

Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Sessizliği Üzerindeki Aracı Etkisinin İncelenmesi: Spor Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Arif ÇETİN¹, Cemal ÖZMAN²

Özet

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 17.07.2025

Kabul Tarihi: 26.09.2025

Online Yayın Tarihi:

01.10.2025

Anahtar Kelimeler:

Etik liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, spor

DOI:

10.55238/seder.1745294

Amaç: Bu araştırmanın amacı etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini ve bu etkinin çalışan sessizliği üzerindeki yansımalarını ortaya koymaktır.

Gereç ve Yöntem: Araştırmanın evrenini, İstanbul genelindeki yerel yönetimlerin spor hizmeti sunan birimlerinde çalışan bireyler oluşturmuştur. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup araştırmaya 226 katılımcı dahil olmuştur. Çalışmada Tuna ve ark. (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Etik Liderlik Ölçeği; Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği; Ergül (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Sessizliği Ölçeği kullanılmıştır. İki grup arasındaki fark olup olmadığına bağımsız örneklem t testi ile bakılmıştır. Ölçek güvenilirliği için Cronbach alfa değerinden ve ölçekler arasındaki ilişki için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca model testi için yol analizinden yararlanılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Bulgular: Çalışmada, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile çalışan sessizliği arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı derecede bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Sonuç olarak, spor sektöründeki çalışan sessizliği ve bağlılık arasındaki ilişkilerin yalnızca liderlik tarzından değil, aynı zamanda çalışanların cinsiyetinden, iş rolünden, kıdemden ve medeni durumdan da güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle, kuruluşların herkes için tek tip kural uygulamak yerine demografik özellikleri ve rolleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir.

The Mediating Effect of Ethical Leadership on Organisational Commitment and Employee Silence: A Study on the Sports Sector

Abstract

Article Info

Received: 17.07.2025

Accepted: 26.09.2025

Online Published:

01.10.2025

Keywords:

Ethical leadership, organisational silence, organisational commitment, sport

Aim: The aim of this study is to reveal how ethical leadership affects employees' levels of organisational commitment and the implications of this effect for employee silence.

Method: The population of the study consisted of individuals working in local government units providing sports services throughout Istanbul. The sample was determined using convenience sampling, and 226 participants were included in the study. The study utilised the ethical leadership scale adapted into Turkish by Tuna et al. (2012), the organisational commitment scale adapted into Turkish by Dağlı, Elçiçek, and Han (2018), and the employee silence scale adapted into Turkish by Ergül (2022). An independent samples t-test was used to determine whether there was a difference between the two groups. Cronbach's alpha was used to assess scale reliability, and Pearson correlation analysis was used to assess the relationship between the scales. In addition, path analysis was conducted for model testing, and the results were presented in tables.

Results: The study found a statistically significant positive relationship between the ethical leadership and the organisational commitment, and a statistically significant negative relationship between ethical leadership and employee silence, and between organisational commitment and employee silence.

Conclusion: In conclusion, the relationship between employee silence and commitment in the sports industry is shaped not only by leadership style but also by employee gender, job role, seniority, and marital status. Consequently, organisations should take these demographic characteristics and role differences into account instead of applying the same policies to all staff.

¹ Marmara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul/ Türkiye. E-mail: arif.cetin@marmara.edu.tr.

ORCID: 0000-0002-7430-48

² Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Bartın/Türkiye. E-mail: cozman@bartin.edu.tr.

ORCID: 0000-0003-2812-1106

Giriş

Etik liderlik, modern organizasyonlarda çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendiren önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle spor sektörü gibi dinamik ve rekabetçi bir alanda, etik liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışan sessizliği üzerindeki etkisi, literatürde giderek artan bir ilgi görmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar, etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ve çalışanların sessizlik davranışlarını azalttığını göstermektedir (Brown ve Trevino, 2006; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Dumangöz, 2024).

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık ve çalışan sessizliği arasındaki kesişim çeşitli nedenlerden dolayı spor sektöründe önemli bir husustur. Spor kuruluşları, liderlerin davranışlarının ve değerlerinin hem iç hem de dış paydaşlar tarafından yakından incelenen, görünürlüğü yüksek, rekabetçi ve etik açıdan hassas bir ortamda faaliyet göstermektedir (Savita ve Koodamara, 2024). Etik liderlik, güvenin tesis edilmesi, adaletin teşvik edilmesi ve olumlu bir organizasyonel ortamın yaratılması için hayati öneme sahiptir ve bu da çalışanların moralini ve bağlılığını artırır (Terlemez, 2023).

Spor çalışanları arasında yüksek örgütsel bağlılık, iş memnuniyetinin artması, daha iyi takım uyumu ve performans sonuçlarının iyileşmesi ile ilişkilidir (Çetin ve Güney, 2019). Tersine, çalışanların değerli geri bildirimlerini veya endişelerini sakladıkları durumlarda, çalışanların sessizliği inovasyonu engelleyebilir, problem çözme önleyebilir ve organizasyonel etkinliği zayıflatabilir (Çetin, 2020). Hızlı karar verme ve açık iletişimin kritik öneme sahip olduğu spor ortamlarında, sessizlik hem bireysel hem de takım başarısı üzerinde özellikle zararlı etkilere sahip olabilir.

Etik liderlerin, çalışanların fikirlerini ve endişelerini dile getirme istekliliğini doğrudan etkileyerek sessizliği azaltıp bağlılığı güçlendirebileceği için, bu dinamiklerde etik liderliğin bu dinamiklerdeki belirleyici rolünü incelemek büyük önem taşır (Savita ve Koodamara, 2025). Sporda etik yönetim ve şeffaflık konusunda artan baskılar göz önüne alındığında, bu ilişkileri anlamak, daha sağlıklı ve sürdürülebilir spor organizasyonları oluşturmayı amaçlayan organizasyon liderleri ve politika yapıcılar için eyleme geçirilebilir içgörüler sağlar.

