



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318
Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeep>



Araştırma Makalesi • Research Article

Etik Liderlik Algısının Beyaz Yakalıların İş Tatminlerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü *

The Mediating Role of Organizational Commitment in the Effect of Ethical Leadership Perception on White Collars' Job Satisfaction

Gizem Tabak ^{a,**}, Mehmet Erkan ^b & Ahmet Erkasap ^c

^a Dr., İstanbul Gedik University, 34876, İstanbul / Türkiye

ORCID: 0009-0006-1862-602X

^b Prof.Dr., İstanbul Gedik University, 34876, İstanbul / Türkiye

ORCID: 0009-0007-9578-9292

^c Dr., İstanbul Gedik University, 34876, İstanbul / Türkiye

ORCID: 0000-0002-6239-1700

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi:

Düzeltilme tarihi:

Kabul tarihi:

Anahtar Kelimeler:

Etik Liderlik

Örgütsel Bağlılık

İş Tatmini

ÖZ

Bu araştırmada etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu süreçte örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 24.0 ile analiz edilirken, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, Hayes tarafından geliştirilen PROCESS 3.2 makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden nedensel araştırma tipi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde yer alan beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 385 katılımcı dahil edilmiş olup örnekleme yöntemi olarak kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve örgütsel bağlılığın, etik liderliğin iş tatminine etkisinde aracı etkisi olduğu saptanmıştır.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: August 04, 2023

Received in revised form: Nov 6, 2023

Accepted: Jan 12, 2024

Keywords:

Ethical Leadership

Organizational Commitment

Job Satisfaction

ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the effect of ethical leadership on job satisfaction and the mediating role of organizational commitment in this process. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 24.0 and descriptive statistics as well as explanatory and confirmatory factor analyses were conducted. Organizational commitment was analyzed using the PROCESS 3.2 macro developed by Hayes. Causal research type, one of the quantitative research methods, was used in the study. The population of the study consists of white-collar employees in the Marmara region. The study included 385 participants and snowball sampling method was used as the sampling method. As a result of the research, it was determined that ethical leadership and organizational commitment have an effect on job satisfaction and organizational commitment has a mediating effect on the effect of ethical leadership on job satisfaction.

* Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Gizem Tabak tarafından hazırlanan Beyaz Yaka Çalışanların Etik Liderlik Algısının Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü isimli doktora tezinden türetilmiştir. Bu çalışmanın anket uygulaması için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulunun 27.02.2024 tarihli ve 2024/2 sayılı toplantısının E-56365223-050.04-2024.137548.49 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: gizem.tabak26@gmail.com

Atıf/Cite as: Tabak, G., Erkan, M. & Erkasap, A. (2025). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Effect of Ethical Leadership Perception on White Collars' Job Satisfaction. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 10(1), 370-386.

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

1. Giriş

Etik liderlik, özellikle günümüz iş dünyasında, kurumsal yönetim ve çalışan memnuniyeti bağlamında yoğun ilgi gören bir konudur. Etik liderler, adalet, şeffaflık ve dürüstlük gibi değerleri ön plana çıkararak, çalışanların ve tüketicilerin beklentilerini karşılamakta önemli bir role sahiptir. Özellikle beyaz yaka çalışanlar gibi bilgi yoğun işlerde görev alan bireyler, liderlik yaklaşımlarının iş tatminlerini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, etik liderlik algısının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek, özellikle örgütsel bağlılık gibi aracı değişkenlerin rolünü belirlemek, akademik ve pratik açıdan önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma olan sadakatini ve kurumla özdeşleşme derecesini ifade eder ve iş tatminini artırma potansiyeli taşıyan önemli bir faktördür. Araştırmalar, yüksek örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmini seviyelerini olumlu yönde etkileyebileceğini ve bu sürecin etik liderlik tarafından nasıl şekillendirildiğini göstermektedir. Etik liderlik, çalışanların hem bireysel hem de kolektif hedeflere ulaşmalarını destekleyerek, örgüt içindeki bağlılığı ve memnuniyeti artırabilir.

Dedeoğlu vd. (2016) tarafından yapılan araştırma, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş dünyası açısından kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu üç faktör, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynamaktadır. Araştırma, bu üç dinamik arasındaki ilişkilerde cinsiyet ve çalışma süresinin ne gibi farklar yaratabileceğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede, Antalya'daki otel işletmelerinde 391 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde cinsiyet ve çalışma süresi kavramlarının önemli bir ayırıcı olduğunu göstermiş, özellikle kadın çalışanların ve daha kısa süreli çalışanların bu dinamiklerden daha fazla etkilendiği belirlenmiştir.

