



ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ*

THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Ethem TOPÇUOĞLU¹, Erdoğan KAYGIN²



1. Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, ethemtopcuoglu@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3563-0566>
2. Prof. Dr., Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, erdogankaygin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2125-5032>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
14.12.2022 12.14.2022

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
26.03.2023 03.26.2023

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1218877>

* Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN'ın danışmanlığında yürütülen Ethem TOPÇUOĞLU'nun Etik Liderlik ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü isimli Doktora Tezinden türetilmiştir.

Öz

Liderlerin etik davranışları çalışanlar üzerinde işe ve kişisel yaşama yönelik olumlu etkiler yaratmaktadır. Demokratik sistemlerin günümüzde devlet yönetiminde ve hayatın olağan her alanında kullanılması, örgütlerinde demokratik yapılar inşa etmesi yönündeki baskıları artırmaktadır. Bu bağlamda etik liderlerin örgütsel demokrasi davranışını desteklemesi ve geliştirmesi için çalışması etik bir davranış olarak görülmektedir. Etik liderlik ve örgütsel demokrasinin uygulandığı örgüt yapılarında literatüre uygun olarak işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşmenin artması beklenmektedir. Bu kapsamda, yapılan çalışmanın amacını etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü belirlemektir. Çalışma bir kamu üniversitesinde farklı unvan ve birimlerde bulunan 322 akademik personel ile gerçekleştirilmiştir. 322 akademik personelden elde edilen veriler SPSS ve AMOS programı ile analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında işe adanmışlığın kısmi aracı etkisi olduğu, örgütsel demokrasi ile örgütsel özdeşleşme arasında işe adanmışlığın kısmi aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Etik liderlik ve örgütsel demokrasinin beraber bulunduğu ortamlarda ise tam aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Demokrasi, İşe Adanma, Örgütsel Özdeşleşme.

Abstract

Ethical behaviors of leaders create positive effects on employees towards work and personal life. The use of democratic systems in state administration and in every ordinary field of life today increases the pressures to build democratic structures in their organizations. In this context, it is seen as an ethical behavior that ethical leaders work to support and develop organizational democracy behavior. In organizational structures where ethical leadership and organizational democracy are implemented, it is expected that work dedication and organizational identification will increase in accordance with the literature. In this context, the aim of the study is to determine the mediating role of work engagement in the effect of ethical leadership and organizational democracy on organizational identification. The study was carried out with 322 academic staff from different titles and units in a public university. The data obtained from 322 academic staff were analyzed with SPSS and AMOS program and the results were obtained. As a result of the research, it was determined that there is a partial mediating effect of work engagement between ethical leadership and organizational identification, and that there is a partial mediating effect of work engagement between organizational democracy and organizational identification. It has been determined that there is a full mediation effect in environments where ethical leadership and organizational democracy coexist.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Democracy, Work Engagement, Organizational Identification.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The main purpose of the study is to determine the mediating role of work engagement in the effect of ethical leadership and organizational democracy on organizational identification. Depending on this purpose, it is also aimed to determine whether work dedication has a mediating role in the effect of ethical leadership on organizational identification and work engagement in the effect of organizational democracy on organizational identification.

Research Questions

In organizations with ethical and democratic values, employees are expected to be engagement to their organizations and subsequently to identify with their organizations. Although this expectation has a counterpart in the literature, there is no work examining all four variables at the same time. From this point of view, in order to determine whether ethical leadership or organizational democracy is more effective in organizations, necessary permissions were obtained from a public university in Kars and an answer to the research problem was sought.

Literature Review

It is known that they observe, internalize and imitate the ethical behaviors they learn from their ethical leaders. Also, the conversations leaders have with employees, what they choose to reward and punish, what they focus their attention on have a profound effect on the development of an employee's ethical mindset. In short, the guidance and feedback provided by ethical leaders on ethical issues to ensure that employees comply with ethical standards helps employees align their values with the ethical values of the business. In addition, the organization's view of the concept of democracy also affects ethical values. Ethics is becoming more common in organizations where everyone is given an equal voice and the participation of employees is valued. Democratic management of organizations can be regarded as the key to greater institutional effectiveness. The imperative to achieve higher levels of innovation and performance fosters long-term value creation. Long-term value creation appears to be a course of action in line with environmental and individual goals. Democracy is an organizational structure based on the idea of redistribution of power within organizations, which in essence aims to create a more ethical business. With the implementation of organizational democracy, employees can more easily adopt their responsibilities and goals of the business. That's why employees are work engagement. Today, where human resources are an important element of achieving sustainable competitive advantage, reducing the intention to leave the job and devotion of the employees to the work emerges as an important factor in achieving business success. Dedicated individuals are highly immersed in their work, happily and deeply engaged in their work. According to Kahn (1990), "work engagement in its broadest sense is defined as the physical, emotional and cognitive focus of employees on their work". Rich et al. (2010), "work engagement is basically a motivational concept that represents the active allocation of personal resources to tasks associated with a job role". work dedication is an

important factor in reducing operating costs, in other words increasing productivity. Organizational identification is a way for employees to define their own feelings, ideas, attitudes and expectations with the corporate identity of the organization. In this way, employees feel that they are in line with their organization, but the way the organization communicates with its employees is critically important for employees to see similarities with their organization's identities. In other words, employees do not change due to the expectations and identities of their organizations, they expect their organizations to be similar to their own identities.

Methodology

The academics working at the university are preferred because of their high level of education, their experience in filling out and filling out questionnaires, their command of research methods, and their experience where they can provide feedback against any mistakes that may occur. The population of the research consists of 904 academicians working at a public university. It is necessary to reach at least 270 people in order to work with a 95% safety rate in the research universe (Büyüköztürk et al., 2012). The survey was applied between 15 March 2021 and 19 April 2021. In this context, 400 questionnaires were distributed, 322 forms were filled in completely and feedback was received. The simple random method was used during the distribution of the questionnaires. For the analysis of the data, first of all, normality distribution, Cronbach Alpha reliability test, Confirmatory Factor Analysis (CFA) applications and finally Structural Equation Model (SEM) were applied. Ethical Leadership Scale for the measurement of ethical leadership, Brown et al. (2005), Tuna et al. (2012) Turkishized scale was preferred. The Organizational Democracy Scale developed by Geçkil and Tikici (2015) was found suitable for measuring organizational democracy. The Organizational Identification Scale developed by Mael and Ashforth (1992) and translated into Turkish by Polat (2009) was used to measure Organizational Identification. For the measurement of work engagement, Güler et al. (2019), the 6-item Utrecht Work Engagement (UWES-6) scale was preferred.

Results and Conclusions

He argues that work engagement has a mediating role in the effect of ethical leadership and organizational democracy on organizational identification. As a result of SEM conducted in this context, it was determined that the relationship between the variables in terms of ethical leadership became meaningless and there was a partial mediation effect in terms of organizational democracy. As a result of the analysis, it is seen that the JD-R Theory is effectively activated in the organizational structure where ethical leadership and organizational democracy coexist. According to the JD-R Theory, the effective use of job resources increases the person's tendency to identify with the job. Employee engagement plays a mediating role between work resources and organizational identification in personnel whose work tendency increases towards the level of organizational identification.

1. GİRİŞ

Çalışmanın ana amacını etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü tespit etmek oluşturmaktadır. Kişiler belirli bir amaca ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorsa orada liderlikten söz etmek mümkündür. Liderlik, bir kişiyi, grubu veya örgütü hedeflere ulaştırmak için yönlendirme sürecini ifade etmektedir (Yıldız vd., 2016). Kısaca liderlik bir grup veya toplumu etkileyebilme sanatıdır. Grup veya kişileri etkileyemeyen kişiler lider değil sadece yöneticidir (Ayık vd., 2015). Son yirmi yılda Enron, World Com, Nortel, AIG ve Lehman Brothers gibi kurumsal skandallar artarak devam etmektedir. 2008'deki yüksek faizli ipotek krizi, kurumsal açgözlülüğü ve aşırılığı ön plana çıkarmış ve liderlikte etik konusuna tekrardan dikkat çekmiştir (Bedi vd., 2016). Yaşanan sıkıntılar üzerine birçok araştırmacı (Avey vd., 2012; Brown vd., 2005; Brown ve Mitchell, 2010; Brown ve Treviño, 2006; De Hoogh ve Den Hartog, 2009; Den Hartog ve Belschak, 2012) çalışma yapmış, etik liderliğin önemini anlatmaya çalışmıştır. Ancak bütün bu olanlara rağmen etik problemler dünya üzerinde devam etmektedir. Etik problemlerin engellenmesi için yaratılacak çözümlerden birini demokrasi oluşturmaktadır. Herkesin eşit söz hakkına sahip olduğu ve yönetimde alınacak önemli kararlarda etkinliği bulunan örgütlerde etik değerlerin uygulanması daha mümkündür. Ancak örgütlerdeki bütün işçilere söz hakkı verilmesi hem yönetimde karmaşaya hem de zamansal sorunlara neden olacağından sendikal yapılaşma örgütsel demokrasinin temelini oluşturmaktadır. Etik ve demokratik değerlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine adanması ve devamında örgütleri özdeşleşmesi beklenmektedir (Oğan ve Wolff, 2022).

Bu beklentinin literatürde bir karşılığı olmak ile birlikte dört değişkeni de aynı anda inceleyen bir eser bulunmamaktadır. Buradan hareket ile örgütlerde etik liderliğin mi örgütsel demokrasinin mi daha etkin olduğunu belirlemek amacıyla Kars'ta bulunan bir kamu üniversitesinde gerekli izinler alınarak, araştırma sorunsalına cevap aranmıştır. Yapılan çalışmada SPSS ve AMOS programları kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi sonucunda örgütsel demokrasinin tam aracılık gösterdiği belirlenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Etik Liderlik

Etik liderliği açıklanmadan önce etiğin ne olduğunu belirtmek yararlı olacaktır. Etik kelimesi, Yunan kökenli bir kelime olup karakter anlamına gelen “ethos” ve gelenek anlamına gelen “mores” kelimelerinden türemiştir. Etik, Sokrates, Platon, Aritoteles'ten bu yana devam eden 2500 yıllık insan davranışlarının incelenmesi ve belli etik kurulların oluşturulması sonucu günümüze kadar uzanan, felsefenin önemli bir alt koludur (Kaygın vd., 2018). Etik, doğru ve yanlışın ne olduğunu, doğru ve yanlışın nasıl analiz ve değerlendirilmesi gerektiğini belirleyen, insanın doğruya nasıl ulaşacağını sorgulayan bir felsefe yaklaşımıdır (Liman vd., 2019).