Etik liderlik, liderlerin ahlaki standartlara uygun davranarak çalışanlarına örnek olmaları ve bu tutumları teşvik etmeleri olarak tanımlanır (Brown ve ark., 2005). Spor sektöründe etik liderlik, özellikle takım çalışması, adalet ve güvenin ön planda olduğu bir ortam yaratmada kritik bir rol oynar. Etik liderler, adalet, dürüstlük ve şeffaflık gibi değerleri ön planda tutarak çalışanların güvenini kazanır ve spor organizasyonlarında olumlu bir iklim yaratır. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmada önemli bir rol oynar (Kalshoven ve ark., 2011). Spor sektöründe etik liderlik, yalnızca liderin davranışlarıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların etik kararlar almasını ve organizasyon içinde etik bir kültürün oluşmasını sağlar (Mayer ve ark., 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık temelli bağlılıklarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Spor sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığı, organizasyonun başarısı ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır. Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona olan sevgi ve aidiyet duygusunu; normatif bağlılık, organizasyona karşı duyulan ahlaki sorumluluğu; devamlılık bağlılığı ise organizasyondan ayrılmanın maliyetine ilişkin algıyı ifade eder. Etik liderlik, çalışanların organizasyona

olan duygusal bağlılıklarını artırarak, onların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlar (Neubert ve ark., 2009). Spor sektöründe etik liderlerin adil ve şeffaf yönetim anlayışı, çalışanların organizasyona olan güvenini artırır ve bu da örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkiler (Walumbwa ve ark., 2011).

Çalışan sessizliği, bireylerin organizasyon içindeki sorunlar, fikirler veya öneriler hakkında konuşmaktan kaçınması durumudur (Morrison ve Milliken, 2000). Spor sektöründe çalışan sessizliği, özellikle yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyerek performansı olumsuz etkileyebilir. Bu durum, genellikle çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu, liderlerin tepkisizliği veya organizasyon içindeki iletişim eksikliğinden kaynaklanır. Etik liderlik, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak sessizlik davranışını azaltabilir. Etik liderler, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmeleri için güvenli bir ortam yaratır ve bu da çalışanların sessizlik yerine seslerini duyurmayı tercih etmelerine yol açar (Avey ve ark., 2012).

Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve çalışan sessizliği arasında önemli bir aracı rol oynar. Spor sektöründe etik liderlerin adil ve şeffaf yönetim anlayışı, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda çalışanların sessizlik davranışlarını azaltır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, organizasyon içinde daha aktif bir rol üstlenir ve fikirlerini ifade etmekten çekinmezler. Bu bağlamda, etik liderlik, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirerek sessizlik davranışını azaltmada kritik bir öneme sahiptir.

Literatürde, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar vardır. Her iki değişkenin alt boyutları incelendiğinde, kabullenici sessizlik, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Savunmacı sessizlik de duygusal ve normatif bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Buna karşılık prososyal sessizlik, yalnızca devamlılık bağlılığı üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Çetin, 2020). Örgütsel adalet ve etik liderlik algısının, spor sektöründe çalışanlar tarafından örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir (Terlemez, 2023). Yine, spor çalışanlarında örgütsel sessizlik davranışlarının yaygın olduğu, özellikle kadın çalışanların, yönetimle ilgili konularda daha fazla sessizlik gösterdiği belirlenmiştir (Baştuğ ve ark., 2016). Ayrıca, Genel Müdürlük çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmada, çalışanların sessizlik düzeylerinde bireysel ve demografik değişkenlerin yanı sıra, liderlik yaklaşımının da belirleyici olduğunu göstermiştir (Ağırbaş ve Yıldızhan, 2020).

Örgütsel ortamlarda etik liderliğin önemi kabul edilmesine rağmen, spor sektöründe örgütsel bağlılık ve çalışanların sessizliği üzerindeki spesifik etkisini inceleyen ampirik araştırmalar sınırlıdır. Ayrıca, etik liderliğin hem örgütsel bağlılığı hem de çalışanların sessizliğini doğrudan etkilediği varsayılsa da, bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü spor ortamlarında kapsamlı bir şekilde araştırılmamıştır. Bu aracılık etkisini anlamak, sadece bağlılığı teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda açık iletişimi teşvik eden ve çalışanlar arasında zararlı sessizlik davranışlarını azaltan liderlik stratejileri geliştirmek için çok önemlidir.

Bu nedenle, araştırmanın amacı etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini ve etkinin çalışan sessizliği üzerindeki yansımalarını ortaya koymaktır.

Gereç ve Yöntem

Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini, İstanbul genelindeki yerel yönetimlerin spor hizmeti sunan birimlerinde çalışan bireyler oluşturmuştur. Örneklem, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiş olup araştırmaya 226 katılımcı dahil olmuştur.

Prosedür ve Etik

Bu çalışma Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 12.02.2025 tarihli ve 2 numaralı toplantıda 2025-SBB-0048 protokol numaralı başvuru ile etik yönden uygun bulunmuştur. Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Toplanması

Veriler 1 Mart ile 31 Mayıs 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilen çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Anket bağlantısı, e-posta davetiyeleri ve yerel belediyelerin iletişim grupları aracılığıyla katılımcılara iletilmiştir. Çevrimiçi anketlerdeki sorular cevaplanmadan önce katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve bilgilendirilmiş onamları çevrimiçi anket aracılığıyla alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Etik Liderlik Ölçeği”, Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Çalışan Sessizliği Ölçeği” olmak üzere 3 ölçek kullanılmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği

Çalışanların liderlerinin etik davranışlarına ilişkin algılarını değerlendirmek için Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve daha sonra Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, etik liderliği tek boyutlu bir yapı olarak ele almakta ve 10 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir ifadeyi 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beş puanlık Likert tipi bir ölçekte değerlendirmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın kavramsal yapısını değerlendirmek için Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç farklı alt boyutta ölçmektedir. Ölçek, 18 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir ifadeyi 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beş puanlık Likert ölçeği kullanarak derecelendirmiştir.

Çalışan Sessizliği Ölçeği

Çalışan sessizliğini değerlendirmek için bu çalışmada, Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından geliştirilen ve Ergül (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Sessizliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir ifadeyi 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beş puanlık Likert ölçeği kullanarak derecelendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Veriler, IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 yazılımlarında analiz edilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımı (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için

tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) verilmiştir. İki grup arasında fark olup olmadığına bağımsız örneklem t testi ile bakılmıştır. Ölçek güvenilirliği için Cronbach alfa değerinden ve ölçekler arasındaki ilişki için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca model testi için yol analizinden yararlanılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri.