Altun'un (2013) çalışmasında iş yerlerinde algılanan etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin yönünü ve gücünü incelemiştir. Çalışma, çeşitli sektörlerden orta ve büyük ölçekli, hem yerli hem de yabancı firmalar ve kamu kuruluşlarında görev yapan 1141 kişilik bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, etik liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına güçlü bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kıdem ve eğitim gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkileri de değerlendirilmiş, kıdemin olumlu, eğitimin ise olumsuz bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Hızarcıoğlu (2022) tarafından yürütülen araştırma, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, ayrıca bu ilişkinin demografik faktörlerle nasıl değişkenlik gösterdiğini ele almıştır. İstanbul, Küçükçekmece'deki ilkokullarda görev yapan 446 öğretmen üzerinden toplanan veriler incelenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri, t-testleri, Anova testleri, güvenilirlik ve korelasyon testleri sonucunda, etik liderlikle iş tatmini arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki ve eğitim düzeyi açısından anlamlı

farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma, eğitim sektöründeki yöneticilerin etik liderlik pratiklerinin öğretmenlerin iş tatminini artırıcı yönde etkilediğini göstererek, bu alana önemli bir katkı sağlamıştır.

Aktaş ve Aydın'ın (2020) çalışması, çalışanların etik liderlik algıları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi keşfetmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yöneticilerin etik liderlik özelliklerini dört boyutlu bir model aracılığıyla değerlendirirken, Dawis ve arkadaşlarının geliştirdiği model kullanılarak iş tatmini düzeyleri incelenmiştir. Bu model, iş doyumu ölçümünde içsel ve dışsal faktörlerin etkilerini belirler. Yapılan analizler, etik liderlik algılarının artmasıyla iş tatmininde de bir artış olduğunu göstermiş, iletişimsel ve davranışsal etik boyutlarının sırasıyla içsel ve dışsal doyuma etkileri olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları, teorik ve pratik uygulamalar açısından tartışılmış ve etik liderliğin iş tatmini üzerindeki pozitif etkileri literatürle uyumlu olarak vurgulanmıştır.

Yüceant vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada Türkiye Tenis Federasyonu'nun il temsilcilerinin örgütsel bağlılık seviyeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin çeşitli değişkenlere göre nasıl değiştiği araştırılmıştır. Bu araştırma 79 il temsilcisini içermektedir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, temsilcilerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum açısından iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında önemli bir fark bulunmazken, devam eden ve normatif bağlılıkta belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Araştırma, örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinin orta düzeyde ve pozitif yönde olduğunu belirlemiştir.

Soyer vd. (2022) tarafından yapılan araştırma Spor Genel Müdürlüğü ve ilgili taşra teşkilatlarında görevli yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile bu kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki bağlantı incelenmiştir. Bu çalışmada, 316 personel örnekleme oluşturmuştur. Araştırma, etik liderliğin özellikle duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, fakat devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir.

Torun'un (2023) yılında yaptığı araştırma, etik liderlik anlayışının örgütsel bağlılığa etkisini ve bu etkinin alt boyutlarını (duygusal, devam ve normatif bağlılık) incelemeyi amaçlamıştır. Van ili İpekyolu ilçesindeki kamu kurumlarından toplanan 237 anket üzerinden Smart-PLS programı ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler, etik liderliğin en çok duygusal bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma, etik liderlik davranışlarının çalışanların kuruma olan duygusal bağlılığını güçlendirdiğini ve bu davranışların işletmeye yönelik olumlu duyguları teşvik ettiğini belirtmektedir.

Karakaya ve Kırpık'ın 2022 yılındaki çalışması, Mardin Bölgesi'nde faaliyet gösteren serbest eczanelerde çalışanlara yönelik bir anket ile etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma için gerekli etik

onaylar alınmış ve 386 eczane çalışanından alınan veriler kullanılarak SPSS 22.0 ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler, etik liderlik ile örgütsel bağlılığın arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma, normallik testi sonuçlarına göre parametrik olmayan test tekniklerini kullanarak hipotezleri test etmiştir.