Günlük yaşamda etik kavramı ile ahlak kavramı çok fazla karıştırılmaktadır. Ahlak kavramı kişiden kişiye değişen ve kesin bir doğruya sahip olmayan bir yapıyı ifade etmektedir. Etik kavramı ise belirlenmiş kural ve standartlar ile doğrıyla yanlış ayırt etme gücüne sahiplik anlamı taşımaktadır. Ahlak kavramı kişilerin inançları, gelenek ve kültürlerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Kafadar ve Kaygın, 2017). Daha genel bir ifade ile etik bir ormanda yer alan bütün ağaçları ifade ederken, ahlak sadece ormanın içerisinde yer alan özel bir tür ağacı ifade etmektedir (Yaman, 2016). Dolayısıyla etik kavramı, ahlak kavramından daha fazla bir anlam taşımaktadır. Etik olmayan davranışlar kurumlara ve işletmelere büyük zararlar vermektedir.

2015 yılında bankacılık sektöründe önemli bir kuruluş olan Wells Fargo Bank çalışanları satış hedeflerine ulaşmak için sahte banka hesaplarına kaydolmak zorunda kaldığı için ciddi bir krizle karşı karşıya kalmıştır (Lee vd., 2019). Facebook'un Netflix, Yahoo, Microsoft, Amazon ve Spotify ile açıklanmayan iş birliği de ABD Kongresi tarafından şüphe ile karşılanmış ve soruşturma açılmıştır. 2015 yılında, Bausch Sağlık Şirketleri altında faaliyet gösteren Valeant İlaç, Ar-Ge departmanına yatırım yapmak yerine küçük ilaç şirketlerini satın almak için iki ürününün fiyatlarını yasadışı bir şekilde artırmıştır. Kobe Steel Company'nin bakır, çelik ve alüminyum ürünlerinin kalitesi ile ilgili analiz raporlarında sahtekârlık yaptığı ortaya çıktıktan sonra Kobe Steel skandalı olarak adlandırılan olayda şirketin hisse senetleri değerinde önemli bir düşüş yaşanmıştır. Kobe Steel Company'nin 2018 raporuna göre, örgütün yöneticilerinin kârlılığa aşırı vurgu yapması sonucu etik olmayan uygulamaların ortaya çıktığı belirtilmiştir (Sarwar vd., 2020).

Yaşanan etik dışı davranışlar etik liderliğin önemini ve anlamını daha da derinleştirmektedir. Etik liderler adil, ilgili ve çekicidir, meşru ve güvenilir rol modelleri sergilerler, etik mesajları net bir şekilde iletirler ve özgecil motivasyona sahiptirler (Brown vd., 2005; Sadi & Karatepe, 2021). Takipçilerin ahlaki olarak neyin doğru ve neyin ahlaki olarak yanlış olduğu konusunda net bir anlayışa sahip olmaları için etik değerleri uygulatırlar, etik standartlar ve samimi etik beklentiler oluştururlar (Goswami vd., 2020). Etik liderliğin, ahlaki yöneticilik ve ahlaki kişilik olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Ahlaki yöneticiler, güçlendirme sistemlerini uyarlamak, etik iletişim kurmak ve kişileri uygun davranıştan sorumlu tutmak için etik davranış rol modeli olarak hizmet ederek işletmelerde ki etik uygulamaları motive etmekte ve desteklemektedir. Ahlaki kişilik, bütünlük, güvenilirlik ve dürüstlük gibi özelliklere sahiptirler. Etik davranışlarda bulunurlar ve etik ilkeler doğrultusunda karar verirler (Franczukowska vd., 2021; Hawass, 2015; Tuan ve Ngan, 2021; Wood vd., 2021). Ahlaki kişiler etik liderlik kapsamında kişisel çıkarlar ve ön yargılardan arınmış bir şekilde karar verirler. Bu kişiler hiçbir şekilde etik ilke ve standartlardan ödün vermezler (Dimitriou ve Schwepker, 2019; Tuan ve Ngan, 2021; Xu vd., 2016). Etik ilke ve standartlardan ödün vermeme durumu bu bireylerin hem rol modeli olarak örnek alınan bireyler olmasını hem de amaçlarına daha sağlam bir şekilde ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır.

Etik liderlik birçok teoriden ve modelden etkilenen, hayatın içinde insanlar ile birlikte gelişen bir süreç olması nedeniyle birçok noktaya temas eden bir yapısı bulunmaktadır. Etik liderliği etkileyen teorilerden bazıları şunlardır, Etik Karar Verme Teorisi (Schwartz, 2016), Paydaş Teorisi (Harrison vd., 2010), Rol Uyum Teorisi (Ritter ve Yoder, 2004), Sinyal Teorisi (Spence, 1973), Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978), Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964), Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977), Yükleme Teorisi (Kelley ve Michela, 1980) gibi birçok teori bulunmaktadır.

Çalışanların etik liderlerinden öğrendikleri etik davranışları gözlemlediği, içselleştirdiği ve taklit ettiği bilinmektedir. Ayrıca, liderlerin çalışanlarla yaptığı konuşmalar, neyi ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı seçtikleri, çalışanların dikkatini neye odakladıkları, bir çalışanın etik zihniyetinin gelişimi üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Eva vd., 2019). Kısaca etik liderlerin, çalışanlara etik standartlara uyum sağlaması amacıyla etik konularda sağladıkları rehberlik ve geri bildirim, çalışanların kendi değerlerini işletmenin etik değerleri ile uyumlu hale getirmesine yardımcı olmaktadır (Zheng vd., 2021). Ayrıca örgütün demokrasi kavramına bakışı da etik değerleri etkilemektedir. Herkese eşit söz hakkının verildiği ve çalışanların katılıma önem verilen örgütlerde, etik olgusu daha yaygın hale gelmektedir.

2.2. Örgütsel Demokrasi

Yunan filozof Kleisthenes tarafından ilk defa MÖ 507'de Atinalılara demokrasi kavramı tanıtılmıştır (Hansen, 1992). Demokrasi kavramı, Antik Yunan döneminde halk anlamına gelen demos (δῆμος) ile güç, kuvvet ve otorite anlamına gelen kratos (κράτος) kelimelerinin birleşmesi ile oluşan Democratia (δημοκρατία) kelimesinden türemiştir (Han ve Garg, 2018). 2500 yıldır insanoğlunun üzerinde düşündüğü ve son 300 yıldır daha geniş kapsamda incelediği demokrasi kavramı halkın gücünü ifade etmektedir. İlk ortaya çıktığı zamana göre demokrasi kavramı birçok anlam ve şekil değişikliğine uğrayarak günümüze ulaşmıştır. İlk zamanlarda sadece toprak sahibi ve köle olmayan erkekleri kapsayan demokrasi zamanla bütün halk kitlesini kapsayan önemli bir unsur olmuştur (Özdemir vd., 2010). Yılman (2006)'a göre, "demokrasi, diktatörlerin bile sürekli kullandığı, iyi, kötü, doğru ve yanlış tartışıldığı, uygar toplumların yönetim biçimlerini gösteren sosyo-politik bir sistemdir". Schumpeter (2021)'a göre demokrasi, "halkın iradesini gerçekleştirmek, insanları seçmek ve sonuçlar hakkında son sözü söylemek, ortak iyiliği sağlayan siyasi kararlara ulaşmak için gerekli bir örgütsel tekniktir".

Günümüzde demokrasi kavramı yalnızca devletler, hükümetler veya herhangi bir toplumla sınırlı değildir, aynı zamanda işletmeler bağlamında da kullanılabilir. Örgütsel demokrasi kavramı köklerini Jean-Jacques Rousseau ve John Stuart Mill'in demokratik düşüncelerinden almaktadır. Örgütsel demokrasi kavramı, 1897 yılında Sidney ve Beatrice Webb tarafından yönetim literatürüne girmiştir (Geçkil ve Şendoğdu, 2021). Örgütsel demokrasi, çalışanları karar verme merkezine yerleştirerek işletmeleri yönetmenin ve organize etmenin farklı ama uygulanabilir bir yolu

olabilmektedir (Clarke, 2011). Örgütsel demokrasi, yönetilenlere karşı bir sorumluluk olarak açıklanabilir, eşit katılım hakları, bilginin serbest dolaşımı ve yönetilenlerin temsili bunun bir parçasıdır (Ahmed vd., 2019; Karatepe & Arman, 2019). Örgütsel demokrasinin pratik uygulamaları 19. yüzyıldan başlayarak İngiltere ve Fransa'da vücut bulmuştur (Han ve Garg, 2018). 19. yüzyıldan itibaren, batılı ülkeler örgütsel demokrasinin geliştirilmesi konusunda büyük atılımlar yapmıştır. Özellikle sendikal faaliyetlerin gelişmesi bu açıdan dönüm noktası olmuştur (Collom, 2003).

Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da çalışan katılımını ve kontrolünü genişletmeye yönelik çabaların kökleri tarihsel bir deneyime dayanmaktadır. Bu tür çabalar geçmişte birçok biçim almış olsa da, genellikle iki kaynaktan birinden ortaya çıkmaktadır. Birincisi, doğası gereği ekonomiktir. Verimli ve rekabetçi ekonomik işletmelerin nasıl yapılandırılacağı sorusuyla ilgilidir. İkincisi politiktir ve kökeni on dokuzuncu yüzyıl işçi hareketinin devrimci akımlarına dayanmaktadır. Bu nedenle, işyeri demokrasisi fikri, siyasi solun ideolojisinden ve hareketlerinden kaynaklanmaktadır. Emek için işyeri demokrasisi, işçileri güçlendirmenin ve yabancılaşmayı aşmanın bir yolu olarak görülmüştür. Sendikaları güçlendirmenin ve katılımı artırmanın bir yolu olarak, daha fazla siyasi katılımı teşvik edebilecek demokratik bir hak olarak ve hatta katılımcı deneyim tırmadıkça kendi kendini yöneten bir demokratik sosyalizme doğru ilk adım olarak gösterilmektedir. Sendikal hareketlerin bir sonucu olarak işçilerin tüm ekonomi üzerinde kontrol isteme arzusu oluşabilmektedir (Collom, 2003). Ancak örgütsel demokrasi sosyalizm ve benzeri yapıları desteklemekten ziyade çalışan ve örgütlerin kazan-kazan mantığı çerçevesinde buldukları verimliliği, çalışanların mutluluğunun artırıldığı çözümleri önermektedir. Bu nedendir ki örgütsel demokrasi kavramı Rawls'ın Adalet Teorisi ve McGregor'un X ve Y Teorilerinden fazlası ile etkilenmektedir.

Örgütlerin demokratik yönetimi, daha kurumsal etkinliğin anahtarı olarak kabul edilebilmektedir. Daha yüksek düzeyde yenilik ve performans elde etme zorunluluğu, uzun vadeli değer yaratmayı teşvik etmektedir. Uzun vadeli değer yaratmanın, çevresel ve bireysel hedeflerle uyumlu bir hareket tarzı olduğu görülmektedir. Demokrasi, özünde daha etik bir iş yaratmayı amaçlayan, örgütler içinde gücün yeniden dağıtılması fikrine dayanan bir örgütsel yapıdır (Bilge vd., 2020). Örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla çalışanlar sorumluluklarını ve işletmenin amaçlarını daha kolay benimseyebilmektedir. Bu nedenle çalışanlar işe adanmaktadır.

2.3. İşe Adanma

İşe adanmışlık konusunda ilk araştırma Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. Yapılan araştırmanın Goffman (1961)'in Rol Teorisinden fazlaca etkilendiği görülmektedir. Goffman (1961) kavramsal olarak insanların iş rollerine bağlandıklarını ve iş rollerinden ayrılmalarının anlık ve zamansal olarak değişiklik gösterdiğini öne sürmüştür. Tiyatrodan esinlenerek oluşturulan bu kavramsal çerçeve dramaturjik model olarak da isimlendirilmektedir. Bu kapsamda insanlar rol performanslarında anlık bağlılıklar ve kopukluklar sergilemektedir. Kahn'ın işe adanmışlık yaklaşımı insanların ortama ve

şartlara göre anlık olarak adanıp, adanmaktan vazgeçmelerinin mümkün olduğunu belirtmiştir. İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi (JD-R Theory) (Bakker vd., 2003), Kahn'ın İşe Adanma ve Adanmama Yaklaşımı (Kahn, 1990), Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), Maslach'ın İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik Yaklaşımı (Maslach ve Leiter, 1997), Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımı (Schaufeli vd., 2002), Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) gibi birçok teoriden etkilenmektedir.

Kahn (1990)'a göre, “en genel anlamıyla işe adanmışlık, çalışanların işlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak odaklanması şeklinde tanımlanmaktadır”. Schaufeli ve Bakker (2004)'a göre, “işe adanmışlık, çalışanlarda canlılık, kendini adama ve özümseme ile karakterize edilen, duygusal-motivasyonel, işle ilgili bir tatmin durumudur”. Schaufeli vd. (2006)'e göre, “işe adanmışlık, çalışanların işini özümseyerek, işine gömülerek, özveriyle işini yapması ve bunun sonucunda olumlu ve tatmin edici bir zihinsel durum yaşaması olarak ifade edilmektedir”. Rich vd. (2010)'e göre, “işe adanmışlık temelde bir iş rolüyle ilişkili görevlere kişisel kaynakların aktif olarak tahsis edilmesini temsil eden motivasyonel bir kavramdır”.

İnsan kaynağının, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmanın önemli bir unsuru olduğu günümüzde işten ayrılma niyetinin azaltılması, çalışanların kendilerini işe adanmaları iş başarısı sağlamanın önemli bir etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Adanmış bireyler, kendilerini yüksek düzeyde işine vermekte, mutlu ve derinlemesine, işiyle bütünleşmektedir. Örgütlerde, adanmışlığı yüksek çalışanların yüzde 84'ü, örgütlerin ürünlerinin kalitesini olumlu yönde etkileyebileceklerine inanırken, bu oran, adanmamış çalışanlarda yalnızca yüzde 31'dir. Adanmışlık düzeyi yüksek çalışanların yüzde 68'i, işlerinden veya birimlerinde maliyetleri olumlu yönde etkileyebileceklerine inanırken, bu oran adanmamış çalışanlarda sadece yüzde 19'dur. (Kumar ve Pansari, 2016). İfade edilen oranlardan da anlaşılacağı üzere işe adanmışlık işletme maliyetlerinin düşmesinde diğer bir ifadeyle verimliliğin artmasında önemli bir unsur olmaktadır.

2.4. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendi duygu, fikir, tutum ve beklentilerini örgütün kurumsal kimliği ile tanımlamalarının bir yoludur. Bu şekilde çalışanlar, örgütleriyle aynı doğrultuda olduklarını hissederler, ancak örgütün çalışanları ile iletişim yöntemi, çalışanların örgütlerinin kimlikleri ile ilgili benzerlikler görmeleri açısından ciddi anlamda önemlidir (Atmaca, 2021). Diğer bir deyişle çalışanlar, örgütlerinin beklentileri ve kimlikleri nedeniyle değişmezler, örgütlerinin kendi kimlikleriyle benzer olmasını beklerler. Cheney (1983)'e göre, “örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini sosyal gruplarında olaylar ile birleştirdikleri aktif süreçtir”. Baş (2019)'a göre, “örgütsel özdeşleşme bilişsel/algısal bir kavram olup, bireyin kendini psikolojik olarak örgütün kaderiyle iç içe görmesi için yeterlidir”.

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini belirli bir örgütteki ortak üyelikleriyle tanımladıkları bir sosyal özdeşleşme türüdür. Özdeşleşme, kişinin benlik duygusuyla bütünleştiği

bilişsel bir kendini sınıflandırma süreci aracılığıyla gerçekleşmektedir. Başkalarından ayrı ve farklı bir birey olarak “ben” duygusundan ziyade, insanlar bir “biz” duygusu geliştirir ve kendilerini “grubumuzla paylaştığımız şeyler açısından” tanımlamaktadır. Bireyin grubun bir üyesi olduğuna ilişkin kendi algısı, bu statüyü kendi sosyal kimliğine dâhil etmenin temeli olarak hizmet etmektedir (Kürü ve Erdil, 2021).

Özdeşleşme, bireyin sosyal kimliğinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth ve Mael, 1989). Pratt (1998), örgütle özdeşleşmenin bireyin genel ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmiştir. Bütünsel bir kavram olarak özdeşleşme, sosyal kimlik teorisinin gelişmesi ile ortaya çıkmıştır. Sosyal Kimlik Teorisi, insanların içinde buldukları sosyal çevre içerisinde kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilerde sınıflandırma eğiliminde olduklarını savunmaktadır (Tajfel ve Turner, 2004). Haslam vd. (2003), sosyal kimliğin çözümlenmesinde sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal kimlik olarak üç psikolojik süreç tanımlamıştır. Sosyal sınıflandırma, bireyin sosyal bilgiyi düzenlemesine yardımcı olan bilişsel bir araçtır. Sosyal karşılaştırma, bireyin ait olduğu grubu diğer ilgili gruplarla karşılaştırmasını sağlamaktadır.

2.5. Literatüre Göre Değişkenler Arası İlişki ve Hipotezlerin Oluşturulması

Etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme üzerine daha önce yapılan çalışmalarda pozitif yönlü, anlamlı, orta ve yüksek düzeyde ilişkinin/etkinin bulunduğu belirlenmiştir (Akdoğan vd., 2016; Alkan ve Arıkboğa, 2017; Güllüce vd., 2019; Walumbwa vd., 2011; Zhu vd., 2015). Daha önce yapılan çalışmalardan hareket ile iki kavram arasında olumlu ve anlamlı bir etkinin oluşacağı düşünülmüş, H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: “Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.”

Kesen (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel demokrasi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,610$, $p<0,01$) ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Literatürde örgütsel demokrasi ile alakalı çalışma sınırlı sayıda bulunmaktadır. Örneğin SSCI, SCI-Exp., AHCI ve ESCI indekslerinin bulunduğu Dünya'nın en büyük veri tabanı olan Web of Science'ta örgütsel demokrasi üzerine sadece 99 yayın bulunmaktadır. Türkiye'de Dergipark üzerinden yapılan aramada 17 yayına ulaşılabilmektedir. Ulusal Tez Merkezi üzerinden ise 16 teze ulaşılabilmektedir. Kısaca eldeki sınırlı bilgi ve çalışma ile iki kavram arasında olumlu ve anlamlı bir etkinin oluşacağı düşünülmektedir. H₂ hipotezi kısıtlı bir bilgi ile oluşturulmuştur.

H₂: “Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.”

Etik liderlik ile işe adanmışlık üzerine daha önce yapılan çalışmalarda pozitif yönlü, anlamlı, orta ve yüksek düzeyde ilişkinin/etkinin bulunduğu belirlenmiştir (Ahmad ve Gao, 2018; Çetin, 2020; Den Hartog ve Belschak, 2012; Engelbrecht vd.,2014). Bu kapsamda söz konusu kavramlar üzerinde yapılan çalışmalar göz önüne alındığında iki kavram arasında olumlu ve anlamlı bir etkinin oluşacağı öngörüsü ile H₃ hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: “Etik Liderliğin İşe Adanmışlık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.”

Örgütsel demokrasi ile işe adanmışlık üzerine daha önce yapılan çalışmalarda pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde ilişkinin/etkinin bulunduğu belirlenmiştir (Günden, 2019; Naldöken ve Limoncu, 2019; Yıldırım ve Deniz, 2020). Bu kapsamda iki kavram arasında olumlu ve anlamlı bir etkinin oluşacağı öngörüsü ile H₄ hipotezi oluşturulmuştur.