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	127	56,2
	Erkek	99	43,8
Yaş	18-35	95	42,0
	36 ve Üzeri	131	58,0
Medeni durum	Evli	133	58,8
	Bekar	93	41,2
Eğitim düzeyi	Lisans ve altı	191	84,5
	Lisansüstü	35	15,5
İş yerindeki rolü	Antrenör	118	52,2
	Uzman/İdari personel	108	47,8
Kurumda çalışma süresi	0-3 yıl	98	43,4
	4 yıl ve üzeri	128	56,6
Spor sektöründe toplam çalışma süresi	0-3 yıl	58	25,7
	4 yıl ve üzeri	168	74,3
Mevcut liderle çalışma süresi	0-3 yıl	140	61,9
	4 yıl ve üzeri	86	38,1

Katılımcıların %56,2'si kadın, %43,8'i erkektir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %58,0'ının 36 yaş ve üzeri olduğu medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %58,8'i evli, %84,5'i lisans ve lisans altı eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların iş yerindeki rol dağılımına göre, %52,2'si antrenör olarak görev yapmaktadır. Kurumda çalışma süresi değişkenine göre, %56,6'sı 4 yıl ve üzeri süredir mevcut kurumunda çalışmaktadır. Spor sektöründeki toplam çalışma süresi açısından bakıldığında, katılımcıların %74,3'ü 4 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Mevcut liderle çalışma süresi bakımından, katılımcıların %61,9'u mevcut lideriyle 0-3 yıl süredir çalışmaktadır.

Tablo 2. Ölçek ve alt boyutlara dair tanımlayıcı istatistikler.

	ort	ss	Min	Maks	Cronbach's alfa
Etik Liderlik Ölçeği	40,15	6,47	21	50	0,943
Örgütsel bağlılık ölçeği	64,19	9,02	45	85	0,813
Duygusal	21,06	4,62	15	30	
Devam	22,19	3,07	16	28	
Normatif	20,95	3,86	13	30	0,937
Çalışan Sessizliği Ölçeği	14,39	5,99	5	25	

Etik liderlik ölçek ortalaması $40,15 \pm 6,47$, örgütsel bağlılık ölçek ortalaması $64,19 \pm 9,02$ ve çalışan sessizliği ölçek ortalaması $14,39 \pm 5,99$ 'dur.

Ölçek güvenilirliğinin değerlendirilmesi sırasında en sık kullanılan kriterlerden biri içsel tutarlılık ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısıdır. Ölçekler için hesaplama yapılmış, Cronbach alfa katsayı değeri hesaplanmıştır. Bu değerler genelde kabul edilebilir değer olan 0,70'ten (Nunnally, 1978) yüksektir.

Tablo 3. Demografik değişkenler arasında ölçek puanları bakımından farklılıkların incelenmesi.

	Etik liderlik ölçeği	Örgütsel bağlılık ölçeği	Çalışan sessizliği ölçeği
	ort±ss	ort±ss	ort±ss
Cinsiyet			
Erkek	40,98±6,25	67,85±8,11	14,44±6,07
Kadın	39,10±6,61	59,49±7,91	14,32±5,92
t/p	2,181/0,030*	7,772/0,000*	0,147/0,884
Yaş			
18-35	42,39±6,19	66,15±10,33	12,58±4,88
36 ve Üzeri	38,53±6,19	62,77±7,66	15,70±6,39
t/p	4,620/0,000*	2,694/0,008*	-4,166/0,000*
Medeni durum			
Evli	39,59±5,28	63,44±6,81	16,01±6,27
Bekar	40,96±7,82	65,26±11,41	12,08±4,71
t/p	-1,464/0,145	-1,372/0,172	5,378/0,000*
Eğitim düzeyi			
Lisans ve altı	40,16±6,44	64,38±9,24	14,54±5,99
Lisansüstü	40,11±6,67	63,14±7,67	13,57±6,05
t/p	0,040/0,968	0,747/0,456	0,878/0,381
İş yerindeki rolü			
Antrenör	38,55±6,18	61,17±7,67	16,14±5,02
Uzman/İdari personel	41,91±6,34	67,49±9,25	12,47±6,39
t/p	-4,023/0,000*	-5,611/0,000*	4,772/0,000*
Kurumda çalışma süresi			
0-3 yıl	43,35±4,55	66,28±9,40	12,10±4,83
4 yıl ve üzeri	37,71±6,66	62,59±8,40	16,14±6,22
t/p	7,546/0,000*	3,100/0,002*	-5,494/0,000*
Spor sektöründe toplam çalışma süresi			
0-3 yıl	42,05±5,01	67,14±11,37	14,69±4,41
4 yıl ve üzeri	39,50±6,79	63,17±7,83	14,29±6,46
t/p	3,035/0,003*	2,462/0,016*	0,529/0,598
Mevcut liderle çalışma süresi			
0-3 yıl	41,45±5,83	66,56±8,46	12,11±4,50
4 yıl ve üzeri	38,05±6,91	60,34±8,60	18,10±6,28
t/p	3,966/0,000*	5,334/0,000*	-7,721/0,000*

t:Bağımsız örneklem t testi*: $p<0,05$

Cinsiyet, yaş, iş yerindeki rolü, kurumda çalışma süresi, spor sektöründeki çalışma süresi ve mevcut liderle çalışma süreleri arasında etik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı derecede bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Yaş, medeni durum, iş yerindeki rolü, kurumda çalışma süresi ve mevcut liderle çalışma süreleri arasında çalışan sessizliği ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı derecede bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 36 yaş ve üzeri olanlarda çalışan sessizliği ölçek puanı 18-35 yaşında olanlara göre, evli olanlarda çalışan sessizliği ölçek puanı bekar olanlara göre, antrenörlerde çalışan sessizliği ölçek puanı uzman/idari personele göre, kurumda ya da mevcut liderle çalışma süresi 4 yıl ve üzerinde olanlarda çalışan sessizliği ölçek puanı 0-3 yıl olanlara göre daha yüksektir.

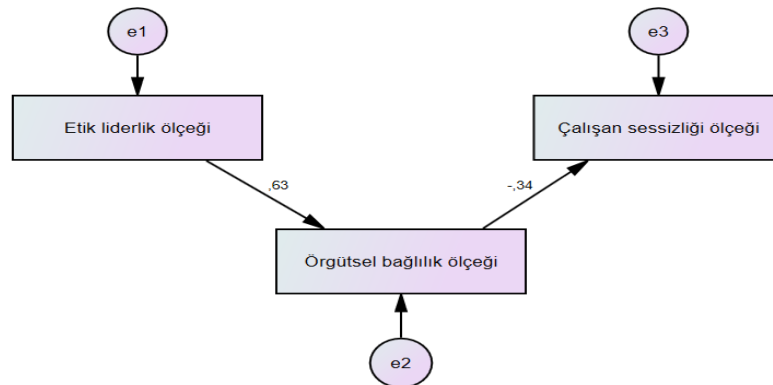
Tablo 4. Ölçekler arasında ilişkinin incelenmesi.