Daha önce yapılmış araştırmalar, etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini belgelemiştir. Örneğin, Sover ve Yılmaz'ın (2022) çalışması, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ve bu bağlılığın örgütsel çıktılara pozitif katkılar sağladığını göstermiştir. Benzer şekilde, Torun (2023) tarafından yapılan çalışma, etik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde özellikle güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, Karakaya ve Kırpık (2022) tarafından yapılan çalışma etik liderlik ile örgütsel bağlılığın pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel bağlılık üzerinde farklı boyutlarda etkili olabildiğini belirtmiştir. Bu çalışmalar, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını (duygusal, normatif, ve devam bağlılığı) etik liderlik ile olan ilişkiler açısından inceleyerek, liderlik davranışlarının bu alt boyutlar üzerinde nasıl farklılık gösterdiğini de gözler önüne sermiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, beyaz yaka çalışanların etik liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın nasıl bir aracılık rolü oynadığını detaylı bir biçimde ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve liderlik algısı arasındaki ilişkisel bağlar ikili değişkenler olarak literatürde sıklıkla incelenmiş ve genellikle pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin yanı sıra, etik liderlik algısının bu ilişki dinamiği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Beyaz yaka çalışanlar örnekleminde yapılan bu çalışma, kurumsal liderlik ve işletme yönetimi pratiklerine katkı sağlamak açısından da önem arz etmektedir.

Mevcut literatürde, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler geniş bir yelpazede incelenmiş olmakla birlikte, bu çalışma; etik liderlik algısının beyaz yaka çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın nasıl bir aracılık rolü oynadığını detaylı olarak incelemektedir. Çalışmalar genellikle bu üç faktörün bir arada ele alınmasını sağlamış olsa da beyaz yakalı çalışanlar üzerindeki özel etkileşimleri ve demografik faktörlerin bu dinamikler üzerindeki etkisini derinlemesine analiz etme ihtiyacı bu çalışmanın gerçekleştirilme amacını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın amacı, etik liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın bu ilişki üzerinde nasıl bir aracı rol oynadığını tespit etmektir. Bu bağlamda, bu çalışma işletme ve liderlik literatürüne stratejik bir katkı sağlayarak, kurumsal yönetim pratiklerini iyileştirme potansiyeline sahiptir.

1.1. Etik Liderlik

Tarih boyunca, bazı bireyler diğerlerine göre üstün

yetenekler göstermiş ve büyük insan kitlelerini etkileyip yönlendirmeyi başarmışlardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997:138). İnsanlar kişisel arzularını ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek adına belirli gruplara katılma ve birlikte hareket etme gerekliliğini hissederler. İnsanların belirli amaçlar doğrultusunda gruplar oluşturması ve bu grupları yönlendirebilmesi, özel ikna kabiliyetleri ve beceriler gerektirir (Eren, 2008:431).

Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli konulardan biri liderlik olmaktadır (Koçel, 1993:328). Liderlik üzerine literatürde birçok araştırma yapılmış, çeşitli liderlik modelleri ortaya konmuş ve hangi liderlik stiline işletme amaçlarına ulaşmada daha etkili olacağına dair farklı bakış açıları geliştirilmiştir (Taslak, 2008:122). Yöneticilerin liderlik yapmalarının zorunlu olduğu düşüncesi, bu konunun önemini artırmaktadır. Yöneticiler, kendilerine verilen görevler ve resmi yetkiler gereği liderlik rollerini üstlenmeli ve bu rol için gerekli özelliklere sahip olmalıdır (Koçel, 1993:328).

Liderlik kelimesi 1300'lü yıllardan itibaren kullanılmakla birlikte, liderlik kavramı 19. yüzyıl başlarında özellikle İngiliz parlamentosunun politik etkinliklerini inceleyen yazılarda yer almaya başlamıştır. Liderlik, uzun zamandır incelenen bir konudur ve üzerine yoğun çalışmalar yapılmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008:22).

Liderlik, tanımı, özellikleri ve çeşitleri hakkında teorik ve ampirik literatür oldukça geniştir. Ancak liderlik, hem kavramsal hem de kuramsal açıdan tam anlamıyla netleştirilememiştir. Farklı disiplinlerdeki yazarlar ve araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan yapılan liderlik tanımları arasında genel bir uzlaşıya varılmamıştır (Bakan, 2009:140). Liderlik, yaşam koşullarındaki ekonomik, siyasi ve askeri değişimler gibi çeşitli etkenlerden etkilenmiş ve bu değişimler liderlik tanımlarını şekillendirmiştir (Akyan, 2002:56).