H₄: “Örgütsel Demokrasinin İşe Adanmışlık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.”

Örgütsel özdeşleşme ile işe adanmışlık üzerine daha önce yapılan çalışmalarda pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde ilişkinin/etkinin bulunduğu belirlenmiştir (Aktaş ve Akdemir, 2019; Bayram 2019, Kürü ve Erdil, 2021). Bu kapsamda H₅ hipotezi oluşturularak değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir etkinin bulunacağı düşünülmektedir.

H₅: “İşe Adanmışlığın Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.”

Yukarıda açıklanan literatür çalışmaları ile uyumlu olarak, etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü oynadığına ilişkin H₆ hipotezi, örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğuna ilişkin H₇ hipotezi, Etik Liderlik ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinde İşe Adanmışlığın aracılığına ilişkin H₈ hipotezi kurulmuştur.

H₆: “Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinde İşe Adanmışlığın aracı rolü vardır.”

H₇: “Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinde İşe Adanmışlığın aracı rolü vardır.”

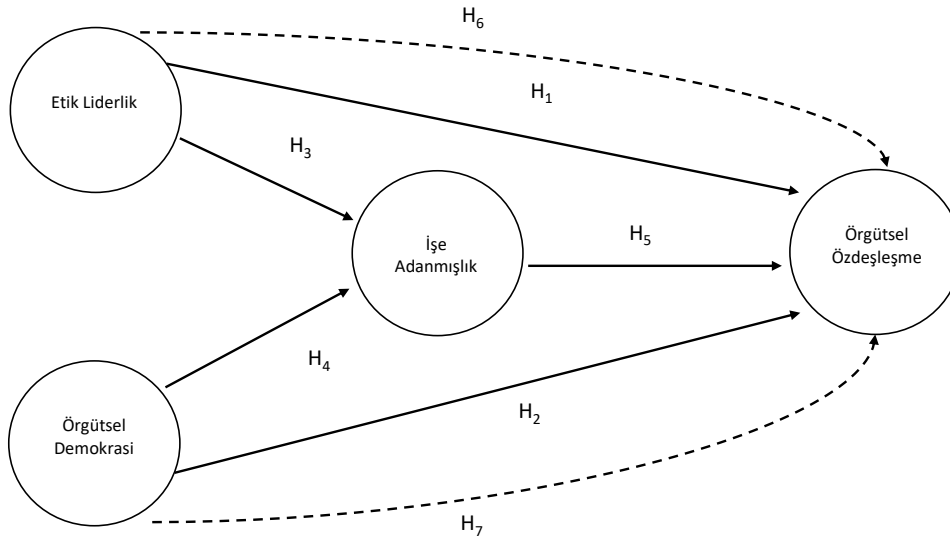
H₈: “Etik Liderlik ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisinde İşe Adanmışlığın aracı rolü vardır.”

3. ARAŞTIRMA

Etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün bulunup bulunmadığı, örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün bulunup bulunmadığı ve bütün değişkenlerin aralarındaki etkileşimi ortaya çıkarmak, yapılan çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Hipotezlerin oluşturulması sonucu araştırmanın model yapısı da ortaya çıkarılmış olup araştırmaya ilişkin model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Çalışmanın yapılması maksadıyla Kafkas Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 14 Ocak 2021 tarihli, 17 sayılı kararının Karar 7 bendi ile Etik Kurul izni alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın yapılması açısından bir kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenler ön plana çıkmaktadır. Üniversite’de görev yapan akademisyenlerin yüksek eğitim düzeyi, anket doldurma ve doldurtma konusunda deneyimi, araştırma yöntemlerine olan hâkimiyetleri, oluşacak hatalara karşı geri bildirimde bulunabilecekleri deneyimlerinin olması sebebiyle öncelikli tercih sebebi olmaktadır. Üniversitelerin demokratik değerleri ön plana çıkaran yapısı, çalışanların kendisini ifade edebilmek için uygun platformların oluşu da seçim için önemli bir etken olmuştur. Ayrıca üniversitelerde kadın ve erkek çalışanların sayısının eşitliği, üniversitelerin çalışan haklarına olan saygın duruşu da düşünüldüğünde bütün bu nedenlerin bir toplamı olarak uygulama için üniversite çalışanları üzerinde araştırma yapılması planlanmıştır.

Araştırmanın evrenini bir kamu üniversitesinde çalışan 904 akademisyen oluşturmaktadır. Anket formlarının dağıtılması ve anket formlarının içeriği konusunda gerekli izinler söz konusu kamu üniversitesinin ilgili birimlerinden yazılı olarak alınmıştır. Söz konusu üniversitede 92 Profesör, 115 Doçent, 251 Doktor Öğretim Üyesi, 200 Öğretim Görevlisi, 246 Araştırma Görevlisi görev yapmaktadır. Araştırma evreni içerisinde %95 güvenlik oranında çalışma yapmak için en az 270 kişiye ulaşılması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2012). Anket 15 Mart 2021 tarihi ile 19 Nisan 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu kapsamda 400 adet anket formu dağıtılmış, 322 form eksiksiz olarak doldurularak, geri dönüş olmuştur. Anketlerin dağıtılması sırasında kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Anket formlarından elde edilen bulgular sonucunda araştırmaya katılanlara ait demografik bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	110	34,20
	Erkek	212	65,80
Yaş	20-30 Yaş Arasında	65	20,20
	31-40 Yaş Arasında	164	50,90
	41 Yaş Üstü	93	28,90
Medeni Durum	Evli	225	69,90
	Bekar	97	30,10
Eğitim Durumu	Lisans	47	14,60
	Yüksek Lisans	88	27,30
	Doktora	187	58,10
Deneyim	5 Yıla Kadar	73	22,70
	6-10 Yıl Arasında	104	32,30
	11-15 Yıl Arasında	49	15,20
	16-20 Yıl Arasında	44	13,70
	21 Yıldan Fazla	52	16,10
Unvan	Araştırma Görevlisi	72	22,40
	Öğretim Görevlisi	98	30,40
	Dr.Öğr.Üyesi	97	30,20
	Doçent-Profesör	55	17,00
Gelir	8.000-10.000 TL Arasında	187	58,10
	10.001-12.000 TL Arasında	85	26,40
	12.001 TL ve Üzerinde	50	15,50

Katılımcıların ağırlıklı olarak erkek (%65,80) olduğu, 31-40 yaş arasında (%50,93) yoğunlaştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun evli (%69,88), eğitim durumunun doktora mezunu (%58,07) olduğu, deneyim süresinin 6-10 yıl arasında bulunduğu, gelir durumunun 8.001-10.000 TL arasında bulunduğu belirlenmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçlarının Seçimi

Veri toplanması konusunda anket formu 5 bölümden oluşacak şekilde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde akademisyenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir, deneyim süresi, medeni durum ve unvanını ölçmeye yarayacak olan demografik değişkenlerden oluşmaktadır.

İkinci bölümde Etik Liderlik Ölçeğine yer verilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği, Brown vd. (2005) tarafından geliştirilmiş, Tuna vd. (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş 5'li Likert formunda, tek boyutlu, 10 madde içeren bir ölçektir. Bu ölçeğin seçilmesindeki ana unsuru kullanım sıklığı oluşturmaktadır. Bu sayede kültürel değişimden kaynaklanan farklılıklardan en az seviyede etkilenmenin mümkün olacağı değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde Örgütsel Demokrasi Ölçeğine yer verilmiştir. Örgütsel Demokrasi Ölçeği, Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiş, Türkçe, 5'li Likert formunda, beş boyutlu, katılım-eleştiri boyutu (8 madde), şeffaflık boyutu (6 madde), adalet boyutu (5 madde), eşitlik boyutu (6 madde), hesap verebilirlik boyutu (3 madde) olmak üzere toplam 28 madde içeren bir ölçektir. Ölçek Türkiye'de geliştirilmesi ve birçok çalışmada kullanılması sebebiyle tercih edilmiştir. Ölçekte 21. madde ile 23. madde ters ifade olup analizde bu hususa dikkat edilmiştir.

Dördüncü bölümde Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine yer verilmiştir. Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek, Polat (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek 6 sorudan oluşan, tek boyutlu, 5'li Likert formunda bir yapıda bulunmaktadır. Ölçek yaygın kullanımı ile önem arz etmektedir.

Beşinci bölümde İşe Adanmışlık Ölçeğine yer verilmiştir. Utrecht İşe Adanmışlık (UWES-17) Ölçeği 17 madde olarak tasarlanmış , devam eden süreçte ise 9 maddelik kısa versiyonu yayınlamıştır (Schaufeli vd., 2006). Güler vd. (2019) tarafından ise 6 maddelik (UWES-6) ölçek Türkçeleştirilmiş, tek boyutlu ölçek, 5'li Likert formunda bir yapıda bulunmaktadır.

3.2. Verilerin Analiz Edilmesi

Çalışma bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde yapılmış, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu ile elde edilen verilerin analizi için IBM SPSS V25 (Chicago, USA) ve IBM AMOS V24 (Chicago, USA) programları kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığı düzeyinde yapılmıştır.

Verilerin analizi için öncelikle normallik dağılımı, Cronbach Alpha güvenilirlik testi, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulamaları ve son olarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Yapılan çalışmada Açıklayıcı Faktör Analizinin (AFA) uygulanmaması eleştirel bir nokta olsa da mevcut veri seti ve kullanılan ölçekler AFA için uygun yeterlilikte bulunmamaktadır. AFA'nın uygulanabilmesi için en az iki farklı veri setine ihtiyaç vardır. İki farklı veri setinin birbirinden farklı grup ve kişilerden toplanması gerekmektedir. İki farklı gruptan elde edilen veriler aynı veya birbirine yakın sonuçlara ulaşması sonucunda, oluşturulan yeni yapının veya ölçeğin geçerliliğinden ve genel geçerliğinden bahsedilebilmesi mümkün olacaktır (Yaşlıoğlu, 2017). Ayrıca mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamının daha önce başka akademisyenler tarafından Türkçeleştirilmiş, 3 ölçeğin sadece tek boyutlu yapıda olması, yapısal güvenilirlik ve geçerliliğinin daha önce defalarca kez test edilmesi sebebiyle AFA işlemi yapılmamıştır.