		Etik liderlik ölçeği	Örgütsel bağlılık ölçeği	Çalışan sessizliği ölçeği
Etik liderlik ölçeği	r	1	0,634	-0,311
	p		0,000*	0,000*
Örgütsel bağlılık ölçeği	r		1	-0,338
	p			0,000*
Çalışan sessizliği ölçeği	r			1
	p			

r: Pearson korelasyon katsayısı

Etik liderlik ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde, etik liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile çalışan sessizliği ölçeği arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı derecede bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

226 denek sayısına sahip veri setine yol analizi IBM SPSS AMOS 23 programı ile uygulanmıştır. İlk aşamada, 3 faktörün gösterge değişken olarak yer aldığı yol modeli Şekil 1’de oluşturulmuştur. Model tahminlenirken yapısal eşitlik modellerinde sıklıkla kullanılan ve verilerin normal dağılmadığı durumlarda bile güvenilir sonuçlar veren maximum likelihood yöntemi kullanılmış, gözlenen değişkenlerin hata ve kovaryansları ile aralarındaki yapısal yolların regresyon katsayılarını kapsayan parametrelerin tahmin edilebilmesi amaçlanmıştır.

**Şekil 1.** Yol Modeli

Son aşamada ise yol modeli için uyum indeksleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, yol modelinin genel olarak iyi uyum sağladığı görülmektedir. Yol modeline göre etik liderlik ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde pozitif yönde ($\beta:0,63$, $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışan sessizliği ölçeği üzerinde negatif yönde ($\beta:-0,34$, $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Ayrıca etik liderlik ölçeğinin çalışan sessizliği ölçeği üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ölçeğinin ($\beta:-0,215$ ($-0,137;-0,289$), $p:0,001$) aracı etkisi tespit edilmiştir.

Tablo 5. Araştırmada kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve kabul edilebilir değer aralığı.

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuçlar
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 4$	3,968
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,998
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,973
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,980
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0,938
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,979
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0,115
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.08$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,039

Elde edilen uyum değerlerine bakıldığında, χ^2/df , GFI, NFI, IFI, TLI, CFI ve SRMR değerlerinin iyi olduğu (Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011) görülmektedir. Genel olarak uyum indekslerine bakıldığında yol modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

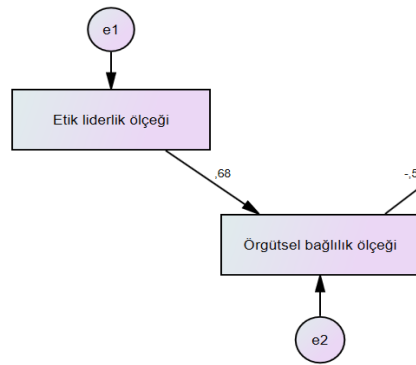
Tablo 6. Modelin cinsiyetlere göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	13,942	0,001*	0,077	0,078	0,070	0,073
Structural residuals	3	4,382	0,223	0,024	0,025	-0,048	-0,050

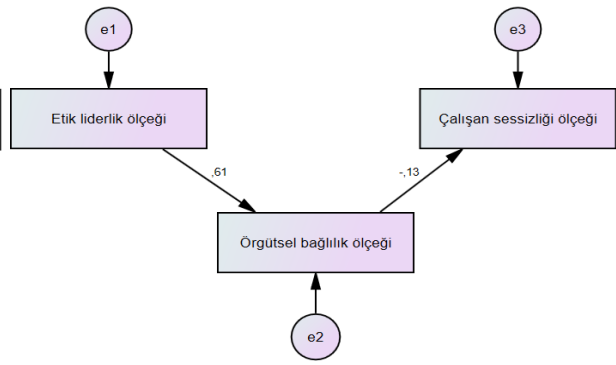
*: $p < 0,05$

Model cinsiyetlere göre ölçüm hataları bakımından farklılık göstermemekte iken ölçüm yükleri bakımından farklılık göstermektedir. Modelde ölçüm yükleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki direk etkisi erkeklerde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iken kadınlarda bu direk etki anlamsızdır.

Erkek



Kadın



Şekil 2. Cinsiyete Göre Yol Diyagramı

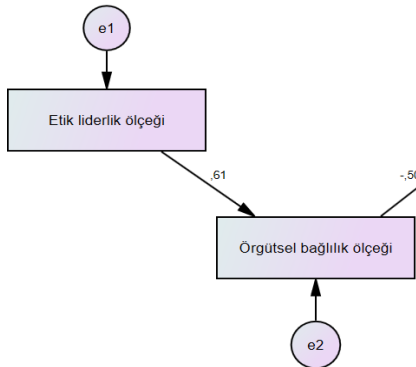
Tablo 7. Modelin yaş gruplarına göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	3,003	0,223	0,021	0,021	0,000	0,000
Structural residuals	3	28,616	0,000*	0,195	0,201	0,141	0,147

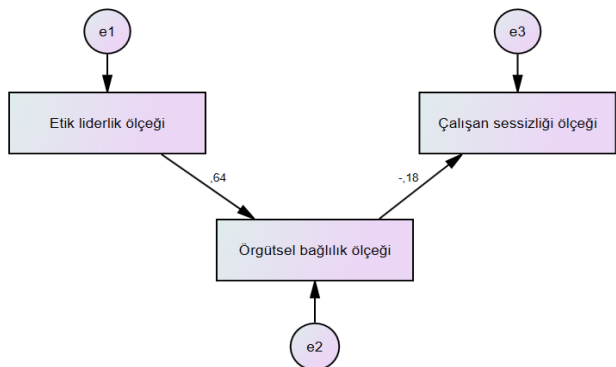
*: $p < 0,05$

Model yaş gruplarına göre ölçüm yükleri bakımından farklılık göstermemekte iken ölçüm hataları farklılık göstermektedir.