Liderlik tanımına dair birkaç örnek vermek gerekirse; liderlik, sosyal hareketleri yönetme sürecinde, bir kişinin grupta lider olarak öne çıkmasıdır (İbicioğlu vd., 2009:3). Başka bir tanıma göre ise, liderlik insanları belirlenen hedeflere doğru yönlendirip ikna etme sürecidir (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Eren (2008:431), liderliği "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme yeteneği ve bilgisi" olarak tanımlar. Başka bir tanımda ise lider, farklı durum ve davranışlara anlam yükleyebilen, izleyicilerini amaçları doğrultusunda harekete geçirebilen kişidir (Bakan, 2008:15). Lider ise "örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçlarına uygun şekilde yönlendirip düzenleyen kişi" olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001:185).

Liderlik süreci, çeşitli kaynaklarda bir kişinin diğer bireyleri etkileme yeteneği olarak temel alınır. Araştırmalar, liderlerin başkalarını etkileme süreçlerini, bu süreçte işleyen mekanizmaları ve kullanılan güç kaynaklarını inceler. Lider olmak için resmi bir pozisyonda olmak veya özel yetkilere sahip olmak zorunlu değildir; liderlik farklı seviyelerde

gerçekleşebilir. Esas olan, bir grup insanı belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmektir (Şimşek, 2006:3).

Yöneticilik ile liderlik arasında belirgin farklar vardır. Yöneticilik, görevleri yerine getirme, sorumluluk alıp icra etmeyle ilişkilendirilirken, liderlik ise etkileme, yol gösterme ve aktif katılımı kapsar. Yöneticiler genellikle sistemsal düzen, denetim ve kurallara odaklanırken, liderler geniş çaplı iletişim, fikir geliştirme ve bu fikirleri pratikte uygulamaya yönelik çabalarla tanınır. Yöneticiler statükoyu korur, liderler ise değişimi tetikleyen ve yönlendiren kişiler olarak görülür (Çağlar, 2004).

Yöneticilik, organizasyonun temel hedeflerini gerçekleştirmek için kaynakları toplama işlevini görür ve bu süreçte hiyerarşik otorite kullanılır. Yöneticilik, makamdan gelen resmi yetkilere dayanırken, liderlik bireyin kişisel yeteneklerinden ve aldığı desteğe dayalıdır. Liderler güçlerini, kişilik özelliklerinden ve etraflarındaki insanların desteğinden alırken, yöneticiler güçlerini mevkiilerinden alırlar (Durmuş, 2001:7). Günümüz örgütleri, sadece görev odaklı yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğiyle ön plana çıkan, toplumsal beklentilere duyarlı, örgütü bu beklentilere uygun şekilde yeniden yapılandırabilme cesaretini gösteren liderlerle çalışmak zorundadır (Çağlar, 2004).

Etik, bireylerin veya grupların eylemlerini, doğru veya yanlışla göre yönlendiren, ahlaki kurallar ve değerler sistemidir. Daft (2008: 401) etiği, yazılı kanunlar, ahlak, değerler, erdemler ve ilkelerle tanımlar. Batı etik felsefesinde genellikle üç ana yaklaşım öne çıkar: Aristo'nun erdem etiği, Kant'ın önem verdiği ve niyetleri merkeze alan deontoloji, ve sonuçları önemseyen teleoloji. Bu düşünce biçimleri birleştirilerek, etik davranış "erdemli hedeflerle, etik ilkelerle uyumlu, genel kabul görececek ve herkes için faydalı sonuçlar doğuracak eylemler" şeklinde ifade edilebilir.

Liderlik ise, bireylerden oluşturulan bir grubun bir kişi tarafından ortak bir hedefe yönlendirilmesi sürecidir. Liderlikle ilgili etik, liderin kim olduğu ve ne yaptığıyla ilgilidir (Northouse, 2010: 2-4, 378). Ciulla (2004: 13), dünya genelinde yaşanan etik problemler nedeniyle liderlik tanımlarının "iyi liderlik" olarak revize edilmesi gerektiğini belirtmiş ve iyi liderliğin hem ahlaki değerlere sahip olması hem de etkili olması gerektiğini vurgulamıştır.

