

Yayın Geliş Tarihi: 2024-05-22

Yayın Onay Tarihi: 2024-06-14

DOI No: 10.35343/kosbed.1487918

Remzi Gürer GERÇEK<sup>1</sup>

## Etik Liderliğin Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi<sup>\*,\*\*</sup>

*The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement Levels*

Ali Talip AKPINAR<sup>2</sup>

\* Bu makale XXIII. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde aynı adla sunulan bildiriden türetilmiştir.

\*\* Bu makale yazarın aynı adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

### Özet

Etik liderlik, yönetsel karar almada etik ilkelere öncelik veren ve böylelikle çalışanların ve işletmelerin refahına ve gelişmesine katkıda bulunan bir liderlik tarzıdır. İşe adanmışlık, çalışanların kendilerini işlerine derinlemesine verdiklerinde yaşadıkları olumlu memnuniyet verici durumu ifade etmektedir. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, daha yüksek düzeyde enerjiye sahip oldukları için iş tatmini ve performansları da yüksektir. Etik liderlik, iş yerinde ahlaki değerler ve sorumluluk üzerine kurulu bir kültür oluşturduğundan, çalışanların işe adanmışlığını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu araştırma, etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışanların demografik ve iş ile ilgili değişkenlere göre işe adanmışlık seviyelerinde farklılık olup olmadığını da belirlemeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 437 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Araştırmanın bulguları, çalışanların etik liderlik algılarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik Liderlik, İşe Adanmışlık, Beyaz Yakalı Çalışanlar.

**Jel Kodları:** M10

### Abstract

Ethical leadership is a leadership style that prioritizes ethical principles in managerial decision-making, promoting the well-being and development of both employees and organizations. Employee engagement refers to the positive and satisfying state employees experience when they are deeply involved in their work. Highly engaged employees tend to have higher levels of energy, which translates into greater job satisfaction and performance. Since ethical leadership fosters a culture based on moral values and responsibility in the workplace, it has the potential to positively influence employee engagement. This research aims to examine the effects of ethical leadership on employee engagement. Additionally, it seeks to determine whether there are differences in engagement levels based on demographic and job-related variables. In this context, data were collected from 437 white-collar employees using a convenience sampling method. The findings of the research indicate that employees' perceptions of ethical leadership have a significant impact on their engagement levels.

**Keywords:** Ethical Leadership, Work Engagement, White-Collar Employees.

**Jel Codes:** M10

<sup>1</sup> Remzi Gürer Gerçek, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, gurergercek@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6612-5338

<sup>2</sup> Ali Talip Akpınar, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Doç. Dr., atakpinar@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6612-5338

## GİRİŞ

Hızla değişen günümüz iş dünyasında, örgütler artan bir şekilde sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunma ve etik kararlar alma baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt içinde etik davranışı ve etik karar vermeyi ön plana çıkaran liderlik türüne etik liderlik denir. Etik liderler, çeşitli ahlaki ilke ve değerlere göre hareket ederek bu standartları korumak için çalışanlarına rehberlik ederler. Örgütlerde doğruluk, dürüstlük ve saygı kültürünü teşvik eden etik liderler, zor seçimler karşısında bile etik kararlar almaya çalışırlar (Brown vd., 2005). Bu nedenle etik liderlik, zor koşullar altında yöneticilerin sahip olması gereken kritik bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda liderlerin etik davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmaları ve örgüt içinde bütünlük kültürünü desteklemeleri beklenir. Aynı zamanda, etik liderlik davranışları olumlu bir örgütsel itibar yaratmada önemli rol oynar. Etik liderliğin çalışanların işe adanmışlığı gibi çıktılarını üzerinde olumlu etkileri de bulunmaktadır. İşe adanmışlık, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir ruh halini ifade eder. İşe adanmışlık, bireyin işine olan katılımını ve kendini vermesini içeren çok boyutlu bir psikolojik durumdur. İşe adanmışlık üç unsurdan oluşur: Dinçlik, adanma ve özümseme (Schaufeli vd., 2002). Dinçlik, yüksek enerji ve bireyin işyerindeki görevlerini yerine getirmek için duyduğu çaba harcama isteğini ifade eder. İşe adanma, bir çalışanın işine karşı güçlü bir önem atfetmesini de ifade etmektedir. İşe adanmışlığın özümseme boyutu ise kişinin kendini tamamen işine vermesi, odaklanması, dikkat dağıtan unsurları görmezden gelmesiyle ilgilidir (Schaufeli ve Bakker, 2010). İşe adanmışlık, olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlarla bağlantılı olduğundan, örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında önemli bir araştırma konusudur. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanlar, genellikle daha yüksek düzeyde görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini sergilerler. Öte yandan, işe adanmışlık seviyesi düşük olan çalışanlar, genellikle daha fazla tükenmişlik, işten ayrılma isteği ve devamsızlık sergileme eğilimindedir.