18-35 yaş



36 yaş ve üzeri



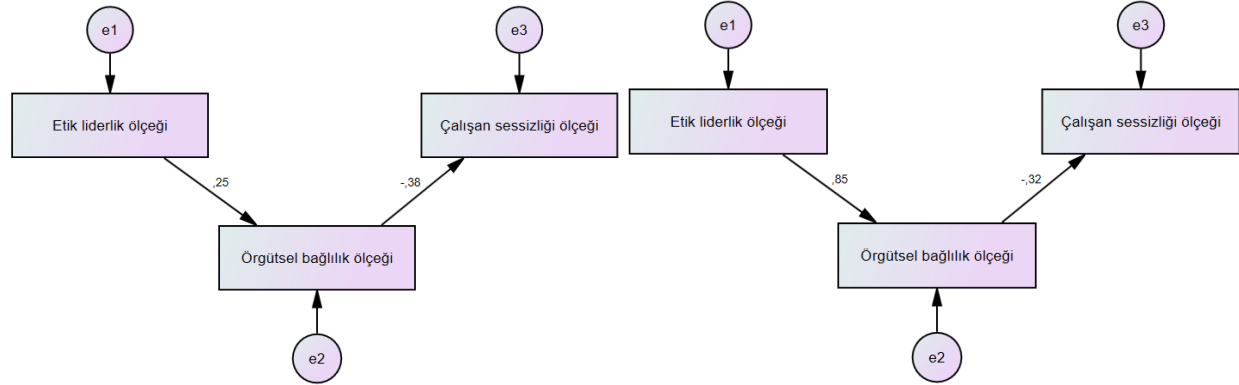
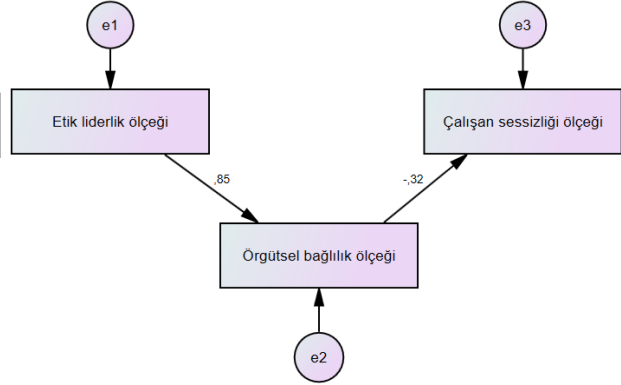
Şekil 3. Yaşa Göre Yol Diyagramı

Tablo 8. Modelin medeni duruma göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	49,092	0,000*	0,293	0,297	0,358	0,371
Structural residuals	3	25,745	0,000*	0,154	0,157	-0,092	-0,095

*: $p < 0,05$

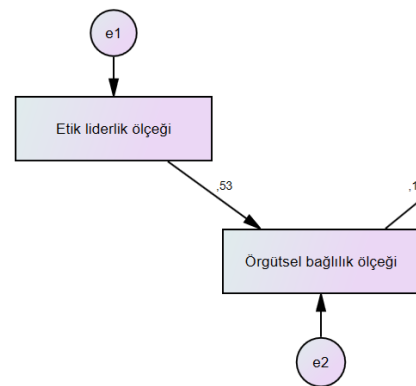
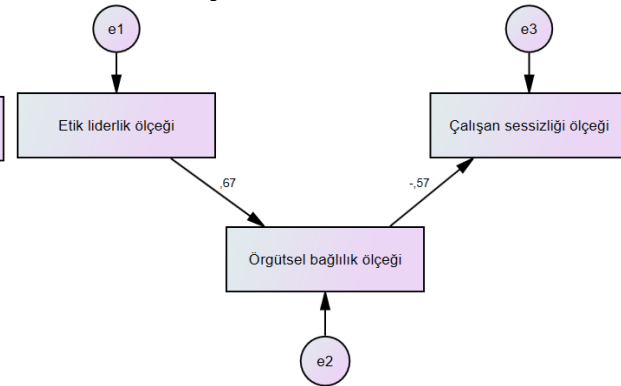
Model medeni duruma göre ölçüm yükleri ve ölçüm hataları bakımından farklılık göstermektedir. Modelde ölçüm yükleri incelendiğinde evli olanlarda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki direk etkisi bekar olanlara göre daha yüksektir.

Evli**Bekar****Şekil 4.** Medeni Duruma Göre Yol Diyagramı**Tablo 9.** Modelin iş yerindeki rollere göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	42,654	0,000*	0,241	0,244	0,121	0,125
Structural residuals	3	0,613	0,894	0,003	0,004	-0,256	-0,265

*: $p < 0,05$

Model iş yerindeki rollere göre ölçüm yükleri ve ölçüm hataları bakımından farklılık göstermektedir. Modelde ölçüm yükleri incelendiğinde antrenörlerde örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki direk etkisi pozitif yönde iken uzman/ıdari personelde örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki direk etkisi negatif yönde anlamlıdır.

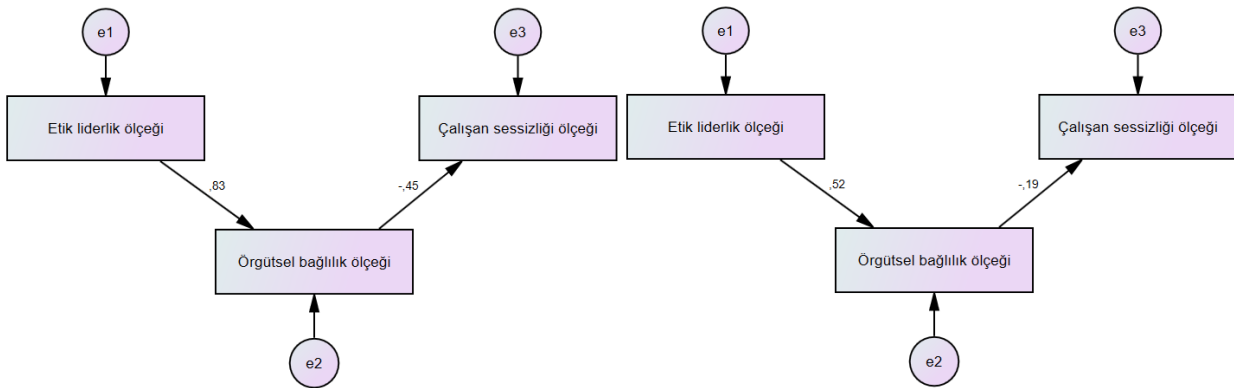
Antrenör**Uzman/İdari personel****Şekil 5.** İş Yerindeki Rollere Göre Yol Diyagramı