4. BULGULAR

Analizlere başlanmadan önce veri setinin normallik dağılımının incelenmesi gerekmektedir. Veri analizinde örneklemin normal dağılım olduğu bir ön kabul olup parametrik test uygulanabilmesi

için veri setinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Yapılan normallik analizine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Kolmogorov-Smirnov			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	İstatistik	n	Sig.	Ortalama	Ortanca	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Demokrasi	,984	322	,001	2,926	2,952	0,069	-0,670
Katılım-Eleş.	,972	322	,000	2,769	2,833	0,144	-0,675
Şeffaflık	,968	322	,000	3,194	3,200	-0,343	-0,459
Adalet	,965	322	,000	2,728	2,750	0,224	-0,705
Eşitlik	,972	322	,000	3,193	3,333	-0,076	-0,722
Hesap Ver.	,960	322	,000	2,790	2,667	0,210	-0,711
Etik Liderlik	,985	322	,002	3,016	3,026	-0,242	-0,326
Örgütsel Özdeşleşme	,944	322	,000	3,734	3,791	-0,672	-0,041
İşe Adanmışlık	,914	322	,000	4,0683	4,0833	-0,986	0,947

Hair vd. (2014)’e göre Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) değerlerinin +1,96 ile -1,96 arasında bulunması normal dağılım olduğunu göstermektedir. Tablo 2’deki değerler incelendiğinde değerlerin sınırlar içinde kalması nedeniyle örneklemin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Yapılan analiz ile ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarının Örgütsel Demokrasi Ölçeğinde ($\alpha=0,971$), Katılım-Eleştiri alt boyutunda ($\alpha=0,942$), Şeffaflık alt boyutunda ($\alpha=0,922$), Adalet alt boyutunda ($\alpha=0,863$), Eşitlik alt boyutunda ($\alpha=0,735$), Hesap Verilebilirlik ($\alpha=0,877$), Etik Liderlik Ölçeğinin ($\alpha=0,928$), Özdeşleşme Ölçeğinin ($\alpha=0,835$), İşe Adanmışlık Ölçeğinde ($\alpha=0,915$) olduğu belirlenmiştir. Hair vd. (2014)’e göre α katsayısının 0,70 değerinden yüksek olması ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği sağladığına işaret etmektedir. Yapılan ölçüm sonucunda ölçeklerin α katsayılarının 0,70 değerinden yüksek olması sonucunda ölçeklerin güvenilir yapıda olduğu görülmüştür.

Ortak Yöntem Yanlılığını önlemek için de söz konusu veri setine Harman Single Factor analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu soruların tamamının varyansının tek faktör altında %45,81’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Tek faktör altında açıklanan varyansın %50’nin altında olması nedeniyle veri setinin ortak yöntem yanlılığına düşmediğini göstermektedir (Rodríguez-Ardura vd., 2020).

Verilerin çoklu doğrusallık sorunu bulunup bulunmadığının tespiti için öncelikle korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon testi Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEMOKRASİ	1								
KATILIM	,955**	1							
SEFAFLIK	,940**	,878**	1						
ADALET	,901**	,821**	,784**	1					
ESİTLİK	,874**	,777**	,806**	,745**	1				
HESAP	,900**	,830**	,801**	,781**	,761**	1			
ETİKLİDERLİK	,818**	,822**	,787**	,706**	,678**	,709**	1		
ÖZDESLEME	,382**	,315**	,372**	,324**	,419**	,364**	,305**	1	
İSEADANMA	,335**	,274**	,282**	,313**	,401**	,324**	,233**	,555**	1

İslamoğlu ve Alınçık (2019)'a göre korelasyon analizi sonucunda ölçekler arasında bulunan ilişkinin 0,90 değerinin altında olması çoklu doğrusallık problemi olmadığına işaret etmektedir. Tablo 3 incelendiğinde etik liderlik ile örgütsel demokrasi ve alt boyutları arasında 0,90'ın altında bir ilişki bulunması nedeniyle çoklu doğrusallık sorunu olmadığı belirlenmiştir.

Verilerin normal dağılması, analiz edilecek verilerin çoklu doğrusallık probleminin bulunmaması, verilerin tek faktör altında açıklanan varyansının %50'sinin üzerinde olmaması sonucunda elde edilen veriler ile analizlerin yapılabileceği kanısına varılmıştır. Bu kapsamda Tablo 4'te yer alan kıstaslara uygun olarak ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
TLI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd. (2003).

Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenlere uygulanan DFA'ne ilişkin sonuçlar Tablo 5'te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 5. Değişkenlere ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	TLI	SRMR	AVE	CR
Etik Liderlik	1,940	0,000	0,054	0,992	0,978	0,987	0,024	0,623	0,952
Örgütsel Demokrasi	1,857	0,000	0,052	0,998	0,991	0,995	0,009	0,667	0,987
İşe Adanma	2,007	0,000	0,056	0,994	0,984	0,990	0,016	0,655	0,951
Özdeşleşme	3,061	0,000	0,080	0,983	0,982	0,966	0,029	0,517	0,896

Kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğin ölçümü için Average Variance Extracted (AVE) değerinin 0,50'nin üzerinde olması, Composite Reliable (CR) değerinin 0,70'in üzerinde olması

gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin Tablo 4’te belirtilen değerler içinde kaldığı ve analiz için ölçeklerin uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu kapsamda hipotezlerin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır.

İlk beş hipotez değişkenlerin ikili olarak karşılıklı etkileşimini içermektedir. İlk beş hipotez uygulanmadan diğer hipotezlerin uygulamasına geçmek mümkün değildir. Ancak bu hipotezler devam eden hipotezlerde de kapsamlı olarak incelendiğinden tablo olarak sunulması okuyucu açısından kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda hipotezlere ilişkin bilgiler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Hipotez Test Sonuçları

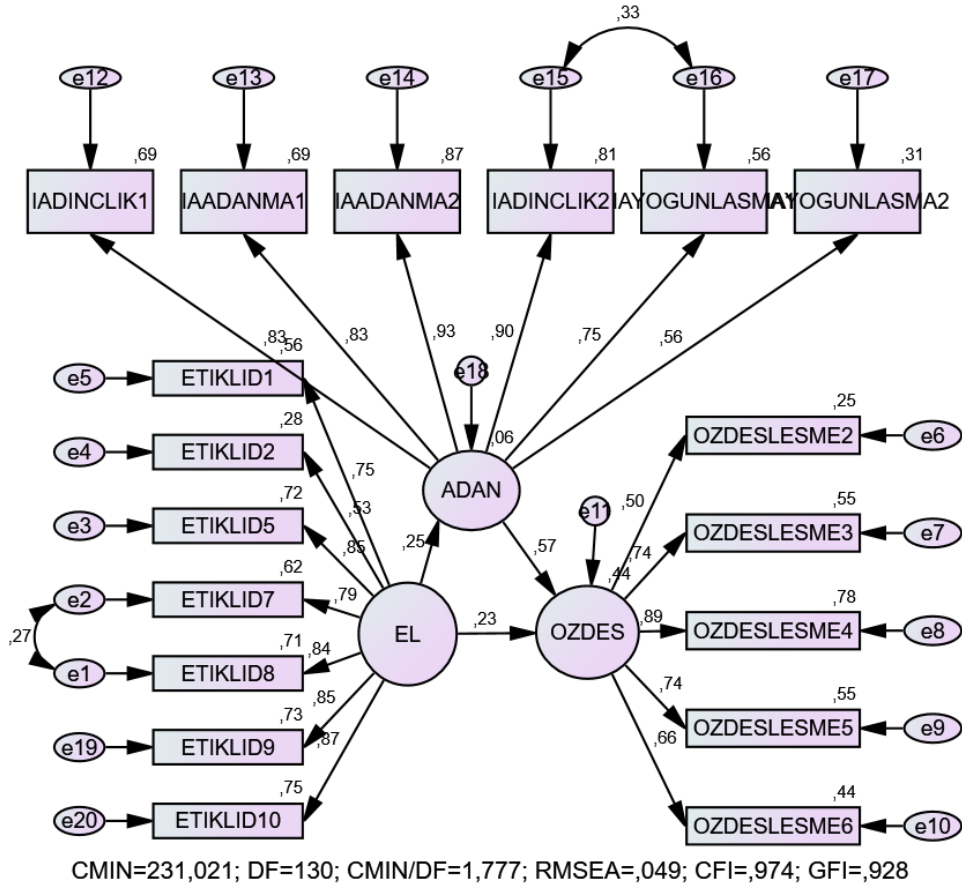
Yapısal Eşitlik Modeli		$\beta 1$	$\beta 2$	Ss	t	Sig	Hipotez
ÖZDEŞLEŞME	<--- ETİK LİDERLİK	0,370	0,292	0,057	5,151	<0,001	H₁ Kabul
ÖZDEŞLEŞME	<--- Ö.DEMOKRASİ	0,450	0,280	0,050	6,240	<0,001	H₂ Kabul
İ.ADANMA	<--- E.LİDERLİK	0,250	0,195	0,047	4,129	<0,001	H₃ Kabul
İŞE ADANMA	<--- Ö.DEMOKRASİ	0,340	0,272	0,046	5,931	<0,001	H₄ Kabul
ÖZDEŞLEŞME	<--- İŞE ADANMA	0,630	0,610	0,070	9,180	<0,001	H₅ Kabul

