere tüm değerler belirtilen sınırlar içinde olduğundan ÇBP olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Analizler, SPSS v26 programının eklentisi AMOS programında yapılmıştır. Geçerlilik analizi Doğrulamalı Faktör Analiziyle yapılmıştır.

Xia & Yang (2019)'a göre geçerlilik analizi sonuçlarında modelin uyumlu olduğunu tespit etmek için;

- 1) Genel Model Uyum İliği** (χ^2/sd) Ki-Kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölümüyle elde edilen (CMIN/DF) değerinin ($\chi^2 /sd < 5$) küçük olduğu durumlarda modelin uyumlu bir model olduğu,
- 2) Artık Temelli Uyum İndekslerinden;**
 - a) Standardize edilmiş artıkların ortalama karekökü (SRMR) $\leq 0,10$ 'den küçük olduğu,
 - b) Uyum iliği İndeksinin (GFI) $\geq 0,90$ 'dan büyük, Düzeltilmiş Uyum İliği İndeksi (AGFI) değerinin $> 0,85$ 'den büyük olduğu,

3) Bağımsız Model için Karşılaştırmalı Uyum İndekslerinden;

- a) Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) $\geq 0,90$ 'dan büyük olduğu,
- b) Tucker-Lewis İndeksi (TLI) $\geq 0,90$ 'dan büyük olduğu ve yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (RMSEA $< 0,08$ 'den küçük olduğu durumlarda modelin geçerli olduğu söylenmektedir.

Ayrıca uygun bir model için ki-kare istatistiğinin (χ^2) (CMIN) istatistiksel olarak anlamlı olmaması gerekmektedir. Ancak ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğü (>200) iki yüzden fazla olan bir model için önemli bir uyum ölçüsü olmamaktadır. Dolayısıyla (χ^2 / df) oranının, yani ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranını rapor etmek daha doğru bir yaklaşımdır. Bu oranın beşten ($\chi^2 < 5$) küçük olması beklenmektedir (Kenny vd., 2015).

Modelin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Krizde Liderlik Uygulamaları (KLU) anketinin her bir faktörünün güvenilirliği SPSS'te Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısıyla ve AMOS'ta oluşturulan modeldeki faktör yükleri kullanılarak bulunan (Composite Reliability) (CR) bileşik güvenilirlik katsayısıyla test edilmiştir. Cheung vd. (2024)'ne göre, YEM tabanlı çalışmalar için daha uygun bir güvenilirlik ölçüsü olan McDonald's Omega olarak da bilinen yapı güvenilirliği CR testi, maddeler arasında eşdeğer faktör yüklerini gerektirmeyen türdeş modele dayanmaktadır. Örtük değişkenin standardize edilmiş faktör yükleri toplamının karesinin (C^2), ölçüm hatalarının toplamına ($C + ME$) bölünerek bulunmaktadır.

CR, Tau eşdeğeri olduğundan Cronbach alfaya eşdeğerdir. $CR \geq 0,7$ olduğunda güvenilirlik düzeyinin iyi olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle toplam hata varyansının, gizli değişkenin varyansının %30'undan azını içermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hair Jr vd., 2021). CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki faktör yüklerine göre hesaplanarak ilgili tablolarda sunulmuştur.

Modelin geçerliliğini değerlendirmek için örtük değişkenlerin uyum geçerliliği değeri (AVE) katsayısı hesaplanarak geçerlilik analizi yapılmıştır. Zahoor vd. (2022)'ne göre, örtük bir yapı, ilişkili göstergelerde varyansın en az yarısını açıkladığı zaman yakınsak geçerliliğin kurulduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla YEM yapılmadan önce, yapı geçerliliğinde örtük değişkenlerin uyum geçerliliğinin hesaplanmasının daha doğru olacağını belirtmişlerdir. Bu değer, modeldeki örtük değişkenlerin her bir faktörüne ait standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının örtük değişkendeki toplam faktör sayısına bölünmesiyle bulunmaktadır. Sonuç $AVE \geq 0.50$ olduğu durumlarda uyum geçerliliğinin uygun olduğu kabul edilmektedir. AVE değeri, AMOS'ta kurulan modeldeki faktör yüklerine göre aşağıdaki formülle hesaplanarak ilgili tablolarda sunulmuştur.

$$AVE(X) = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p Var(\epsilon_i)} = \frac{1}{p} \left(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 \right), \quad (4)$$

4.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. Yukarıda belirtildiği gibi Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri anlamlı çıkmıştır. Ancak çarpıklık ve basıklık değerleri istenilen aralıktadır.

Tablo 4: Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha (α)	P-Değeri	Çarpıklık	Basıklık	CR	AVE
Örgütsel Bağlılık	0,900	0,000	-0,056	-0,499	0,975	0,688
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,962	0,000	-0,366	-0,645	0,967	0,83
Devamlılık Boyutu	0,904	0,000	-0,078	-0,45	0,913	0,639
Normatif Boyutu	0,913	0,000	0,178	-1,050	0,897	0,594

Güvenilirlik analiziyle ilgili olarak; Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu dolayısıyla verilen normal dağılım gösterdiği, ÖBÖ'nin faktör analizine uygunluğu için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($0,918 \geq 0,60$) yukarısında olduğu, tabloda verilen Cronbach's Alpha (α) değerlerine göre ölçeğin kendisiyle birlikte alt ölçeklerinin de mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur.