Etik liderlik, iş yerinde etik davranış, karar alma ve değerleri vurgulayan bir liderlik biçimi olarak, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, etik liderlik örgüt içinde etik bir ortam yaratıp örgütsel güveni artırır (Bouckennooghe vd., 2015). Benzer şekilde, etik liderler, çalışanların motivasyonunu artırarak örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Çalışanların değer gördüğünü, saygı duyulduğunu ve desteklendiğini hissettikleri bir çalışma ortamı yaratarak, psikolojik güvenlik duygusunu pekiştirirler. Bu durum, psikolojik güvenlik hissine sahip olan çalışanların işe olan bağlılıklarını artırır. Dolayısıyla, etik liderler işe adanmışlığı artırarak iş performansı, çalışan devamlılığı ve üretkenlik gibi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilerler. Bu araştırmanın amacı, çalışanlar ve örgütler için olumlu sonuçlar sağlayan etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemektir.

### 1.Literatür Taraması

#### 1.1. Etik Liderlik

Antik Yunan filozofu Aristoteles'in etik üzerine yaptığı çalışmalar, mantık, fizik, matematik ve metafizik gibi disiplinlerden ayrı bir alan olarak ele alınmıştır (Pieper ve Thomson, 2014). Aristoteles, etiği diğer bilimsel alanlardan ayrı bir disiplin olarak görerek bu alana özgü bir yöntem ve yaklaşım geliştirmiştir. İş etiği, iş dünyasında ahlaki sorunların ve çelişkilerin ortaya çıkmasıyla şekillenmiştir. Bu etik anlayışının tarihsel arka planı, endüstriyel döneme geçişle birlikte başlamıştır, özellikle de sanayi devrimi sürecinde belirginleşmiştir. İş etiği, Lewis'in (1985) belirttiği gibi, çalışma yaşamında ahlaki doğruluk ve dürüstlüğü sağlamak için rehberlik sağlayan kuralların, standartların, kodların veya ilkelerin bütünü olarak tanımlanır. İş etiği, bir işletmede her seviyeden çalışan için doğru ve yanlış davranışın ne olduğuyla ilgilidir. Etik liderlik ise Brown ve diğerleri (2005:120) tarafından

“kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, etik liderlik, normatif olarak doğru davranışın sergilenmesini ve bu davranışların takipçilere iletilmesini içerir.

Etik liderler, işletmedeki etik ilkeler konusunda astlarına bilgi vererek, astların eylemlerinden sorumluluk duymalarını sağlarlar (Treviño vd., 2003). Bu liderlik yaklaşımı, astların etik standartlara uymalarını sağlamanın yanı sıra liderlerin de bu standartları somut bir şekilde sergilemelerini teşvik eder. Ayrıca, etik liderler, çalışanlarını cesaretlendirir ve onlara sorumluluk bilinci aşılıyarak öz yeterliliklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Resick vd., 2006). Walumbwa ve Schaubroeck'e (2009) göre, etik liderler, çalışanlarıyla etkileşimde bulduklarında dürüstlük, açıklık, saygı ve güven ortamını teşvik ederler.