$\beta 1$: Standart Katsayılar, $\beta 2$: Standart Olmayan Katsayılar

Yapılan YEM sonucunda ilk beş hipotezin tamamı Tablo 4’te belirtilen değerlerde uyum iyiliği değerlerine sahiptir. Bu kapsamda etik liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,370’lik anlamlı etkisinin bulunması sebebiyle H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel demokrasinin, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,450’lik anlamlı etkisinin bulunması sebebiyle H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Etik liderliğin, işe adanma üzerinde 0,250’lik anlamlı etkisinin bulunması sebebiyle H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel demokrasinin, işe adanma üzerinde 0,340’lik anlamlı etkisinin bulunması sebebiyle H₄ hipotezi kabul edilmiştir. İşe adanmanın, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,630’luk anlamlı etkisinin bulunması sebebiyle H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan altıncı hipotez etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda yapılan YEM’e ilişkin path diyagramı Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2. Hipoteze ait Path Diyagramı



Yapılan YEM analizinde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde aracılık analizinin yapılması için değerlerin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeks değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

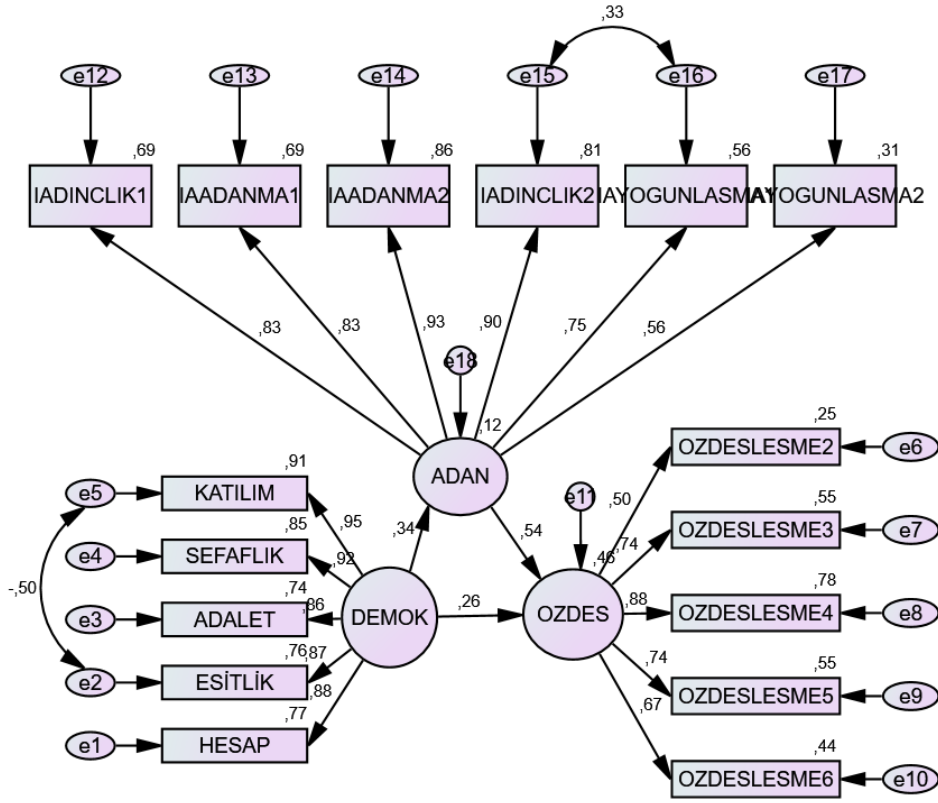
Tablo 7. Hipoteze İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	TLI	SRMR
1,777	0,000	0,049	0,974	0,928	0,969	0,042

Yapılan ölçüm sonucu elde edilen χ^2/sd , p, RMSEA, CFI, GFI, TLI, SRMR değerlerin kabul edilebilir değerler içerisinde kaldığı görülmektedir. Aracılık etkisinin ölçümü için Sobel testi, SPSS PROCESS gibi çeşitli araçlar olmak ile beraber çalışmada aracılık etkisinin ölçümü AMOS programı üzerinden bootstrap tekniği ile yapılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Örnekleme 95% CI bootstrapping, 5.000 resamples üzerinden uygulanan test sonucunda, düşük düzeyde ($\beta=0,140$; Lower Bound 0,071; Upper Bound 0,214; $p<0,001$) kısmi aracılık belirlenmiştir. Etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Bu nedenle H_6 : “Etik Liderliğin İşe Adanmışlık üzerinde etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan yedinci hipotez örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda yapılan YEM’e ilişkin path diyagramı Şekil 3’de sunulmuştur.

Şekil 3. Hipoteze ait Path Diyagramı



CMIN=204,812; DF=99; CMIN/DF=2,069; RMSEA=,058; CFI=,974; GFI=,926

Yapılan YEM analizinde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde aracılık analizinin yapılması için değerlerin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeks değerleri Tablo 8’de sunulmuştur.

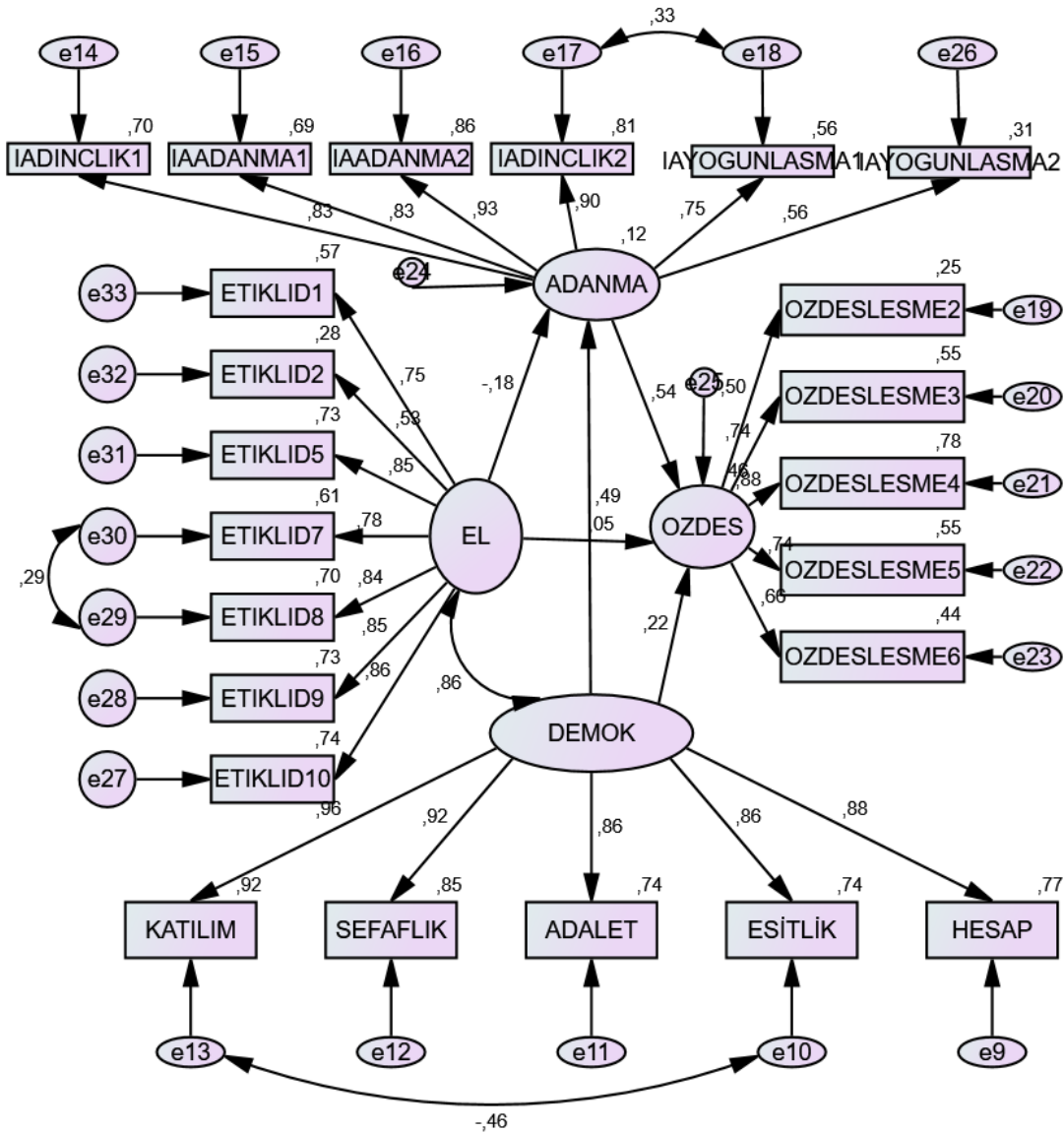
Tablo 8. Hipoteze İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	TLI	SRMR
2,069	0,000	0,058	0,974	0,926	0,968	0,043

Yapılan ölçüm sonucu elde edilen χ^2/sd , p, RMSEA, CFI, GFI, TLI, SRMR değerlerin kabul edilebilir değerler içerisinde kaldığı görülmektedir. Aracılık etkisinin ölçümü AMOS üzerinden bootstrap tekniği ile yapılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Örneklem 95% CI bootstrapping, 5.000 resamples üzerinden uygulanan testte sonucunda, düşük düzeyde ($\beta=0,184$; Lower Bound 0,116; Upper Bound 0,257; $p<0,001$) kısmi aracılık belirlenmiştir. Örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Bu nedenle H7: “Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde etkisinde İşe Adanmışlığın aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan sekizinci hipotez etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda yapılan YEM’e ilişkin path diyagramı Şekil 4’te sunulmuştur.