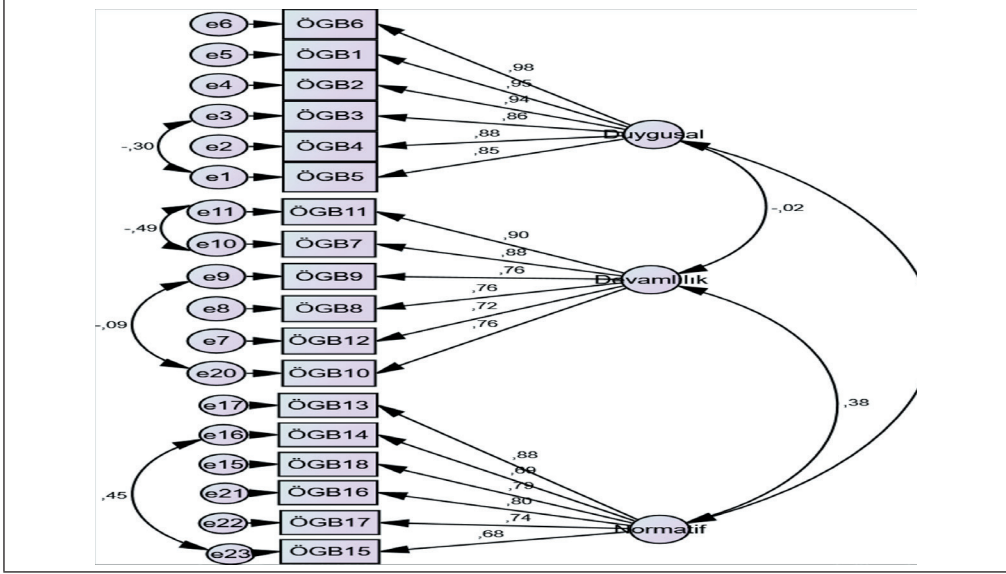
Tablo 5: Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ÖBÖ	0,000	3,85	0,908	0,897	0,95	0,959	0,8	0,078	0,689

Veriler raporlanırken; Uyum İliği İndeksi (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İliği İndeksi (AGFI) değerinin, Vassallo & Saba (2015) vb. gibi araştırmacılar $\geq 0,85$ 'den büyük olması gerektiğini, ancak Sica & Ghisi (2007) gibi araştırmacılar $GFI \geq 0,8$ ve $AGFI \geq 0,8$ dan büyük olması gerektiğini belirtmektedirler.

Akkuş, (2020) GFI ve AGFI'nın yapılan her analizde arzu edilen aralıklarda olmadığını, bunun nedeni olarak da örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğunu söylemektedir. Sonuç olarak, araştırmacılar tarafından bu değerlerin göz ardı edilmesi ve raporlanmaması gerektiğini tavsiye etmektedir. Ancak makaleler incelendiğinde hâlen bu iki değer de raporlandığı görüldü de, bu raporlamada GFI ve AGFI'nın istatistiksel olarak önemli olmalarından değil, geçmişten gelen bir alışkanlıktan kaynaklandığını belirtmektedir. Tablo 5'te sunulan tüm veriler belirtilen aralıkta olduğundan ÖBÖ'nün geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

Şekil 2: ÖBÖ AMOS Modeli



4.4.2. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

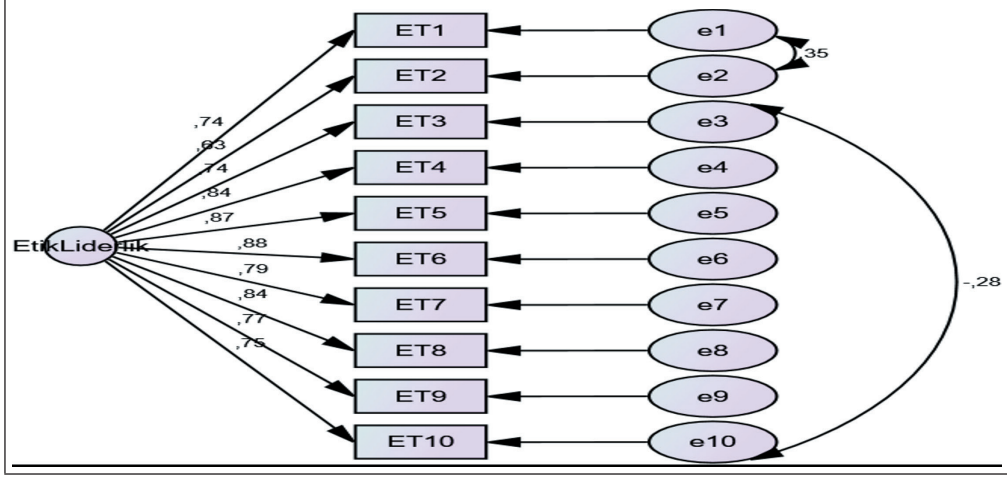
Etik Liderlik Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. ELÖ'nün faktör analizine uygunluğu için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($0,93 \geq 0,60$) yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha (α)	P-Değeri	Çarpıklık	Basıklık	CR
Etik Liderlik	0,941	0,000	-0,108	-0,473	0,94

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır:

Şekil 3: ELÖ AMOS Modeli



Şekil 3'te gösterildiği üzere faktörler arasındaki regresyon bağlantısı yapılarak istenilen uyum iliği değerleri elde edildiğinden daha iyi seviyeye getirmek için ileri modifikasyonlar yapılmamıştır.

Tablo 7: Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ELÖ	0,000	3,255	0,962	0,921	0,967	0,981	0,76	0,0233	0,62

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçlarına göre ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, ELÖ'nün geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)