Etik liderlik, dürüstlüğü temel alır ve liderler, ahlaki ve etik ilkelerle tutarlı bir şekilde hareket ederler. Aynı zamanda, paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak sağlam etik ilkelere dayalı kararlar alırlar ve empati ile şefkat gösterirler. Hesap verebilirlikleri yüksektir ve açık, dürüst iletişimi teşvik ederler. Liderler, hakkaniyet ve adalet prensiplerine bağlı kalarak tarafsızlık ve eşitlik sağlamaya çalışırlar. Ayrıca, ahlaki cesaret göstererek, etik davranışları aracılığıyla başkalarına ilham verirler ve onları etkilerler (Kalshoven vd., 2011). Harvey'e (2004) göre etik liderlik, rol model olma, kaynak ve destek sağlama ve yeniliği teşvik etme gibi davranışları içerir. Aynı zamanda, hesap verebilirlik ve sorumluluğu teşvik etme, takipçileri güçlendirme ve geliştirme, adil kararlar alma ve çeşitliliği teşvik etme gibi önemli unsurları vurgular. Etik liderler, iş etiği ve adalet ilkelerini göz önünde bulundurarak takımın gelişimine katkıda bulunur ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluştururlar.

Yapılan araştırmalar, etik liderliğin, liderin sahip olduğu etkileşim adaleti algı düzeyleri ve çalışanın sergilediği etik davranışı gibi birçok takipçi çıktısıyla olumlu şekilde ilişkilendirildiğini belirtmektedir (Akanksha vd., 2016). Ayrıca, etik liderliğin lider-takipçi etkileşimi ve yönetsel etkinlik açısından katkı sağladığı da görülmüştür (Yukl vd., 2013). Öte yandan, etik liderliğin örgütsel özdeşleşme, görev performansı ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu sonuçları arttırdığı ve iş stresi ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı bulunmuştur (Akanksha vd., 2016).

## 1.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, “dinçlik, kendini adama ve kendini verme gibi işle ilgili olumlu, tatmin edici bir ruh halini” ifade eder (Schaufeli vd., 2002). Bakker ve Demerouti (2008) işe adanmışlığı, “bireyin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan ve iş görevlerinin tam olarak özümsemesi ve yüksek kaliteli performansıyla sonuçlanan, kalıcı, olumlu duygusal-bilişsel bir durumla tanımlanan olumlu bir motivasyon durumu” olarak tanımlamışlardır. Adanmışlık, “katılım, bağlılık, tutku, coşku, kendini adama, yoğun çaba ve enerji” gibi unsurları içerir (Schaufeli ve Bakker, 2010). İşe adanmış çalışanlar, iş ortamlarındaki baskı ve taleplerle başa çıkma yeteneği gösterdikleri için daha az kaygı yaşarlar ve bu durum da çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerini ve keyif almalarını sağlar (Schaufeli vd., 2002). Saks'a (2006) göre işe adanmışlık, çalışanlarda işe ve örgüte bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu bir şekilde ilişkilidir, ancak işten ayrılma niyetiyle negatif olarak ilişkilidir.

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, işin doğasından kaynaklanan risk faktörlerini ve işle ilgili kaynaklar arasındaki ilişkiyi ele alır. Önceki araştırmalar, iş kaynaklarının işe adanmışlıkla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu model, iş taleplerini ve iş kaynaklarını tanımlarken, iş kaynaklarının işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkiler sahip olduğunu göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli ve Bakker, 2004). İşe adanmışlığın öncüllerinden biri olan proaktif kişilik, işin yapılmaya olanak sağladığı durumları değerlendirme ve bunlara etkili bir şekilde müdahale etme yeteneğiyle ilişkilendirilir. Bakker vd. (2012), proaktif kişiliğe sahip çalışanların işe

adlanmışlıklarının arttığını savunmuşlardır. İşe adlanmışlığı etkileyen diğer öncüller arasında ise otonomi, geri bildirim, sosyal destek gibi iş kaynakları ile öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık gibi kişisel kaynaklar bulunmaktadır (Becker ve Demerouti, 2007). Anitha (2014) ise işe adlanmışlığın öncüllerini “iş çevresi, takım ve çalışma arkadaşları, liderlik türü, ücret, eğitim ve kariyer gelişimi, örgütsel politikalar, işyeri refahı” olarak sıralamıştır.