Fiedler'in Liderlik Teorisi, liderlik tarzlarının tek bir en iyi şekilde sınırlı olmadığını savunurken, Gini (1997: 72) liderliğin her zaman değerlerle yüklü olduğunu ifade eder. Brown and Mitchell (2010: 583-584) etik liderliği tanımlarken normatif ve sosyal bilimsel bakış açıları arasındaki farkları açıklar. Ayrıca, dönüşümcü, karizmatik ve otantik liderlik türlerinin etik liderlik kapsamında değerlendirilebileceğini belirtirler. Ciulla (2005: 324), bu liderlik türlerinin etiğin önemli bir parçası olduğunu kaydeder. Northouse (2010) liderliğin merkezine etiği koyarken, Ciulla (2004: 302) liderliğin kalbinde etiğin yer aldığını belirtir. Stouten ve diğerleri (2013) ise etik liderliği,

düzeni sağlayan ve takipçilerin etik davranışlarını teşvik eden bir araç olarak tanımlarlar. Gini (1998: 681) etik liderlerin, sosyal güçlerini kullanarak, takipçilerinin çıkarlarını koruyan ve onlara zarar vermeyen saygılı davranışlar sergilediklerini ifade eder.

Brown ve arkadaşları (2005: 120), sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak etik liderliği, kişisel davranışlar ve kişilerarası ilişkilerde kurallara uyumu sergilemek, karşılıklı iletişim kurmak ve bu davranışları karar alma süreçleri aracılığıyla teşvik edip pekiştirmek şeklinde üç ana öğede indirmiştir. Bununla birlikte, "normlara uygun" teriminin kullanımını belirsiz bulmuşlar çünkü normlar, bulunulan çevre ve koşullara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Brown et al.'in bu tanımı, sektörde genel kabul görmüş olmasına rağmen De Hoogh ve Den Hartog (2009), Den Hartog (2015), Eisenbeiss ve Brodbeck (2014), Shakeel ve diğerleri (2020), Tanner ve diğerleri (2010) tarafından çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır.

Páez Gabriunas (2017) etik liderliği, liderlikteki etik boyutu vurgulayan bir yaklaşım olarak tanımlamış ve liderin değerleri, etik nitelikleri, kurum içi etik davranışları ve bunların çalışanlar, kurumlar ve toplumla olan etkileşimleri üzerine odaklanmıştır. Alvesson ve Einola (2019) liderlik araştırmalarında sıklıkla rastlanan "aşırı olumlu" yaklaşımı eleştirmişlerdir. Brown ve Mitchell (2010) ise, etik olmayan liderlik konusunu da etik liderlik literatür taramalarına dahil etmişlerdir. Aynı zamanda, Resick vd. (2011) farklı kültürlerde etik ve etik dışı liderlik algıları arasındaki benzerlik ve farklılıkları araştırmışlardır. Van Wart vd. (2014: 27) gerçek dünya örgütlerindeki liderlerin tamamının etik olmadığını öne sürmüşlerdir.

Den Hartog (2015: 418-420) tarafından yapılan literatür incelemesinde, etik liderliğin hem bireysel hem de grup düzeyinde örgütsel vatandaşlık, çaba, performans ve etkililikle pozitif ilişkileri olduğunu belirtmiş, ayrıca çalışanların ahlaki yargıları, motivasyonları, sosyal ve psikolojik güvenlikleri, bağlılık ve sorumluluk duyguları ile etik davranışlarını etkilediğini vurgulamıştır. Wang ve Hackett (2016: 326) ise, lider-takipçi ilişkisine dayanarak yapılan yüz yüze görüşmelerde belirlenen araştırma alanlarının gerçek dünya yönetim problemleri ve takipçilerin liderlerden beklentilerini dikkate alması gerektiğini, bu yaklaşımın daha doğru sonuçlar elde edilmesini sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Etik liderlik kavramı bu bağlamda geniş kabul gören ve uygulanabilir bir tanım geliştirmek amacıyla, değer odaklı ve bütüncül bir perspektiften ele alınmıştır.

İlgili teorilere göre, bireyler ve kurumlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinde kullanılan yöntemlerin ve araçların toplumsal yararı gözetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, etik liderlik, liderlerin toplumun iyiliğini gözeterek herkese eşit ve adil davranma anlayışıyla hareket etmelerini gerektiren bir davranış biçimidir. Etik liderler, unvan ve mevkiilerine bakılmaksızın, ahlaki değerlere ve kurumsal etik standartlara sadık kalarak, herkese tarafsız, adil, saygılı ve mütevazı şekilde yaklaşan

kişiler olarak ifade edilebilir.