Tablo 10. Modelin kurumda çalışma süresine göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	44,745	0,000*	0,169	0,170	-0,222	-0,227
Structural residuals	3	31,864	0,000*	0,120	0,122	-0,209	-0,214

*: $p < 0,05$

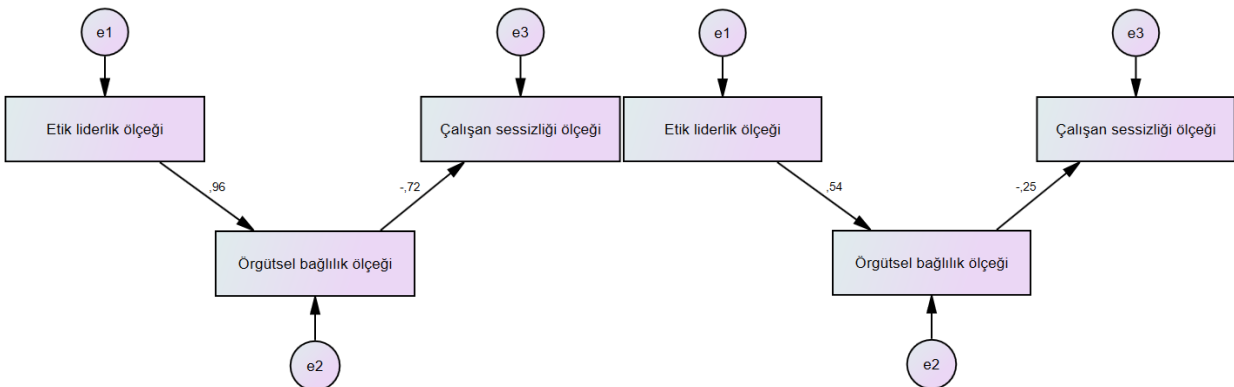
Model kurumda çalışma süresine göre ölçüm yükleri ve ölçüm hataları bakımından farklılık göstermektedir. Modelde ölçüm yükleri incelendiğinde kurumda çalışma süresi 0-3 yıl olanlarda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki ve örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki direkt etkisi çalışma süresi 4 yıl ve üzerinde olanlara göre daha yüksektir.

0-3 yıl**4 yıl ve üzeri****Şekil 6.** Çalışma Süresine Göre Yol Diyagramı**Tablo 11.** Modelin spor sektöründe toplam çalışma süresine göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	107,063	0,000*	0,373	0,376	0,396	0,404
Structural residuals	3	41,239	0,000*	0,144	0,146	-0,187	-0,191

*: $p < 0,05$

Model spor sektöründe çalışma süresine göre ölçüm yükleri ve ölçüm hataları bakımından farklılık göstermektedir. Modelde ölçüm yükleri incelendiğinde spor sektöründe çalışma süresi 0-3 yıl olanlarda etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki ve örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki direkt etkisi çalışma süresi 4 yıl ve üzerinde olanlara göre daha yüksektir.

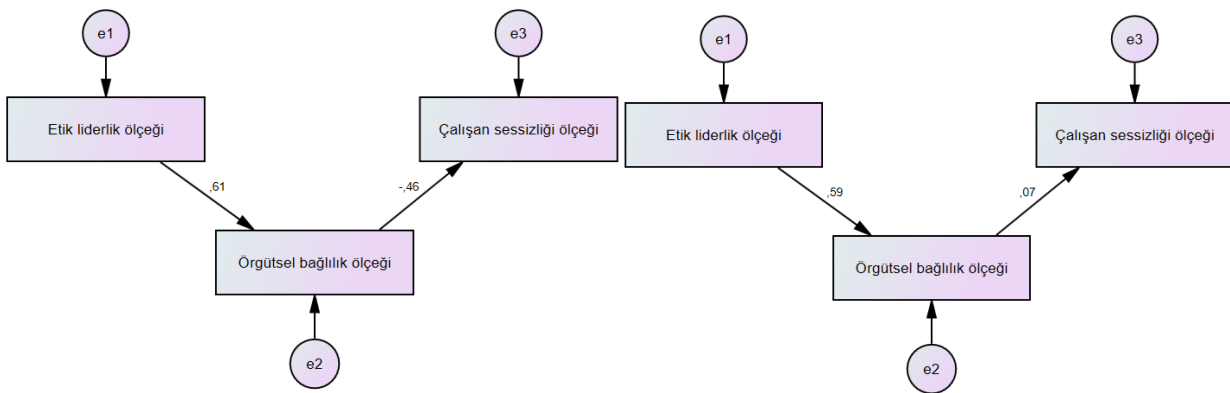
0-3 yıl**4 yıl ve üzeri****Şekil 7.** Spor Sektöründe Çalışma Süresine Göre Yol Diyagramı

Tablo 12. Modelin mevcut liderle çalışma süresine göre farklılıklarının incelenmesi.

Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
				Delta-1	Delta-2	rho-1	rho2
Structural weights	2	12,029	0,002*	0,076	0,077	-0,097	-0,100
Structural residuals	3	27,998	0,000*	0,177	0,182	0,013	0,013

*: $p < 0,05$

Model mevcut liderle çalışma süresine göre ölçüm yükleri ve ölçüm hataları bakımından farklılık göstermektedir. Modelde ölçüm yükleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki direkt etkisi mevcut liderle çalışma süresi 0-3 yıl arasında olanlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iken mevcut liderle çalışma süresi 4 yıl ve üzerinde olanlarda bu direkt etki anlamsızdır.