İşe adlanmışlığın önemli sonuçlarından biri, adlanmış çalışanların iş gereksinimlerini daha etkili bir şekilde karşılayarak görev performanslarının yüksek olmasıdır (Bakker vd., 2014). Bununla birlikte, işe adlanmış çalışanlar, yenilikçi davranışlar da sergileme eğilimi gösterirler. Araştırmalar, işe adlanmışlığın görev performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Bakker ve Bal, 2010). İşe adlanmışlığı yüksek çalışanlar, iş doyumunu ve psikolojik refah açısından daha olumlu deneyimlere sahip olma eğilimindedirler. Ayrıca işe adlanmışlık, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde de etkilidir, bu da daha yüksek verimlilik ile sonuçlanabilir (Bakker ve Demerouti, 2008).

Etik liderlik ve işe adlanmışlık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar, farklı perspektiflerden yapılmış olup, Den Hartog ve diğerlerine (2012) göre, etik liderlik, çalışanların işe adlanmışlığını olumlu yönde etkileyerek onların sorumluluk alma becerilerini geliştirebilir. Ayrıca bazı çalışmalarda etik liderliğin, örgütteki hakim işyeri etik kültürünü ve bireylerin işe adlanmışlık düzeyini belirlemede etkili olduğu belirlenmiştir (Mitonga-Monga vd., 2016). Demirtaş'ın (2015) çalışmasında, algılanan etik liderliğin çalışanların işe adlanmışlık düzeyleri üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, diğer çalışmalar, etik liderliğin çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesini teşvik ettiğini ve bu şekilde işe adlanmışlığı artırdığını ve duygusal tükenmeyi azalttığını göstermektedir (Rantika ve Yustina, 2017). İslam vd.'nin (2023) çalışmasında, çalışanların liderlerine duydukları güvenin etik liderlik ile işe adlanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu ve etik liderliğin çalışanların işe bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Etik liderlik, liderin etik değerlerle uyumlu hareket ederek çalışanların işe bağlılıklarını artırma kapasitesi nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Türkiye'de, etik liderlik ile işe adlanmışlık arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, etik liderlik ile işe adlanmışlık arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalıların perspektifinden etik liderliğin işe adlanmışlık üzerindeki etkisini değerlendirerek, yöneticilere bu ilişkiyi olumlu etkilemeye yönelik pratik öneriler sunulması hedeflenmektedir.

## 2. Yöntem

Bu araştırmanın temel amacı, etik liderliğin işe adlanmışlık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte, demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlerin (“cinsiyet, medeni durum, pozisyon, sektör, yaş, eğitim, kıdem, gelir durumu”) çalışanların işe adlanmışlık düzeylerindeki farklılıkları da araştırılmaktadır. Bu çerçevede ana araştırma sorusu şu şekildedir:

### 1. “Çalışanların etik liderlik alguları işe adlanmışlık düzeylerini etkilemekte midir?”

Araştırmanın bir diğer amacı, demografik ve iş ile ilgili özelliklerin çalışanların işe adlanmışlık düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu kapsamda, çalışanların cinsiyet, medeni durum, pozisyon, yaş, eğitim seviyesi, kıdem ve gelir durumlarına göre işe adlanmışlıklarının değişip değişmediği incelenmiştir. Buna göre, araştırmanın ikinci sorusu şu şekilde formüle edilmiştir:

### 2. “Çalışanların demografik ve çalışma ile ilgili özelliklerine göre işe adlanmışlık düzeyleri farklılık göstermekte midir?”

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların etik liderlik algıları işe adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri cinsiyet (a), medeni durum (b), pozisyon (c), sektör (d), yaş (e), eğitim (f), kıdem (g), gelir durumuna (h) göre farklılaşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve diğer sorular aşağıdaki gibidir:

Etik Liderlik Ölçeği: Brown ve diğerleri tarafından geliştirilen (2005) 10 ifadeden oluşan "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Tuna ve diğerleri (2012) tarafından yapılmıştır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Schaufeli (2003) tarafından geliştirilen "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği"nin 9 ifadeden oluşan tek boyutlu versiyonu kullanılmıştır.

Diğer sorular ise "cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, sektör, kıdem ve gelir durumu" gibi sorular bu bölümde yer almaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Analizler arasında keşfedici faktör analizi (KFA), Cronbach's alpha güvenilirlik analizi, doğrusal regresyon analizi ve farklılık analizleri için tek grup t-test ve tek yönlü ANOVA analizleri yer almıştır.