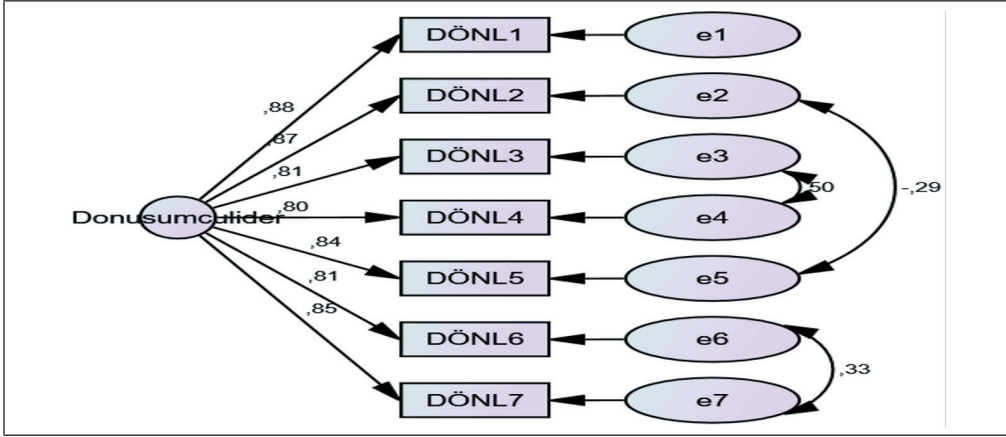
Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. DLÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin $(0,915 \geq 0,60)$ yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8: Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha (α)	P-Değeri	Çarpıklık	Basıklık	CR
DLÖ	0,945	0,000	-0,337	-0,544	0,941

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır:

Şekil 4: DLÖ AMOS Modeli



Tablo 9: Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ELÖ	0,000	3,96	0,961	0,909	0,953	0,952	0,78	0,019	0,708

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçlarına göre ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, DLÖ'nün geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4.4. Öz-Yeterlilik Ölçeği (ÖYÖ)

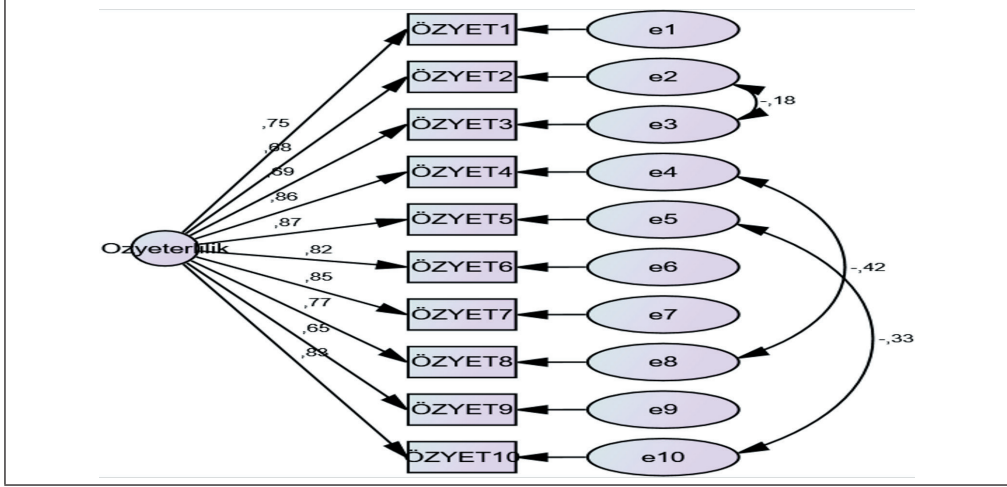
Öz Yeterlilik Ölçeğine ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. ÖYÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO and Bartlett's Testinin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($0,931 \geq 0,60$) yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha (α)	P-Değeri	Çarpıklık	Basıklık	CR
ÖYÖ	0,937	0,000	-0,195	0,100	0,94

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır:

Şekil 5: ÖYÖ AMOS Modeli



Tablo 11: Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ELÖ	0,000	3,98	0,912	0,901	0,947	0,952	0,78	0,0271	0,618

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçlarına göre ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, ÖYÖ'nün geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4.5. Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

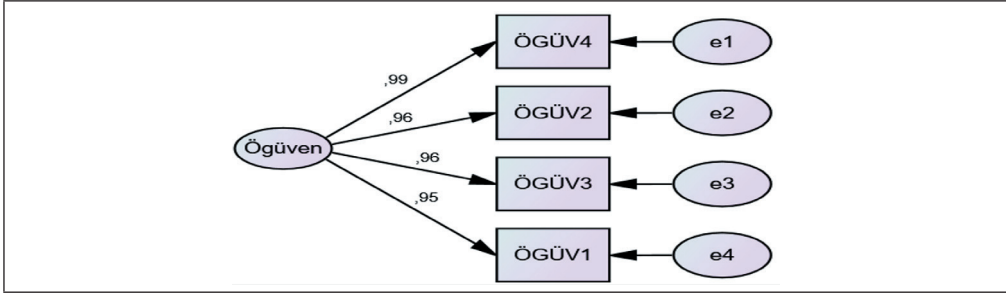
ÖGÖ'nün Örgütsel Güven Boyutuna ait güvenilirlik ve normal dağılım verileri tabloda sunulmuştur. CR değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. ÖGÖ'nün faktör analizine uygunluğu, için yapılan KMO and Bartlett's Testi'nin anlamlı $p < 0,000$ ve istenilen seviyenin ($0,88 \geq 0,60$) yukarısında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Normal Dağılım ve Güvenilirlik Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha (α)	p-değeri	Çarpıklık	Basıklık	CR
Örgütsel Güven (Örgüte Güven Boyutu)	0,962	0,000	-0,464	-0,666	0,98

Tablodaki veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Modifikasyon sonrası modelin uyum iliği değerleri ve şekli aşağıdadır:

Şekil 6: ÖGÖ AMOS Modeli



Tablo 13: Ölçeğin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	AVE
ELÖ	0,000	1,254	0,991	0,984	0,98	0,99	0,25	0,0019	0,931

AVE değeri AMOS'ta kurulan modeldeki örtük değişkenin faktör yüklerine göre hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi sonuçlarına göre ölçeğin tüm değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, ÖGÖ'nün örgütsel güven boyutunun geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Aracılık Etkisi