0-3 yıl**4 yıl ve üzeri****Şekil 8.** Mevcut Liderle Çalışma Süresine Göre Yol Diyagramı

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini ve bu etkinin çalışan sessizliği üzerindeki yansımalarını ortaya koymaktır. Yol analizi, etik liderlik ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde pozitif yönde ($\beta:0,63$, $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışan sessizliği ölçeği üzerinde negatif yönde ($\beta:-0,34$, $p<0,001$) etki gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca etik liderlik ölçeğinin çalışan sessizliği ölçeği üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ölçeğinin ($\beta:-0,215$ (-0,137:-0,289), $p:0,001$) aracı etkisi tespit edilmiştir. Sonuçlar, etik liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini (Öztürk ve Kalaycıoğlu, 2022; Torun, 2023; Ali Mohammed ve Sayan, 2023), örgütsel bağlılık ve etik liderliğin ise çalışan sessizliğiyle olumsuz ilişkili olduğunu göstermektedir (Zhuang, 2023; Al-Duhouri ve ark., 2024; Örucü ve Hasırcı, 2024). Dolayısıyla, araştırma sonuçlarımız literatürle örtüşmektedir. Buna ek olarak, spor organizasyonlarında liderlerini etik olarak algılayan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık bildirdiklerini ve bunun da çalışanların sessiz kalma oranlarının daha düşük olmasıyla ilişkili olduğunu doğrulamaktadır.

Erkeklerde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçek puanları kadınlara göre, 18-35 yaşında olanlarda etik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçek puanları 36 ve üzeri olanlara göre, uzman/idari personelde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçek puanları antrenörlere göre, kurumda, spor sektöründe ya da mevcut liderle çalışma

süresi 0-3 yıl olanlarda etik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçek puanları 4 yıl ve üzerinde olanlara göre daha yüksektir. Bu bulgulara göre yeni çalışanların ve lider rolündeki kişilerin etik liderlik uygulamalarına daha açık olabileceğini ve kuruluş içinde açıkça katılmaya daha istekli olabileceğini öne süren literatürü yansıtmaktadır (Su ve Hahn, 2021; Viana ve Machado, 2025). Bu, kariyerinin başındaki çalışanların ve uzman rollerindeki kişilerin genellikle daha yüksek örgütsel katılım sergiledikleri ve liderlik tarzlarından daha fazla etkilendikleri düşüncesiyle tutarlıdır (Borg ve Scott-Young, 2022; Yasin ve ark., 2024).

Bunun yanında, antrenörler, evli çalışanlar ve çalışma süresi 4 yıl olan personelde sessizlik düzeyinin daha yüksek çıkması; iş rolü, kişisel koşullar ve kıdemin sessizlik davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Al-Kahtani, 2012; Saygılı, 2016; Çetin ve Güney, 2019; Oh, 2024). Bu durum örgütsel sessizliğin yalnızca liderlik tarzının bir ürünü olmadığı, aynı zamanda demografik ve bağlamsal değişkenler tarafından da şekillendirildiği iddiasını desteklemektedir. Ayrıca, sessiz kalma davranışı ile iş gücü arasındaki ilişkiyi demografik değişkenlerde etkiler (Sağlam ve ark., 2019; Farkhani ve Bayat, 2021; Liu ve ark., 2022). Araştırmada, örgütsel bağlılığın çalışan sessizliği üzerindeki doğrudan etkisinin erkekler ve antrenörler arasında anlamlı, ancak kadınlar veya uzman/idari personel arasında anlamlı olmadığı gözlemi, cinsiyet ve rol temelli farklılıkları ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılığın demografik ve çalışan gruplar arasında farklı şekilde işleyebileceğini göstermektedir. Kadınlar ve uzman/idari personel için anlamlı bir doğrudan etkinin olmaması, örgütsel bağlılık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi etkileyen örgüt kültürü ve psikolojik güvenlik gibi aracı değişkenlerin varlığına işaret edebilir. Bunun yanında, erkek çalışanlar arasında çalıştıkları örgütlere karşı ne kadar güçlü bir bağlılık davranışı gösterirse o düzeyde çalıştıkları örgütlerini dışarıya karşı savunmak ya da içerideki olumsuzlukları gizlemek adına görüşlerini dile getirmemeyi tercih edebilir. Bu yüzden de örgütsel bağlılık davranışı yüksek erkek çalışanlar arasında sessizlik artmaktadır. Kadın çalışanlar arasında ise tek başına örgütsel bağlılığın yanında yöneticinin destekleyici tutumu, destekleyici örgüt iklimi gibi psikolojik güvenlik gibi unsurlara da etki ediyor olabilir. Kısaca, kadınlar örgütlerine bağlı olsalar dahi örgüt ortamı güvenli ise fikirlerini daha rahat dile getirmektedirler. Evli çalışanların fikirlerini dile getirme oranı, bekârlara göre anlamlı ölçüde daha düşüktür. Bu bağlamda, evli çalışanların aile geçindirme sorumluluğu nedeniyle işini kaybetme riskinden kaçınmak isteyebilirler. Riskten kaçınma durumu, görüşlerini açıkça ifade etmekten kaçınmalarına yol açabilir. İş rolüne gelince antrenörlerin grup içerisindeki uyumu bozmamak için susmayı; idari/uzman personel ise kurumu geliştirmek için konuşmayı tercih ediyor olabilirler. Kıdeme gelince, 0-3 yıl kıdeme sahip çalışanlar örgüt ve liderleriyle karşılıklı güven oluşturma sürecindedir. Dolayısıyla, her etik davranış onların örgütlerine olan bağlılıklarını ve fikir ve düşüncelerini güçlü bir şekilde paylaşma davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. 4 yıl ve üzeri çalışanlarda ise yıllar içerisinde fikirlerini dile getirip herhangi bir değişiklik görmedilerse, artık konuşmanın bir faydasının olmadığı yönünde bir inanç geliştirebilirler. Bunun yanında, örgüt içerisinde yerleşmiş olan normlara ve süreçlere uyum sağlamış olabilirler. Böyle bir duruma sahip çalışanlar üzerinde etik davranışların çalışanlar üzerindeki etkisi azalabilir. Böyle bir durumda lider, durumsal liderlikte düşük görev yüksek ilişki stilini benimseyip destekleyici bir yaklaşım sergileyerek çalışanları güçlendirmeyi, motivasyon düzeylerini yükseltmeyi ve örgütsel hedeflere gönüllü katılımı teşvik etmeyi amaçlayabilir.

Sonuç olarak, spor sektöründeki çalışan sessizliği ve bağlılık arasındaki ilişkilerin yalnızca liderlik tarzından değil, aynı zamanda çalışanların cinsiyetinden, iş rolünden, kıdemden, kişisel ve durumsal faktörlerinden de güçlü bir şekilde etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle, kuruluşlar herkes için tek tip kural uygulamak yerine demografik özellikleri ve rolleri göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca, çalışanlar için örgüt iklimini iyileştirmek ve insanları düşünce ve fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek açısından önemlidir. Gelecekteki çalışmalar, kurum kültürü, psikolojik güvenlik ve güç dağılımı gibi faktörlerin etik liderlik, bağlılık ve çalışan sessizliği arasındaki bağlantıları nasıl etkileyebileceğini incelenmesi önerilir.