### 3. Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, toplam 437 kişinin %41'ini kadınlar, %59'unu ise erkekler oluşturmuştur. Yaş kategorilerine göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %11,7'sinin 21-27 yaş aralığında, %18,8'inin 28-34 yaş aralığında, %27,9'unun 35-41 yaş aralığında, %19,7'sinin 42-48 yaş aralığında, %13,7'sinin 49-54 yaş aralığında ve %8,2'sinin 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi açısından, katılımcıların %8,2'si lise düzeyinde, %10,3'ü ön lisans düzeyinde, %46,9'u lisans düzeyinde ve %34,6'sı yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almıştır.

Araştırmaya katılanların %31,1'inin bekar, %68,9'unun ise evli olduğu belirlenmiştir. Pozisyonlarına göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %37,8'inin yönetici pozisyonunda, %62,2'sinin ise yönetici olmayan pozisyonlarda çalıştığı görülmüştür. Hizmet sürelerine göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %36,4'ünün 1-5 yıl, %17,8'inin 6-10 yıl, %18,1'inin 11-15 yıl, %8,7'sinin 16-20 yıl, %7,1'inin 21-25 yıl ve %11,9'unun 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Sektörel dağılıma göre, katılımcıların %56,5'inin kamu sektöründe, %43,5'inin ise özel sektörde çalıştığı görülmüştür. Gelir kategorilerine göre dağılıma bakıldığında, %8,2'sinin 0-10.000 TL, %35,7'sinin 10.001-17.000 TL, %37,1'inin 17.001-24.000 TL, %9,4'ünün 24.001-31.000 TL ve %9,6'sının ise 31.001 TL ve üzeri gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilikleri belirleyebilmek için keşfedici faktör analizinden, güvenilirlik için Cronbach's alpha katsayısından yararlanılmıştır.

Tablo 1'de görüldüğü üzere Etik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin KFA sonucu elde edilen KMO istatistiğinin 0,957 değeriyle "çok iyi" düzeyde; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, Etik Liderlik Ölçeği için yapılan KFA sonucu faktör yüklerinin 0,505 ile 0,901 arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Ölçeğin tek boyutlu olduğu ve toplam varyansı açıklama oranının 65,602 ile kabul edilebilir bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının ise 0,94 gibi oldukça yüksek bir değer aldığı ve Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik açısından kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Etik Liderlik Ölçeği'nin KMO ve Bartlett Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği		0,957
Bartlett Testi	Ki-kare	3438,036
	sd	45
	Sig.	,000

Tablo 2: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
EL1.	,801
EL2.	,505
EL3.	,634
EL4.	,807
EL5.	,901
EL6.	,889
EL7.	,865
EL8.	,899
EL9.	,854
EL10.	,851
<i>Cronbach's alpha</i>	,940
<i>Toplam varyansı açıklama oranı</i>	65,602
<i>EL: Etik Liderlik</i>	

Tablo 3'te görüldüğü gibi, İşe Adanmışlık Ölçeği'ne ilişkin yapılan KFA sonucunda KMO istatistiğinin 0,93 olduğu ve "çok iyi" düzeyde kabul edildiği belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett testi Ki-kare değerinin anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) olduğu saptanmıştır.

Tablo 3: İşe Adanmışlık Ölçeği'nin KMO ve Bartlett Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği		0,930
Bartlett Testi	Ki-kare	2770,650
	sd	36
	sig.	0,000

Tablo 4 incelendiğinde, İşe Adanmışlık Ölçeği için gerçekleştirilen KFA sonucunda faktör yüklerinin 0,700 ile 0,872 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Tek boyutlu olan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının %60'ın üzerinde 64,965 olduğu ve bu değer kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının 0,93 gibi oldukça yüksek bir değerde olduğu görülmüştür.