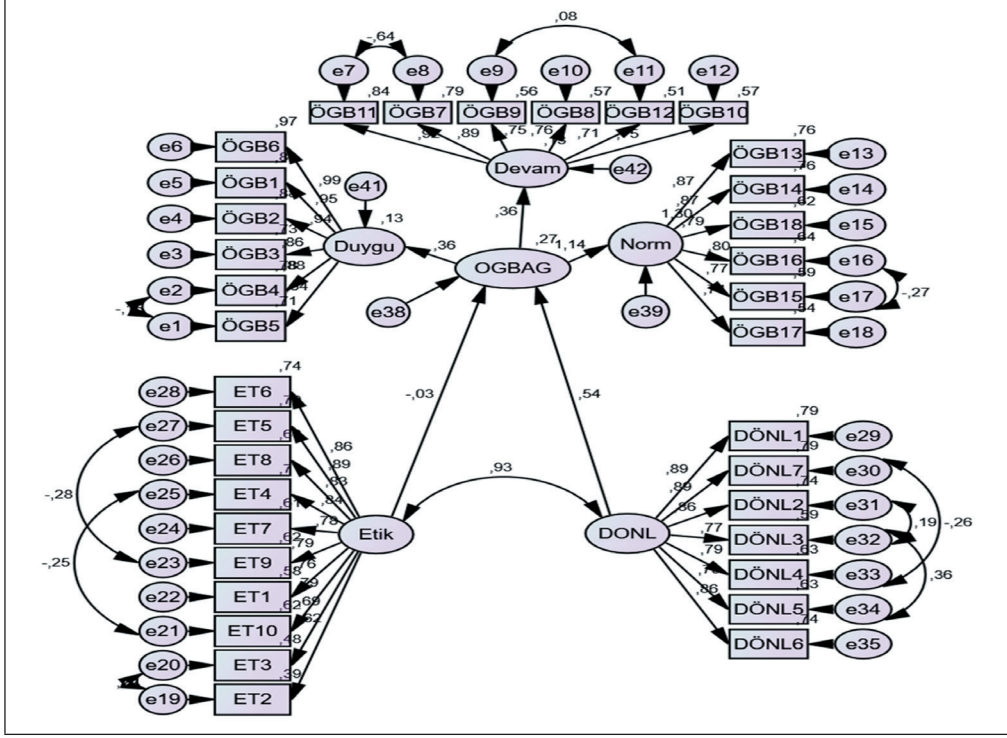
Aracı değişken diğer bir adıyla mediatör değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bir ilişkiyi açıklamadaki rolünü ifade etmektedir (Yurcu & Akinci, 2024). Modelin en önemli varsayımı, ara değişken ile hem bağımlı/yordanan hem de bağımsız/yordayıcı değişken arasında bir korelasyon bulunması gerektiğidir. Aracı değişken, yordayıcı değişkenin sonuç değişkenini etkileyen belirli mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır (Field, 2013).

Tablo 14: Modelin Uyum İliği Değerleri

Ölçek Adı	P-Değeri	CMIN/DF	TLI	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
Etik Liderlik	0,000	2,54	0,918	0,83	0,926	0,62	0,075

Model ait değerler incelendiğinde tüm değerlerin istenilen aralıkta olduğu ve modelin geçerli bir yapı olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 7: Yapısal Eşitlik Modeli



Aracılık etkisini ve tüm modeli test etmek amacıyla AMOS'ta örtük değişkenlerle oluşturulan (YEM), yapı geçerliliğinin uyum iliklerinin iyileşmesi için Modification Indices kullanılarak yapılan regresyon düzeltmelerinden sonra oluşan model yukarıda sunulmuştur. Modelde istenilen uyum ilığı değerlerine ulaşıldıktan sonra ileri modifikasyonlar yapılmamıştır.

Tablo 15: Yapısal Eşitlik Modeli Değerleri

Ölçüm Modeli	B1	B2	S.E.	C.R.	R ²	P
Devam <--- OGBAG	0,759	0,347	0,131	5,799	0,121	***
Norm <--- OGBAG	2,832	1,169	0,545	5,194	1,36	***
ÖGB4 <--- Duygu	0,963	0,882	0,044	22,085	0,779	***
ÖGB3 <--- Duygu	0,946	0,857	0,042	22,499	0,745	***
ÖGB2 <--- Duygu	0,934	0,938	0,035	26,724	0,881	***
ÖGB1 <--- Duygu	0,924	0,946	0,034	27,219	0,894	***
ÖGB6 <--- Duygu	0,984	0,985	0,033	29,731	0,967	***
ÖGB7 <--- Devam	0,923	0,914	0,044	20,929	0,835	***
ÖGB9 <--- Devam	1,038	0,782	0,053	19,414	0,612	***