Şekil 4. Hipoteze ait Path Diyagramı



CMIN=410,373; DF=221; CMIN/DF=1,857; RMSEA=.052; CFI=.968; GFI=.902

Yapılan YEM analizinde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde elde edilen değerlerin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. YEM analizi çözümlenmesi tamamlandı uyum indeks değerleri Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Hipoteze İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	TLI	SRMR
1,857	0,000	0,052	0,968	0,902	0,964	0,042

Yapılan ölçüm sonucu elde edilen χ^2/sd , p, RMSEA, CFI, GFI, TLI, SRMR değerlerin kabul edilebilir değerler içerisinde kaldığı görülmektedir. Aracılık etkisinin ölçümü AMOS üzerinden bootstrap tekniği ile yapılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Örnekleme 95% CI bootstrapping, 5.000 resamples üzerinden uygulanan testte sonucunda, etik liderlik için tam aracılık durumunun bulunduğu,

örgütsel demokrasi için ise kısmi aracılık durumunun bulunduğu belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsızlaşması sonucu tam aracılık olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. Hipoteze İlişkin Ölçüm Modeli

			$\beta 1$	$\beta 2$	S.E.	C.R.	p	Yolun Adı
Ölçüm Modeli								
İŞE ADANMA	<---	E.LİDERLİK	-0,177	-0,142	0,102	-1,398	0,162	a1
İŞE ADANMA	<---	Ö.DEMOKRASİ	0,491	0,392	0,101	3,895	<0,001	a2
ÖZDEŞLEŞME	<---	İŞE ADANMA	0,542	0,426	0,062	6,920	<0,001	b
ÖZDEŞLEŞME	<---	E.LİDERLİK	0,045	0,028	0,069	0,413	0,679	c1
ÖZDEŞLEŞME	<---	Ö.DEMOKRASİ	0,223	0,140	0,071	1,968	0,049	c2

Tablo 10’da sunulan ölçüm modeli sonucunda etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın kısmi ve tam aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Bu nedenle H8: “Etik Liderlik ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde etkisinde İşe Adanmışlığın aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma bir kamu üniversitesinde etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. 322 akademisyenin katıldığı araştırmada teorik ve literatür taramasına uygun olarak birçok hipotez test edilmiştir. Akademisyenlerin değerli katkıları sonucu elde edilen bulguların tartışılması, bir sonuç çıkarımı ve önerilerde bulunulması mümkün olmuştur.

Oluşturulan birinci hipotez etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan analizlerin sonucunda etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü orta düzeyde ($\beta=0,370$) bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Walumbwa vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada ($R^2=0,37$, $p<0,01$), Zhu vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada ($r=0,570$, $p<0,01$) değerlerinin bulunduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen sonucun literatürde bulunan farklı çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda etik liderlik davranışının uygulandığı örgüt yapısında örgütsel özdeşleşmenin gelişeceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Oluşturulan ikinci hipotez örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan analizlerin sonucunda örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü orta düzeyde ($\beta=0,448$) bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Kesen (2015) tarafından yapılan çalışmada değişkenler arasında ($r=0,610$, $p<0,01$) ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde orta düzeyde bir etkisinin olduğu

gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel demokrasinin etik liderliğe göre örgütsel özdeşleşme üzerinde daha etkili bir değişken olduğu da yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır.

Oluşturulan üçüncü hipotez etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan analizlerin sonucunda etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü düşük düzeyde ($\beta=0,245$) bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Daha önce literatürde yapılan çalışmalar ile karşılaştırıldığında elde edilen sonucun düşük düzeyde olduğu gözlenmektedir. Engelbrecht vd. (2014) tarafından ($R^2=0,31$, $p<0,05$), Den Hartog ve Belschak (2012) tarafından ($R^2=0,30$, $p<0,01$), Ahmad ve Gao (2018) tarafından ($\beta=0,36$, $p<0,01$), Çetin (2020) tarafından ($R^2=0,456$, $p<0,01$) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışma sonucu elde edilen değerlerin normal sınırları içinde olduğu değerlendirilmektedir. Ancak iki değişkeninde Sosyal Mübadele Teorisi ile Kaynakların Korunması Teorisinden etkilenmesi ve beslenmesi nedeniyle elde edilen sonucun istenilen düzeyin biraz altında kaldığı görülmektedir.

Oluşturulan dördüncü hipotez örgütsel demokrasinin işe adanmışlık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan analizlerin sonucunda örgütsel demokrasinin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü orta düzeyde ($\beta=0,340$) bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda Yıldırım ve Deniz (2020) tarafından ($r=0,41$, $p<0,01$), Günden (2019) tarafından ($r=0,43$, $p<0,01$), Naldöken ve Limoncu (2019) tarafından ($r=0,427$, $p<0,01$) değerlerinin tespit edildiği belirlenmiştir. Farklı çalışmalar ile aynı şekilde bu çalışmada da orta düzeyli etki/ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareket ile örgüt içerisinde yer alan demokratik davranışların (sorunları çözme/amaçları belirleme, kararlara katılım vb.) çalışanların işlerini özümsemeleri, kendilerini işlerine vermeleri ve işlerini sahiplenmelerini ifade eden işe adanmışlık davranışını etkileyeceği görülmektedir.

Oluşturulan beşinci hipotez işe adanmışlığın örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Yapılan analizlerin sonucu işe adanmışlığın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü güçlü düzeyde ($\beta=0,628$) bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Aktaş ve Akdemir (2019), Bayram (2019) ve Kürü ve Erdil (2021) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin işe adanmışlık arasında pozitif yönlü düşük ve orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. Örneğin, Aktaş ve Akdemir (2019) tarafından itfaiye ve AFAD çalışanları üzerinde tespit edilen değer ($\beta=0,110$) oldukça düşük düzeyde iken yapılan çalışmada tespit edilen değer ($\beta=0,628$) güçlü bir etkinin olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın, akademisyenlerin yaptıkları işe göre az maaş, büyük özveriler ile çalışmasının yarattığı etkinin tezahürü olduğu düşünülmektedir. Bu görüşün en büyük destekçisi olan unsur ise bir insanın bütün hayatını bir buluş ve bilime kazandırılacak bir yeniliğe adanması ile kıyaslanması olacaktır. Ayrıca yapılan araştırmalar akademide yıllarca çalışarak profesör seviyesine kadar gelen bir akademisyenin kendi benliği ile kurum benliğinin birleştirdiğini ortaya çıkarmaktadır (Balcı vd., 2019). Bu kapsamda tespit edilen güçlü etkinin Sosyal Kimlik Teorisi ile de ilişkilendirilmesi mümkündür (Kürü ve Erdil, 2021).

Altıncı hipotez etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğunu ileri sürmektedir. Söz konusu aracılık etkisini tespit etmek amacıyla öncelikle yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Aracılık kavramından bahsedilmesi için öncelikle aracı olan değişkenin devreye girmesi ile beraber bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin değerinin düşmesi (kısmi aracılık) ya da tamamen ortadan kalkması (tam aracılık) gerekmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Çalışma sonucunda etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizin sonucu JD-R Teorisinin İş Kaynakları sonucunda öncelikle işe adanma davranışının sergilenmesi devamında ise örgütsel bağlılığın gerçekleşmesini sağlayan sıralı etkisinin varlığını kanıtlar nitelikte olduğunu göstermektedir (Bakker vd., 2014; Hakanen vd., 2006).

Yedinci hipotez örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda öncelikle YEM oluşturularak söz konusu değişkenlerin arasındaki etki ölçülmüş, etkinin bulunması ve anlamlı olması sonucu model yapısı uygulanarak aracılık testi AMOS programı aracılığıyla yapılmıştır. Yapılan testin çözümlenmesi sonucunda örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde düşük düzeyli işe adanmışlığın kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Bu nedenle örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme ile arasındaki etkileşimde işe adanmışlığın gizli bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Sekizinci hipotez etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda yapılan YEM sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin etik liderlik açısından anlamsızlaşması sonucu tam aracılık etkisinin, örgütsel demokrasi açısından kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Yapılan analizin sonucunda etik liderlik ve örgütsel demokrasinin beraber bulunduğu örgüt yapısında JD-R Teorisinin etkin olarak devreye girdiği görülmektedir (Bakker vd., 2014; Hakanen vd., 2006). JD-R Teorisine göre iş kaynaklarının etkin kullanımı kişinin işe adanma eğiliminin artırmaktadır. İşe adanma eğilimi artan personel örgütsel bağlılık düzeyine doğru ilerlerken, işe adanmışlık iş kaynakları ile örgütsel bağlılık arasında aracı bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda bakıldığında yapılan analizlerin sonucunda JD-R Teorisi ile beraber Sosyal Mübadele Teorisi, Sosyal Öğrenme Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisinin de bu aracılık etkisinde önemli pay sahibi olduğu söylenebilmektedir. Örneğin, çalışanın etik liderlik davranışı sonucu kendini borçlu hissederek, işe adanmaya yönelmesi, işe adanmanın artması ile birlikte yaşanan etkinin örgütsel özdeşleşmeye yönlendirilmesine yardımcı olacağı göstermektedir (Brown ve Mitchell, 2010; Salanova ve Schaufeli, 2008). Ayrıca yapılan analiz sonucunda işe adanmışlığın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ($\beta=0,542$) olarak belirlenmesi de bu etkiye atıf yapmaktadır.

Öneriler kapsamında, etik liderliğin artık örgütsel yapılar için kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu görülmektedir. Etik değerlere önem vermeyen işletmelerin, Enron ve Wordcom gibi büyük skandallar

ile karşılaşmasının mümkün olduğu görülmektedir. İşletmeler tarafından yaratılan skandalların çapı ve etkisi çoğu zaman kısıtlı kalmak ile beraber etik değerleri önemsenmediği kamu düzeninde bu etki çok daha büyük olmaktadır. Örneğin komşumuz Yunanistan'da yaşanan ekonomik krizin altında kamu çalışanlarının etik değerlere gereken özeni göstermemesi yatmaktadır. Mevcut ekonomik verilerin olduğu gibi değil, olması gerektiği gibi gösterilmesi sonucu ortaya çıkan manipülasyon nedeniyle 11 milyon nüfusa yakın bir ülke yıllardır devam eden bir ekonomik krizin içerisinde yer almaktadır (Bayar, 2015). Bu kapsamda özellikle kamu ve özel sektörde yer alan yöneticilere etik liderlik eğitimi verilmesi önerilmektedir.