Tablo 5 incelendiğinde, Etik Liderlik Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği'nden elde edilen puanlar göz önüne alındığında, 437 katılımcının etik liderliğe ilişkin ortalamasının 3,50 olduğu ve bu seviyenin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin ortalaması ise 3,95 olarak belirlenmiş ve bu da orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Verilerin normal dağılıma uygun olduğunu belirtmek için Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile 1 arasında olduğu ve bu nedenle verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
İA1.	,790
İA2.	,808
İA3.	,767
İA4.	,700
İA5.	,814
İA6.	,872
İA7.	,837
İA8.	,861
İA9.	,792
<i>Cronbach's alpha</i>	,931
<i>Toplam varyansı açıklama oranı</i>	64,965
<i>İA: İşe Adanmışlık</i>	

Tablo 5: Ölçek Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
Etik Liderlik	437	1,00	5,00	3,50	,9074	-,634	-,503
İşe Adanmışlık	437	1,00	6,00	3,95	1,1370	-,133	-,275

Araştırmada, çalışanların etik liderlik algıları ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, istatistikte iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü -1 ile +1 arasındaki değerle gösterir. Katsayı 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar (Kalaycı, 2010). Tablo 6'da, etik liderlik ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki olduğu ( $r=0,328$ ,  $p=0,000<0,05$ ) belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışanların etik liderlik algısı arttıkça işe adanmışlık düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Tablo 2: Pearson Korelasyon Analizi

	<i>Etik Liderlik</i>	
<i>İşe Adanmışlık</i>	r	,328**
	Sig.	,000
<i>**0.01 düzeyinde anlamlı korelasyon</i>		

Tablo 7 incelendiğinde etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre modelin anlamlı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) belirlenmiştir. Etik liderlik, işe adanmışlık üzerinde %10,6'lık bir değişimi açıklamaktadır ( $R^2=0,106$ ). Dolayısıyla araştırmanın  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 73: Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata	Modelin Anlamlılık Derecesi
,328	,108	,106	,8512	,000

Tablo 8 incelendiğinde, regresyon analizi sonucunda hesaplanan katsayılarla birlikte regresyon formülü  $Y = 2,507 + 0,328X1$  olarak belirlenmiştir. Bu formülde, Y işe adanmışlık skoru ve X1 ise etik liderlik skorunu temsil eder. Bu durumda, etik liderlikteki bir birimlik artışın işe adanmışlık üzerinde 0,328'lik bir artışa neden olacağı söylenebilir. Yani, herhangi bir çalışanın etik liderlik algısı arttıkça, işe adanmışlık düzeyinin 0,328 puanlık bir artış göstereceği tahmin edilmektedir.

Tablo 8: Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış	t	Sig.
	Beta	Std. Hata	Katsayılar		
<b>Sabit</b>	2,507	,205		12,204	,000**
<b>Etik Liderlik</b>	,411	0,057	,328	7,249	,000**

Demografik ve örgütsel özelliklere göre işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler bazı özelliklerde farklılaşma bazılarında olmadığını göstermiştir.

Bağımsız grup t-testi sonuçlarına göre, işe adanmışlığın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemesi ( $p=0,734>0,05$ ) nedeniyle H2a hipotezi reddedilirken, medeni duruma göre yapılan bağımsız grup t-testi analizi de işe adanmışlığın anlamlı bir farklılık göstermediğini göstermiştir ( $p=0,949>0,05$ ). Bu da H2b hipotezinin reddedilmesine neden olmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının pozisyona göre farklılık gösterdiği görüldüğü için ( $p=0,009<0,05$ ) H2c kabul edilmiş. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin (4,13) çalışanlara göre (3,83) işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğunu belirlenmiştir. İşe adanmışlığın sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş ( $p=0,00<0,05$ ) ve H2d hipotezi kabul edilmiştir. Bulgulara göre, kamu sektöründe çalışanların (4,13), özel sektörde çalışanlara göre (3,70) işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. ANOVA analizi sonucunda işe adanmışlığın farklı gelir kategorilerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koyulmuştur ( $p=0,965<0,05$ ). Dolayısıyla H2h hipotezi reddedilmiştir. Ancak, yapılan farklılık analizleri sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilen durumlar da vardır. Örneğin, H2e hipotezi kabul edilmiştir çünkü yapılan farklılık analizleri sonucunda elde edilen anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ( $p=0,000<0,05$ ). Bununla birlikte, H2f hipotezi reddedilmiştir çünkü yapılan analizler sonucunda istatistiksel olarak eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ( $p=0,421>0,05$ ).