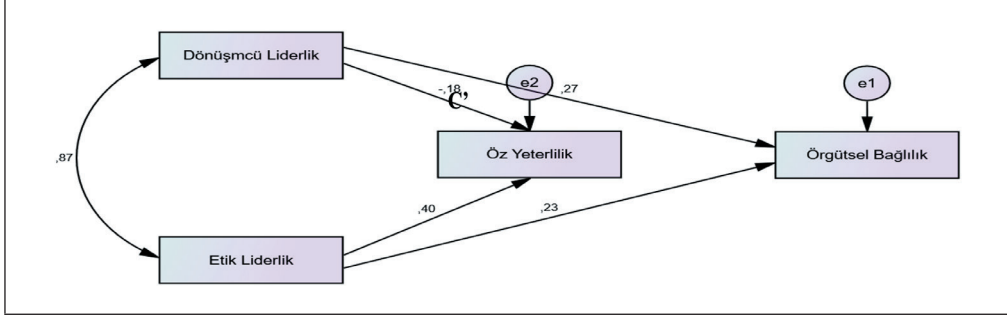
Tablo 15 devam

ÖGB8	<---	Devam	0,97	0,752	0,052	18,74	0,566	***
ÖGB12	<---	Devam	0,894	0,712	0,052	17,22	0,507	***
ÖGB10	<---	Devam	1,005	0,743	0,055	18,388	0,552	***
ÖGB14	<---	Norm	1,088	0,875	0,045	23,935	0,766	***
ÖGB18	<---	Norm	1,001	0,787	0,051	19,74	0,62	***
ÖGB16	<---	Norm	1,075	0,8	0,054	20,079	0,64	***
ÖGB15	<---	Norm	1,07	0,769	0,057	18,779	0,591	***
ÖGB17	<---	Norm	0,873	0,733	0,05	17,596	0,538	***
ET3	<---	Etik	1,041	0,703	0,076	13,678	0,495	***
ET10	<---	Etik	1,284	0,776	0,097	13,271	0,602	***
ET1	<---	Etik	1,257	0,774	0,095	13,261	0,599	***
ET9	<---	Etik	1,245	0,757	0,097	12,801	0,574	***
ET7	<---	Etik	1,244	0,782	0,093	13,367	0,611	***
ET4	<---	Etik	1,331	0,834	0,095	14,008	0,695	***
ET8	<---	Etik	1,295	0,828	0,093	13,969	0,686	***
ET5	<---	Etik	1,321	0,873	0,091	14,51	0,762	***
ET6	<---	Etik	1,251	0,867	0,087	14,453	0,752	***
DÖNL7	<---	DONL	0,993	0,888	0,038	26,229	0,888	***
DÖNL2	<---	DONL	0,969	0,859	0,04	24,432	0,859	***
DÖNL3	<---	DONL	0,793	0,738	0,043	18,387	0,738	***
DÖNL4	<---	DONL	0,784	0,769	0,04	19,651	0,769	***
DÖNL5	<---	DONL	0,816	0,775	0,041	19,98	0,775	***
DÖNL6	<---	DONL	0,948	0,864	0,038	24,733	0,864	***
Yapısal Eşitlik Modeli			β1	β2	S.E.	C.R.	R²	P
OGBAG	<---	DONL	0,292	0,828	0,073	3,473	0,294	***
OGBAG	<---	Etik	-0,199	-0,364	0,087	-1,665	0,294	0,096

***p<.001,**p<.01,*p<.05. β1: Standartlaştırılmamış Katsayı, β2: Standartlaştırılmış Katsayı, CR: Kritik Oran, SE: Standart Hata

AMOS'ta yapılan incelemelerde, ilk adım olarak ölçüm değerleri incelenmiştir. Ölçüm maddelerin tamamı > 0.6 'dan büyük olduğundan hiçbir madde modelden çıkarılmamıştır. Standartlaştırılmamış katsayısı 1 olan maddeler modelde gösterilmemiştir. Ölçüm modeline ait uyum indeks değerleri Tablo 15'te sunulduğu şekilde elde edildiğinden modelin tam olarak uyumlu olduğu değerlendirilmiştir. Aracılık modeli AMOS'ta aşağıdaki şekilde gösterildiği şekilde test edilmiş sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Şekil 8: AMOS Aracılık Modeli



Tablo 16’da sunulan yol katsayılarının tamamı (standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış) anlamlı bulunmuştur. Yapısal modelde, “ H_1 : Etik ve Dönüşücü Liderlik tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi test edilmiştir. Sonuca göre, Etik liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol (β :0,89, $225 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dönüşücü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol (β :0,271, $p < .001$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, H_1 Dönüşücü Liderlik açısından kısmen desteklenmiştir.

Tablo 16: Etik, Dönüşücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü

		Sonuç Değişkenleri			
		Öz-Yeterlilik		Örgütsel Bağlılık	
		β	SH	β	SH
DL	ÖB (c yolu)			0,271**	0,084
R²				0,286	
DL	ÖY (a yolu)	0,-123	0,136		
R²		0,067			
DL	ÖB (c’ yolu)			0,255**	0,073
ÖY	ÖB (b yolu)			0,079*	0,027
R²				0,290	

** $p < .001$, * $p < .01$

Tablo 16’da verilen bilgiler incelendiğinde, yapısal eşitlik modelinde EL ile ÖB arasındaki yol istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan EL’ye ait aracılık değerleri tabloda verilmemiştir. Öte yandan, ÖY ile ÖB arasındaki bağlantı, yol regresyon katsayısı ($\beta = 0,079$; $p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı bulunsada, DL ile ÖY arasındaki ilişki ($\beta = -0,123$; $p > 0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H_2 desteklenmemiştir.

Üçüncü hipoteze yönelik “H₃: Etik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi sektöre göre farklılık gösterir” yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Sektöre Göre Analiz Sonuçları

Sektör	Ölçüm Modeli							
	OB ←- DL				OB ←- EL			
	β	S.H	R ²	p	β	S.H	R ²	p
Gıda	0,313	0,088	3,553	***	0,213	0,106	2,002	0,045
İletişim	0,049	0,107	0,455	0,649	0,221	0,121	1,828	0,068
Özel Güvenlik	0,260	0,116	2,243	0,025	-0,056	0,128	-0,440	0,660

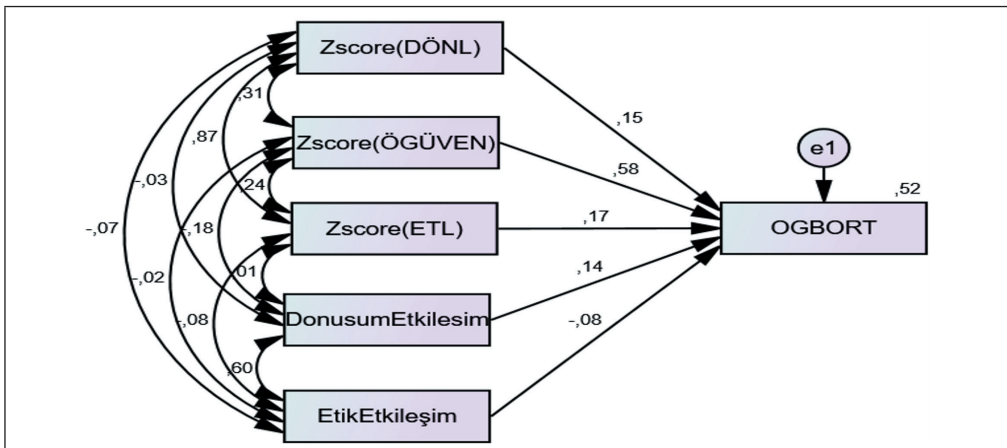
***p<.001

Sonuçlara göre gıda sektöründeki DL ve EL uygulamalarının sırasıyla (β: 0,313, p<.001; β: 0,213, p<.05) anlamlılık düzeyinde diğer sektörlerle göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu, özel güvenlik sektöründeki DL uygulamasının (β: 0,260 , p<.05) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H₃ desteklenmiştir.