İşe adanma davranışı kişilerin işlerini daha özverili yapmaları için kendilerinin çaba göstermesini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe adanma örgütlerin değerini artıran ve çalışanların daha etkin ve verimli olarak kullanılmasına olanak sağlaması açısından örgütsel davranış içerisinde önemli bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşmenin de kişinin kendisini örgüt ile özdeşleşmesi sonucunda örgüte yarar sağladığını söylemek mümkündür. Yapılan çalışmada birçok iyi kavramın aynı anda var olması durumunda aslında kavramların anlamsızlaştığı görülmektedir. Kısaca hayattan örnek verecek olursak en iyi ve yararlı yiyeceklerden bir içecek, yemek yaptığımızda en iyiyi elde etmek mümkün olmamaktadır. Bazen yemek tat olarak kötü olmakta, bazen ise besinler birbiri ile etkileşime girip insanları zehirleyecek toksit bir yapı haline gelmektedir. Bu nedenle yöneticilere örgütün yapısına ve bulunduğu durumun özelliklerine göre en iyiyi bulması ve kullanması önerilmektedir. En iyi kavramının bir defa belirlenmesi ile elde edilmesinin mümkün olmadığı da unutulmamalıdır. Çünkü değişen durum ve koşullar altında en iyi olan uygulamada değişmektedir.

Bu çalışma, haksızlıklarla, yanlışlarla sürekli gündem olan ve bu yüzden tüm dünyanın en çok muhtaç olduğu etik konusunu işlemektedir. Dünya genelinde halen geliştirilmesi ve sürdürülmesi için mücadele verilen demokrasi kavramı da çalışmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede göz önünde bulundurulması gereken örgütsel özdeşleşme ve işe adanma konuları da çalışma konuları içerisinde yer almıştır. Bu kavramların önemli olması, kendilerini araştırma konusu yapan bu çalışmayı da önemli kıldığı düşünülmektedir çünkü bu kavramların hem geçmişte hem de günümüzde gerçek yaşamda karşılığı bulunmaktadır. Özellikle etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel hayatta olmaması veya eksik olması diğer bir ifadeyle uygulanmayan/uygulanması gereken işletmeler/kurumlar/kuruluşlar ve toplumlar için bir sorun oluşturmaktadır.

Bir sorun varlığından hareketle ele alınan çalışma bir ilde gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra sadece bir kurumunu kapsamıştır. Bu konuların bölgeler bazında yapılması önemlidir. Farklı sektörlerde yapılması gereklidir. Bu bağlamda çalışma kendi sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, I., ve Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., ve Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy & Development*, 2(3), 204-219. <https://doi.org/10.1002/bsd2.55>
- Akdoğan, A. A., Arslan, A., ve Demirtaş, Ö. (2016). A Strategic Influence of Corporate Social Responsibility on Meaningful Work and Organizational Identification, via Perceptions of Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.029>
- Aktaş, K., ve Akdemir, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, 77, 307-348. <https://doi.org/10.26650/jspc.2019.77.0020>
- Alkan, D. P., ve Arıkboğa, F. Ş. (2017). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 349-369. <https://doi.org/10.18657/yonveek.335229>
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389. <https://doi.org/10.18039/ajesi.759378>
- 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>
- Ayık, A., Yücel, E., ve Savaş, M. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 0-0.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Balcı, A., Öztürk, İ., ve Akar, F. (2019). Akademisyenlerin İşlerini Anlamli Kılan Faktörlere İlişkin Görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 867-892. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.527374>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Baş, M. (2019). İstismarcı Yönetimin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1551-1569.
- Bayar, Y. (2015). Kredi Derecelendirme Kuruluşları ve Yunanistan Borç Krizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 15, 0. <https://doi.org/10.18092/ijeas.36549>

- Bayram, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 321-334. <https://doi.org/10.18037/ausbd.668659>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., ve Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., ve Guven, H. (2020). Organizational Democracy in the Private Sector: A Field Research. *Sustainability*, 12(8), 3446. <https://doi.org/10.3390/su12083446>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. (1964. bs). John Wiley.
- Brown, M. E., ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., ve Treviño, 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., Treviño, 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>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demiral, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayıncılık.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158. <https://doi.org/10.1080/00335638309383643>
- Clarke, M. (2011). Organizational democracy, ethics and leadership: The mediating role of organizational politics. *Leadership*, 7(4), 415-433. <https://doi.org/10.1177/1742715011416886>
- Collom, E. (2003). Two Classes and One Vision?: Managers' and Workers' Attitudes Toward Workplace Democracy. *Work and Occupations*, 30(1), 62-96. <https://doi.org/10.1177/0730888402239327>
- Çetin, M. (2020). The relation between religiosity, family cohesion and ethical leadership: A study of family firms in Turkey. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2020-0017>
- De Hoogh, A. H. B., ve Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially responsible use of power. İçinde B. Wisse ve D. Tjosvold (Ed.), *Power and Interdependence in Organizations* (ss. 338-354). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511626562.021>
- Den Hartog, D. N., ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Dimitriou, C. K., ve Schwepker, C. H. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669-690. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0636>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., ve Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1210>

- Eva, N., Newman, A., Zhou, A. J., ve Zhou, S. S. (2019). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: The mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636-652. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0019>
- Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., ve Baumgartner, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: An empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services*, 34(3), 229-247. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034>
- Geçkil, T., ve Şendoğdu, A. A. (2021). The Impact of Perceived Organizational Democracy on the Quality of Work Life: An Investigation in the Banking Sector. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 497-507. <https://doi.org/10.18506/anemon.871987>
- Geçkil, T., ve Tikici, M. (2015). A Study on Developing the Organizational Democracy Scale. *Amme idaresi dergisi*, 48, 41-78.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Bobbs Merrill.
- Goswami, M., Agrawal, R. K., ve Goswami, A. K. (2020). Ethical leadership in organizations: Evidence from the field. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 122-144. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0048>
- Güler, M., Çetin, F., ve Basim, H. N. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon (UWES-6) Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>
- Güllüce, A. Ç., Kaygin, E., Zengin, Y., Sağbaş, M., ve Karabal, C. (2019). Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: İstanbul İli Örneği. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(7), 30-47.
- Günden, Y. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Demokrasi Algısının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Kapadokya Örneği* [Doktora Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7.Baskı). Pearson Education Limited.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Han, K.-S., ve Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: A paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0267>
- Hansen, M. H. (1992). The Tradition of The Athenian Democracy A.D. 1750–1990. *Greece & Rome*, 39(1), 14-30. <https://doi.org/10.1017/S0017383500023950>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., ve Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Haslam, S. A., Postmes, T., ve Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357-369. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x>
- Hawass, H. H. (2015). Ethical leadership and job insecurity: Exploring interrelationships in the Egyptian public sector. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 557-581. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-02-2013-0015>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- İslamoğlu, H. A., ve Alınacı, Ü. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı). Beta Yayıncılık.
- Kafadar, S. B., ve Kaygın, E. (2017). Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 77-96.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karatepe, S. G., ve Arman, S. M. (2019). Türkiye’de eğitilmiş kadın işsizliğinin temel belirleyicileri ve mevcut istatistiksel görünüm [Basic Determinants of Educated Women Unemployment in Turkey and Available Statistical Outlook]. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(2), 32-47.
- Kaygın, E., Topçuoğlu, E., ve Özkes, S. (2018). Investigating the Bitcoin System and Its Properties within the Scope of Business Ethics. *İş Ahlakı Dergisi*, 11(2), 165-192. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2018.11.2.0020>
- Kelley, H. H., ve Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kumar, V., ve Pansari, A. (2016). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kürü, S. A., ve Erdil, O. (2021). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Meta-Analiz Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 58, 107-136. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.753168>
- Lee, J. (Jessie), Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., ve Oh, S. H. (2019). Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), 821-847. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9596-6>
- Liman, A., Elçi, M., ve Murat, G. (2019). Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik Ve Kariyerizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 183-198. <https://doi.org/10.29216/ueip.553059>
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (1. bs). Jossey-Bass.
- Naldöken, Ü., ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS) E-ISSN: 2602-4411*, 3(1), 15-29.
- Oğan, E. ve Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 İşletmelerinin Dijital Dönüşüm Performansında Dijital Kültürün Aracılık Rolü. *Fiscoeconomia*, 6 (3), 1282-1307. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1114853>
- Özdemir, Y., Şimşek, U., ve Aktaş, E. (2010). Demokrasi Üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 259-269.

- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerinde Bir Saha Çalışması*. [Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. *Çinde Identity in organizations* (ss. 171-207). Sage.
- Rich, B., Lepine, J., ve Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Ritter, B. A., ve Yoder, J. D. (2004). Gender Differences in Leader Emergence Persist Even for Dominant Women: An Updated Confirmation of Role Congruity Theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28(3), 187-193. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2004.00135.x>
- Rodríguez-Ardura, I., Meseguer-Artola, A., Rodríguez-Ardura, I., ve Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to Prevent, Detect and Control Common Method Variance in Electronic Commerce Research. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 15(2), i-v. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200101>
- Sadi, B., ve Karatepe, S. G. (2021). Eğitimli kadın istihdamının sorunlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 2(2), 21-50.
- Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Salanova, M., ve Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., ve Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schumpeter, J. A. (2021). *Kapitalizm Sosyalizm ve Demokrasi* (4. Baskı). Alter Yayıncılık.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755-776. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling*. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. İçinde *Political Psychology*. Psychology Press.
- Tuan, L. T., ve Ngan, V. T. (2021). Leading ethically to shape service-oriented organizational citizenship behavior among tourism salespersons: Dual mediation paths and moderating role of service role identity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102421. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102421>
- 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.
- 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>
- Wood, B. P., Eid, R., ve Agag, G. (2021). A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102993. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102993>
- Xu, A. J., Loi, R., ve Ngo, H. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>
- Yaman, A. (2016). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Yıldırım, M., ve Deniz, M. (2020). İş Yükü Fazlalığı Algısının İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Avukatlar Üzerinden Bir Araştırma. *Mecmua*, 9, 199-219. <https://doi.org/10.32579/mecmua.628407>
- Yıldız, T., Aykanat, Z., ve Tüzemen, S. (2016). Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 229-250. <https://doi.org/10.24988/deuibf.2016312526>
- Yılman, M. (2006). *Demokrasimizin Kültürel Temelleri* (10. bs). Nobel.
- Yılmaz, V., ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2018239946>
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., ve Caveney, N. (2021). Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity. *Journal of Management*, 01492063211002611. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., ve Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>