## SONUÇ

Etik liderlik, çalışanların işe duydukları bağlılığı artırmakta ve liderlerini etik olarak algılayan çalışanların işlerine daha yüksek bir adanmışlık sergilemelerine yol açmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, beyaz yakalı çalışanlar özelinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki olumlu bağı ortaya koyan önceki araştırmalar ile paralellik göstermektedir (Dede vd., 2020; Öztürk ve Demirtaş, 2022). Etik liderlerin çalışan refahını önceliklendirmesi ve iş tatminini artırarak psikolojik güvenliği teşvik eden bir ortam yaratmaları, bu olumlu ilişkinin temelini oluşturabilir. Etik liderlerin, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebildikleri bir güven ve açıklık kültürü oluşturmaları, bu ilişkinin daha da güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, etik liderlerin olumlu bir çalışma ortamı yaratma ve çalışanlar arasında topluluk ve ortak amaç duygusunu güçlendirme konusundaki etkilerini gösteren önceki araştırmalarla örtüşmektedir (Baynal Doğan vd., 2021).

Bu çalışmanın bulguları ayrıca, işe adanmışlığın çeşitli demografik ve iş ile ilgili değişkenlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Daha yüksek yaş ve yüksek kıdeme sahip çalışanların, işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu, önceki araştırmalarda da olduğu gibi olarak, yaş ve kıdemle birlikte işe adanmışlığın arttığını göstermektedir (Coetzee ve Rothmann, 2005; Chaudhary ve Rangnekar, 2017). Analizlerin sonuçlarına göre, kamu sektöründe işe adanmışlık düzeylerinin özel sektöre kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, kamu sektöründe çalışanların iş güvencesinin özel sektöre göre daha yüksek algılanmasıyla açıklanabilir. Ancak, bu bulguların doğruluğunu doğrulamak için daha geniş kapsamlı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Benzer şekilde Chaudhary ve Rangnekar'ın (2017) Hindistan'da yaptıkları çalışmada da çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde kamu ve özel sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunması, kamu ve özel sektör özelinde ayrı bir incelemenin detaylı sonuçlar verebileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışmada, belirli demografik ve iş özellikleri açısından işe adanmışlık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır. Bu özellikler arasında cinsiyet, medeni durum, sektör, eğitim seviyesi ve gelir durumu yer almaktadır. Önceki araştırmalarda da cinsiyete göre işe adanmışlık düzeylerinin farklılık göstermediği benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Coetzee ve Rothmann, 2005).

Bu çalışmanın bulguları araştırmacılar ve uygulamacılara çeşitli şekillerde yol gösterebilir. Örgütler, işe adanmışlığı etkileyen demografik ve örgütsel faktörlerin bilincinde olmalı; çalışanların yaşı, kıdem süresi, sektörü veya idari pozisyonu ne olursa olsun iş doyumunu, psikolojik güvenliği ve işe adanmışlığı artıran bir çalışma ortamı yaratmak için önlemler almalıdır. Böylece örgütler, çalışan refahını ve verimliliği yükseltebilir. Ayrıca, örgütler etik liderlik odaklı yönetim sistemlerini benimseyerek, etik temelli iş sistemleri geliştirme sorumluluğunu üstlenmelidir. Bu unsurların gelişimi, çalışanların önceliklerinin dikkate alındığını hissetmelerine ve değişen iş hayatında örgütsel politikalar belirlenirken liderlerin adil ve etik davranışları sayesinde güven oluşturarak çalışanların işe adanmışlıklarının artmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın sadece etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye odaklandığını ve işe adanmışlığı etkileyebilecek diğer potansiyel faktörleri, örneğin iş özellikleri, örgüt kültürü veya çalışan kişilik özellikleri gibi unsurları incelemeyeceğini belirtmek gerekmektedir. Gelecekteki araştırmalar, işe adanmışlık konusunda daha geniş bir anlayış elde etmek için bu faktörleri araştırabilir. İkinci olarak, çalışmanın örneklemini yalnızca beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı olduğundan, bulguların diğer meslek gruplarına genellenebilirliği sınırlıdır. Gelecekteki araştırmalar, farklı meslek grupları özelinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki etkileşimi inceleyebilir. Son olarak, bu çalışma, etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek kişilik özellikleri veya bireysel farklılıklar gibi diğer değişkenleri incelememiştir; dolayısıyla ileriki araştırmalar, bu faktörlerin ne tür etkileri olabileceğini ele almalıdır.