4.6. Moderatör Etkisi

Moderatör etkisi AMOS programının teknik özelliğinden dolayı Şekil.1’de verilen kavramsal modele göre test edilememektedir. Hayes (2017)’e göre düzenleyici değişken analizini yapmak için gözlenen değişkenlerle AMOS’ta oluşturulan model aşağıdadır. Model oluşturulurken, Etik, Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güven Boyutu ölçeklerinin “Z” skorları hesaplanmıştır. Daha sonra, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Güvenin “Z” skorları birbiriyle çarpılarak DonusumEtkilesim değişkeni elde edilmiştir. Son olarak da, Etik Liderlik ile Örgüte Güven Boyutu ölçeklerinin “Z” skorları birbiriyle çarpılarak EtikEtkilesim değişkeni elde edilmiştir.

Şekil 9: AMOS Düzenleyicilik Modeli



AMOS'ta Şekil 9'daki model çizilerek düzenleyici etki test edilmiş ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

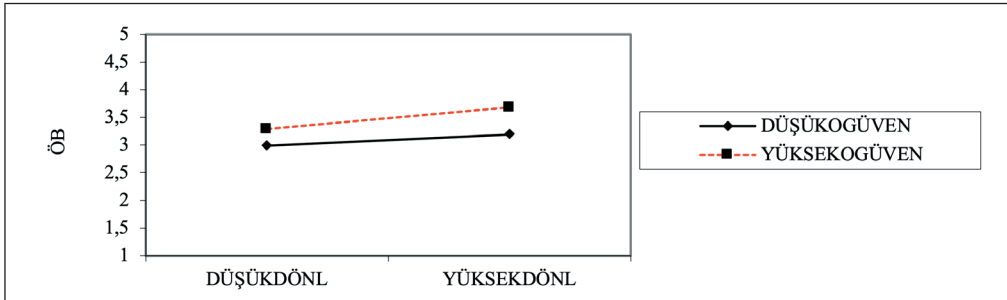
Tablo 18: Moderatör Analizi Sonuçları

Yol Adı	Standardize Tahmin (B)	Standart Hata	Kompozit Güvenirlik (t)	P
OB <--- ZDL	0,101	0,050	2,036	0,042
OB <--- ZÖG	0,396	0,026	15,332	***
OB <--- ZEL	0,119	0,049	2,437	0,015
OB<--- DonusumEtkileşim	0,095	0,031	3,110	0,002
OB<--- EtikEtkileşim	-0,049	0,026	-1,890	0,059

*** $p < .001$, Intercepts (Kesme Katsayısı=3,088) $R^2 = .520$

Moderatör analizi neticesinde yukarıdaki tabloda verilen bilgiler ışığında, DonusumEtkileşim değişkeniyle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin $\beta = .095$, $t = 3,110$, $p < .01$ düzeyinde anlamlı, EtikEtkileşim değişkeniyle bağımlı değişken arasındaki ilişki ise $\beta = -.049$, $t = -1,890$, $p > .05$ düzeyinde anlamsız olup diğer değişkenler arasındaki ilişki $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunduğundan, DL'nin OB üzerindeki etkisinde ÖG'nin pozitif yönlü bir moderatör etkisi olduğu sonucuna varılmış ve H_4 kısmen desteklenmiştir. Söz konusu düzenleyici değişkenin etkisinin yönünü ve kuvvetini açıklamak amacıyla, Dawson & Richter (2006)'in <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> sitesinde bulunan 2-way_linear_interactions dosyası indirilerek aşağıdaki resimde gösterildiği şekilde test edilmiştir.

Şekil 10: İki Yönlü Doğrusal Etkileşim Tablosu



Şekilde görüldüğü üzere, düşük DL ($t = 3,194$, $p < .01$) ve yüksek DL ($t = 3,099$, $p < .01$) anlamlı bulunmuştur. ÖG'nin her iki düzeyde de OB üzerinde düzenleyici rolü olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, Dönüşümcü Liderlik uygulamaları arttıkça, örgüte duyulan güven (hem düşük hem de yüksek seviyede) düzenleyici bir rol üstlenerek, DL'nin OB'yi pozitif yönde etkileyeceği sonucuna varılmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Toplam dört hipotezin oluşturulduğu bu çalışmada, H_2 hipotezi hariç tüm hipotezler desteklenmiştir. Kriz dönemlerinde uygulanması gereken en etkili liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilen EL ve DL, elde edilen sonuçlara göre birlikte aynı örgütte kullanıldığında DL'nin örgütsel bağlılığı anlamlı ve daha yüksek β katsayısıyla yordadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu iki liderlik uygulamasından kriz döneminde DL uygulamaları tercih edildiğinde, örgütsel bağlılığı anlamlı olarak artıracak sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kriz dönemlerinde DL'nin EL'ye göre daha etkili bir liderlik tarzı olduğu da söylenebilir. Elde edilen bulgular, EL'nin ÖB üzerinde kuvvetli düzeyde pozitif bir etkisi olduğuna belirten; Vito & Mekuri-Ndimele (2020) ve Aruoren & Tarurhor (2023)'in yaptığı çalışmalarla farklılık göstermektedir. DL açısından bakıldığında, Jyoti & Bhau (2015), Sofi & Devanadhen (2015), Buil vd. (2019) yaptığı çalışmalarla paralellik göstermektedir. DL'nin EL'ye göre daha etkili bir liderlik tarzı olarak ön plana çıkmasının nedeni olarak, (krizde karşılaşılan sorunları hızlı ve analitik çözümler üretilmesi vb. hususlar göz önüne alındığında) DL'nin çalışanlara destek sağlama, personeli güçlendirme, yenilikçi olmak için güdüleme, yaratıcı olmaya özendirme, örnek olarak liderlik etme, çalışanlar arasında yeni becerilerin geliştirilmesine teşvik etme (Metaferia vd., 2023) gibi özelliklerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