Öneriler

- Kuruluşlarda çalışan sessizliğini azaltmaya yönelik politikalar oluşturulurken, tüm çalışanlara aynı şekilde yaklaşmak yerine, cinsiyet, iş rolü ve kıdem gibi demografik ve mesleki farklılıklar dikkate alınmalıdır. Bu noktadan hareketle, orta ve üst düzey yöneticilere durumsal liderlik eğitimleri verilmelidir.
- Tüm çalışanların düşünce ve endişelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri, kapsayıcı ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak amacıyla, psikolojik güvenliğini artırmaya yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.
- Gelecek araştırmalarda, kurum kültürü, güç mesafesi ve liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve çalışan sessizliği üzerindeki etkileri daha ayrıntılı biçimde incelenmelidir.

Kaynaklar

- Ağırbaş, İ., ve Yıldızhan, Y. (2020). Organizational silence: a study on employees of general directorate of sports headquarters. *Journal of Business Research-Turk*, 12(2), 1036–1045. <https://doi.org/10.20491/ISARDER.2020.893>
- Al-Dhuhouri, F. S., Mohd-Shamsudin, F., ve Bani-Melhem, S. (2024). Feeling ostracized? Exploring the hidden triggers, impact on silence behaviour and the pivotal role of ethical leadership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(1), 35–54. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2022-0237>
- Ali Mohammed, M., ve Sayan, İ. (2023). Etik liderlik özellikleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 434–452.
- Al-Kahtani, N. S. (2012). An exploratory study of organizational commitment, demographic variables and job & work-related variables among employees in Kingdom of Saudi Arabia. *Online International Interdisciplinary Research Journal*, 2(2), 1–12.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Baştuğ, G., Pala, A., Yılmaz, T., Duyan, M., ve Günel, I. (2016). Organizational silence in sports employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126–132. <https://doi.org/10.5539/JEL.V5N4P126>
- Borg, J., ve Scott-Young, C. M. (2022). Supporting early career project managers in construction: A multi-vocal study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(10), 3830–3846.
- Brown, M. E., ve Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Çetin A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of turkish sport managers. *Ann Appl Sport Sci*, 8 (2).
- Çetin, A., ve Güney, S. (2019). İBB spor istanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama. *Istanbul Management Journal* (87), 93-109. <https://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0004>
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz -2018, 17(68), 1765-1777.
- Dumangöz, P.D. (2024). *Spor Yönetimi ve Liderlik*. Efe Yayınları. <https://doi.org/10.59617/efepub2024102>
- Ergül, A. S. (2022). *Zorunlu vatandaşlık davranışının çalışan sessizliğine etkisinde örgütle özdeşleşmenin aracı rolü*. KMÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Farkhani, Z. N., ve Bayat, M. (2021). Investigating the relationship between demographic elements and faculty professors' perception of silence climate. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.1504/ijwoe.2021.117669>
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structural analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modelling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., ve De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Liu, H., Zhang, H., Zhu, Y., Huang, G., ve Xu, J. (2022). Relationship between Silence Behaviour, Psychological Empowerment, and Patient Safety Culture Among Hospital Staff: A Multi-Centre, Cross-Sectional Study. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2363912/v1>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., ve Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- 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), 538-551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., ve Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Oh, S. (2024). The factors influencing the organizational silence of social workers. *Asia-Pacific Journal of Convergent Research Interchange*, 10(1), 27-35. <https://doi.org/10.47116/apjcri.2024.01.27>
- Örücü, E., ve Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275-291.
- Öztürk, A., ve Kalaycıoğlu, E. (2022). Örgütsel bağlılık üzerinde etik iklim ve etik liderlik algılarının etkisi: Akademisyenler kapsamında bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(4), 2955-2974.
- Sağlam, M., Ülgen, B., ve Mohammadi Bazargani, S. (2019). The Research on the Voice and Silence Behaviours of Iranian and Turkish Employees According to Their Demographic Characteristics. *Ege Academic Review*, 19(2), 205-220. <https://doi.org/10.21121/eab.511920>
- Savita, S., ve Koodamara, N. K. (2024). Ethical leadership and organizational silence: a systematic review. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/ijoes-06-2023-0134>

- Savita, S., ve Koodamara, N. K. (2025). Trust in leader, organizational commitment and employee silence: the moderating role of ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/ijoes-07-2024-0194>
- Saygılı, M., Erigüç, G., ve Özer, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve çalışan performansı düzeylerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 8, 485–502. <https://doi.org/10.9761/JASSS3625>
- Su, W., ve Hahn, J. (2021). Improving millennial employees' OCB: A multilevel mediated and moderated model of ethical leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8139. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158139>
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics (4th ed.). Allyn & Bacon, Inc.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Terlemez, M. (2023). The effect of organizational cynicism, organizational justice and organizational dissent levels of white-collar employees in sports on organizational commitment. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 197-212. <https://doi.org/10.62393/aurum.1317985>
- Torun, B. T. (2023). Etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılığa etkisi: Kamu kurumlarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2139–2153.
- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Viana, P., ve Machado, C. F. (2025). Is applying ethics during a transitional period ethical? A review of ethical leadership and its influence on employees and the organization. *Ethics in Management and Business*, 111–123.
- Walumbwa, F. O., ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behaviour: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Yasin, R., Ribeiro, N., Atif, M., ve Ali, A. (2024). Authentic leadership—a source of tacit knowledge sharing and career competence in service sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1335–1355.
- Zhuang, Y. (2023). The influence of ethical leadership on employee silence. *Accounting and Corporate Management*, 5(4), 35–42.

Makale Alıntısı

Çetin, A. & Özman, C. (2025). Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Sessizliği Üzerindeki Aracı Etkisinin İncelenmesi: Spor Sektörü Üzerine Bir Araştırma [The Mediating Effect of Ethical Leadership on Organisational Commitment and Employee Silence: A Study on the Sports Sector], *Spor Eğitim Dergisi*, 9 (3), 401-415.



Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.