Bu araştırmada kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiş ve araştırma sonuçları katılımcılardan elde edilen yanıtlarla ve kullanılan ölçeklerle sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcılar tarafından doğru şekilde yanıtladığı varsayılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada işe adanmışlığı etkileyebilecek diğer bireysel ve örgütsel faktörler göz önünde bulundurulmamıştır. Gelecek çalışmalarda farklı örneklem gruplarıyla etik liderlik ve çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki bağlantıda rol oynayabilecek faktörlerin incelenmesi önerilebilir. Örneğin, iş talepleri ve kaynaklarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde etik liderliğin rolü derinlemesine araştırılabilir. Farklı araştırma modelleri temelinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki etkileşime dair daha detaylı bir perspektif sunulabilir.

## ETİK BEYAN /ETHICAL STATEMENT

Araştırmanın yürütülebilmesi için, araştırmaya başlamadan önce Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (14-02-2023, 2023/01 no) etik kurul ve kurum izni alınmıştır. Araştırmaya başlamadan önce katılımcıların yazılı ve sözel izinleri alınmıştır. Çalışmamızda Helsinki Deklarasyonu Prensiplerine uyulmuştur.

## YAZAR KATKI ORANI /AUTHOR CONTRIBUTIONS

Fikir/kavram: Yazar 1 & Yazar 2 ; Tasarım: Yazar 1 & Yazar 2 ; Veri toplama; Yazar 1 & Yazar 2 ; Veri işleme: Yazar 1 & Yazar 2 ; Analiz ve/veya Yorum: Yazar 1 & Yazar 2 ; Kaynak tarama: Yazar 1 & Yazar 2 ; Makalenin Yazımı: Yazar 1 & Yazar 2 ; Eleştirel İnceleme: Yazar 1 & Yazar 2.

## FİNANSAL DESTEK / FUNDING

Bu çalışma mali açıdan desteklenmemiştir.

## ÇIKAR ÇATIŞMASI / CONFLICT OF INTEREST

Çıkar çatışması yoktur.

## Kaynakça

- Akanksha, B., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of Productivity And Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arslan, M., & Berkman, Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi. *Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayın*, No: TÜSİAD-T/2009-12/519.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chaudhary, R., & Rangnekar, S. (2017). Socio-demographic factors, contextual factors, and work engagement: Evidence from India. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2394901517696646>
- Coetzee, S. E., & Rothmann, S. (2005). Work engagement of employees at a higher education institution in South Africa. *Southern African Business Review*, 9(3), 23-34.
- Dede, E., Çetin, C., & Eryılmaz, S. (2020). The effect of ethical leadership on work engagement: A study on humanitarian aid organizations in Turkey. *Adam Academy Journal of Social Sciences*, 10(1), 105-124. <https://doi.org/10.31679/adamakademi.543702>
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Doğan, T. G. B., Doğan, S., & Aykan, E. (2021). Liderlik tarzlarının bibliyometrik analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189. <https://doi.org/10.48070/erusosbilder.875279>
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2023). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (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>
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'Business Ethics': Like nailing Jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383. <https://doi.org/10.1007/BF02388590>
- Mitonga-Monga, J., Flotman, A.-P., & Cilliers, F. (2016). Workplace ethics culture and work engagement: The mediating effect of ethical leadership in a developing world context. *Journal of Psychology in Africa*, 26(4), 326-333. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1208928>
- Öztürk, H., & Demirtaş, Ö. (2022). Etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 192-200. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1065514>
- Pieper, I. J., & Thomson, C. J. (2014). The value of respect in human research ethics: a conceptual analysis and a practical guide. *Monash bioethics review*, 32, 232-253. <https://doi.org/10.1007/s40592-014-0016-5>

- Rantika, S. D., & Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 32(2), 121-137. <https://doi.org/10.22146/jieb.22333>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & 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., & Salanova, M. (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>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Management Department Faculty Publications*, 24. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>