İkinci hipotezde ölçülmek istenen ÖY'nin aracılık etkisi anlamsız bulunmuş ve H_2 desteklenmemiştir. Bu sonuç, DL uygulamalarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkisinde ÖY'nin aracılık rolünün test edildiği ve kısmi aracılık etkisi bulunduğu (Hidayat & Patras, 2024; Sunaryo vd., 2023) araştırmaların sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Bulgulardaki farklılığın, ÖY'ye sahip çalışanların, arzu ettiği şekilde ya da düzeyde liderlerin karar verememesinden (karar almada merkeziyetçi olma vb.) ve verilen görevleri yerine getirirken (personel, malzeme ve zaman vb. problemler) yaşadığı zorluklardan ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Gıda, İletişim ve Özel güvenlik sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada sektörler arasındaki sonuçlar incelendiğinde, gıda sektöründe her iki liderlik tarzının da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ancak DL tarzının daha yüksek β katsayısına sahip olduğu bulunmuştur. Gıda sektörü açısından DL'nin EL'ye göre nispeten daha etkili bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Özel güvenlik sektöründe ise DL tarzının istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim sektöründe ise her iki liderlik tarzının da istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiş ve H_3 desteklenmiştir. Sonuç olarak, DL'nin gıda ve iletişim sektöründe örgütsel bağlılığı pozitif yönde artırdığı görülse de iletişim sektöründe etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, DL'nin hizmet sektörünün tüm alt sektörlerinde geçerli bir liderlik tarzı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, örgüte güvenin düzenleyici rolünü test etmek için yapılan analizde, DL'nin ÖB üzerindeki etkisinde her seviyede örgüte güvenin düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmış ve H_4 desteklenmiştir. Sonuçlar Jyoti & Bhau (2015) gibi araştırmacıların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Diğer yandan EL açısından bakıldığında ($\beta = -.049$, $t = -1.890$, $0.59 > .05$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunsu da sınıra yakın bir değer olduğu göz ardı edilmemelidir. Farklı sektörlerde farklı sonuçlar elde edilebileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca bulgular, İlyas vd. (2020)'nin elde ettiği sonuçlara göre farklılık göstermektedir. Örgüte güvenin düzenleyici etkisinin sadece DL'de ortaya çıkmasının temel nedeni

olarak, çalışanların etik liderlerden ziyade dönüştürücü liderleri örgütün kendisi gibi görme eğiliminde olması gösterilebilir.

Özetle, bu çalışmada ele alınan değişkenlerle oluşturulan model test edildiğinde normal dönemde elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında farklı sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Tüm model testinden sonra kriz döneminde EL ve DL tarzlarından, DL tarzının ÖB'yi artırma- da daha uygun bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. Sınırlılıklar ve Öneriler

İleride yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından teorik, pratik ve ampirik katkılar sunmasına rağmen bu araştırmanın;

- I. Cinsiyetin kategorik moderatör değişken olarak kullanıldığında sosyal çevre, örgüt iklimi gibi değişkenlerle ele alındığında sonuçların farklılık gösterebileceği,
- II. Ayrıca, etik liderlik davranışını ölçmek için etik konusunun kültürden kültüre, coğrafyadan coğrafya farklılık göstermesi nedeniyle söz konusu ölçeklerin kullanılacağı ülkeye göre uyarlanmasının faydalı olacağı (Argyropoulou & Spyridakis, 2022),
- III. Türkiye'deki özel kurum/kuruluşların çalışanlarını kapsayan bu araştırmanın bulgularının genellenebilirliğini artırmak için, gelecekteki çalışmalarda kamu kurum/kuruluşlarını da dahil edilmesinin uygun olacağı,
- IV. Hizmet sektöründe yapılan çalışmamızdaki sonuçlar alt sektörler için de farklılık göstermiştir. Farklı alt sektörlerde yapılacak çalışmalarda bu farklılığın oluşabileceği gibi farklı liderlik tarzlarının da anlamlı etki yaratabileceği değerlendirilmiştir.

Yukarıda belirtilen hususlara ilave olarak, kriz dönemindeki en etkili liderlik tarzının hangisi ya da hangileri olduğunu tespit etmek ve ÖB üzerindeki etkisini ölçmek için, bu araştırma kapsamına alınmayan liderlik tarzlarıyla yapılan araştırmaların sonuçları karşılaştırılarak, kriz dönemlerinde uygulanabilecek en iyi liderlik tarzının belirlenebileceği düşünülmektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları sorumlu yazar tarafından hazırlanmıştır. Diğer yazar tarafından derleme faaliyeti yapılmıştır.

Destek ve Teşekkür

Değerli yorumları ve yapıcı eleştirileri için editör ve hakemlere teşekkür ederim.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1-10.

- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Ahmad Bustamam, U. S. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 206-222.
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Argyropoulou, E., & Spyridakis, A. (2022). Tools detecting and/or measuring ethical leadership: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2).
- Arokiasamy, A. R. A., Maheshwari, G., & Nguyen, K.-L. (2022). The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: the mediating role of organizational citizenship behaviour. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 17, 1-33.
- Aruoren, E. E., & Tarurhor, E. M. (2023). Influence of authentic leadership on organizational trust: The mediatory role of organizational commitment. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1), 18-32.
- Atalay, M., Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment. *Argumenta Oeconomica*, 48(1).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193-211.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745-783.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Damti, S., & Hochman, G. (2022). Personality characteristics as predictors of the leader's ethical leadership in regular times and in times of crisis. *Sustainability*, 14(16), 9800.
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. *Journal of Physics: Conference Series*,
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.

- Donnelly, K., & Twenge, J. M. (2017). Masculine and feminine traits on the Bem Sex-Role Inventory, 1993–2012: A cross-temporal meta-analysis. *Sex roles*, 76, 556–565.
- Dörnyei, Z., & Taguchi, T. (2009). *Questionnaires in second language research: Construction, administration, and processing*. Routledge.
- Eisenbeiss, S. A., & Van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182–195.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics:(and sex and drugs and rock'n'roll): Andy Field*. Sage.
- Foster, S. (2020). Leadership in the time of crisis. *British Journal of Nursing*, 29(7), 449–449.
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2021). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093–1111.
- Ghanad, A. (2023). An overview of quantitative research methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8).
- Green, Z. A. (2022). Generalized self-efficacy shields on the negative effect of academic anxiety on academic self-efficacy during COVID-19 over time: A mixed-method study. *Journal of School and Educational Psychology*, 2(1), 44–59.
- Ha, J.-C., & Lee, J.-W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: The dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hayes, M. M., & Cocchi, M. N. (2022). Critical care leadership during the COVID-19 pandemic. *Journal of Critical Care*, 67, 186–188.
- Hesbol, K. A. (2019). Principal self-efficacy and learning organizations: Influencing school improvement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 33.
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2024). Teacher innovativeness: The effect of self-efficacy, transformational leadership, and school climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 208–222.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *Sage Open*, 5(4), 2158244015612518.
- Karakus, M., Ersozlu, Z., Usak, M., & Ocean, J. (2021). Self-efficacy, affective well-being, and intent-to-leave by science and mathematics teachers: A structural equation model.
- Kaštelan Mrak, M., & Grudić Kvasić, S. (2021). The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 97–110.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507.
- Khatti, J., Grover, K. S., Kim, H.-J., Mawuntu, K. B. A., & Park, T.-W. (2024). Prediction of ultimate bearing capacity of shallow foundations on cohesionless soil using hybrid lstm and rvm approaches: An extended investigation of multicollinearity. *Computers and Geotechnics*, 165, 105912.

- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558-569.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Lambert, E. G., Elechi, O. O., Baker, D., Jenkins, M., Otu, S., & Lanterman, J. L. (2022). Do the effects of organizational trust on correctional staff job attitudes vary by culture: A preliminary test with Nigerian prison staff. *Journal of Ethnicity in criminal Justice*, 20(1), 22-47.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2023). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 42(20), 16602-16617.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mehmood, W., Khan, S., Khattak, A., & Rafiq, M. (2021). Relationship of TMT green commitment and ethical leadership: an exploratory study in developing country context. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 3258-3279.
- Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Transformational leadership practices and its influence on teachers job satisfaction in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(2), 2249658.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mubashar, T., Musharrarf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325.
- Nielsen, M. W. (2016). Gender inequality and research performance: Moving beyond individual-meritocratic explanations of academic advancement. *Studies in Higher Education*, 41(11), 2044-2060.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092.
- Sabanal, G. J. A., Reputana, K. G. D., Palwa, S. S., Labandero, C. L. H., & Alimbon, J. A. (2023). Motivation and Academic Performance of Secondary Students in Science: A Correlational Study. *Asian Journal of Science Education*, 5(2), 20-29.
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & Jan, F. U. (2022). The impact of ethical leadership on employees turnover intention: An empirical study of the banking sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 261-272.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). Windsor, England: NFER-NELSON.

- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: The mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194-208.
- Sica, C., & Ghisi, M. (2007). The Italian versions of the Beck Anxiety Inventory and the Beck Depression Inventory-II: Psychometric properties and discriminant power. *Leading-Edge Psychological Tests and Testing Research*, 27-50.
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.
- Simola, S. (2003). Ethics of justice and care in corporate crisis management. *Journal of Business Ethics*, 46, 351-361.
- Sofi, M., & Devanadhen, K. (2015). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir (India). *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8), 31-45.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(1), 15.
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 883-890.
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467-483.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6). Pearson Boston, MA.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296.
- Tao, W., & Song, B. (2020). The interplay between post-crisis response strategy and pre-crisis corporate associations in the context of CSR crises. *Public Relations Review*, 46(2), 101883.
- TÜİK. *Ücretli çalışan istatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Ekim-2023-49366> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 12.11.2023.
- Vassallo, M., & Saba, A. (2015). Does Money for grocery expenditure sway Italian consumers' motivational values in predicting attitude towards eco-sustainable food products? *Contemporary Management Research*, 11(1).
- Vito, B., & Mekuri-Ndimele, J. A. (2020). Organizational trust and employee commitment of telecommunication companies in Port Harcourt, Nigeria. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(5), 57-65.
- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: The role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094-1105.
- Xia, Y., & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Methods*, 51, 409-428.

- Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How transformational leadership motivates employee involvement: The roles of psychological safety and traditionality. *Sage Open*, 12(1), 21582440211069967.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Yurcu, G., & Akinci, Z. (2024). The mediating role of future career anxiety in the effect of academic satisfaction on brain-drain among tourism & hospitality students: Moderator effect of fear of natural disasters. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 34, 100483.
- Zahoor, N., Khan, H., Khan, Z., & Akhtar, P. (2022). Responsible innovation in emerging markets' SMEs: The role of alliance learning and absorptive capacity. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-35.
- Zeinabadi, H. R. (2013). Social exchange outcomes of transformational leadership: Comparing male and female principals of public primary schools in Iran. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 730-743.