İş dünyasında yapılan incelemelerde, liderlerin sıklıkla etik ilkeler çerçevesinde başarısız oldukları ve bu durumun genellikle başarı ve yüksek performans baskısı altında, kazanma odaklı motivasyonlar nedeniyle yaşandığı tespit edilmiştir (Bello, 2012). Bu bulgular ışığında, araştırmacılar diğer liderlik türlerini etik boyutlarla sınırlı kılmak yerine, etik liderliği farklı ve bağımsız bir liderlik türü olarak incelemeye yönelmişlerdir (Kalshoven vd., 2011). Etik liderlik; adil olmayı, empati kurmayı ve eylemlerin olası sonuçlarını öngörebilmeyi içerir, bu yüzden liderlerin, çalışanlarına etik yönden örnek olmaları ve organizasyonun ahlaki gelişimine katkıda bulunmaları beklenir (Mihelc vd., 2010).

Günümüzde, örgütler açısından etik liderlik, değerleri sürdürme ve savunma açısından büyük bir öneme sahiptir. Etik ilkelere bağlı bir organizasyonun, toplum ve sektör içindeki itibarı olumlu yönde artmaktadır (Yaman, 2010). Etik liderler; adil, eşitlikçi kararlar alır, çevrelerine karşı ilgili ve dürüst davranır ve etik ilkelere dayalı bir liderlik sergiler. Bu liderler, etik değerleri sadece vurgulamakla kalmayıp, bu değerleri fiili olarak uygulayarak, ödül ve ceza mekanizmaları ile destekleyerek çevrelerine örnek olurlar (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderler, stratejik düşünür, kararlarının arkasında duran ve doğruluk, adalet, güvenilirlik gibi değerleri temsil eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Mihelc vd., 2010). Yönetim disiplini içinde etik liderlik, sosyal bir perspektiften ele alınarak, liderlik öncülleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, etik liderliğin hem takipçilerin davranışları hem de kurumsal performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Brown ve Treviño, 2006).

Etik liderliğin temelde üç ana özelliği bulunmaktadır: adaletli ve etik bir rehber olmak, etigi etkin bir şekilde yönetmek ve ahlaki davranışları her platformda sergileyebilmektir (Zhu vd., 2004).

Resick ve diğerleri (2006) etik liderliği anlamak için liderlerin altı temel özelliğini sıralamışlardır. Buna göre bir etik lider; insan odaklı, ahlaki değerlere bağlı, cesaret verici, motive edici ve etik iletişim kurabilen bir kişidir. Bu özellikler detaylandırıldığında etik liderler;

- Davranışlarında sürekli olarak etik ilkelere sadık kalır,
- Çalışanların ve çevresindekilerin haklarını aktif olarak korur,
- Adaletli bir tutum sergiler,
- Çalışanların görüşlerini dikkate alır,
- Başarılarını ve başarısızlıklarını açıkça paylaşır,
- Örgüt içinde adaleti sağlamak için çaba gösterir şeklinde ifade edilmiştir.

Etik liderliğin örgüte sunduğu faydalar çok yönlüdür; bu

liderlik tarzı, örgütü güçlendirir, çalışanların sadakatini artırır ve etik bir ortamın oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunur (Treviño vd., 2003). Etik lider, örgüt kültürünün şekillenmesinde ve bu kültürün etik prensiplere dayalı davranışlarla desteklenmesinde kritik bir rol oynar (Choi ve Chang, 2009).

Harvey (2004), etik liderin öne çıkan on özelliğini belirlemiştir:

- Etik prensipleri ve değerleri sürekli hatırlatarak anlaşılmasını kolaylaştırır,
- Çalışanlara verilen sorumluluklarla onları etik davranışlar sergilemeye teşvik ederler,
- Kendi davranış ve tutumlarıyla çalışanlara örnek olurlar,
- Karar verme süreçlerinde rehberlik ederek etik değerlerin korunmasını sağlarlar,
- Örgüt politikaları ve faaliyetleri arasında istikrarı sürdürürler,
- Çalışanların etik normlara uyumunu sağlamak için gerekli güveni ve inancı aşılarlar,
- Çalışanların duygu ve davranışlarına duyarlı davranırlar,
- Etik uygulamaların başarısını artırmak için sürekli iyileştirmeler yaparlar,
- Misyon, vizyon ve değerleri, çalışan davranışlarını değerlendirme aracı olarak kullanırlar,
- Eleştiri veya beklenti yerine, yol gösterici olarak etik konularda liderlik ederler.

Etik liderlik, diğer liderlik biçimlerine kıyasla en etkili şekilde kabul edilir ve modern dünyada örgütlerin ihtiyaç duyduğu en önemli liderlik özelliklerini içerir. Bu özellikler, çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur ve onların motivasyonunu ve verimliliğini artırır (Vural ve Coşkun, 2011).

Etik liderin amacı iki ana başlık altında incelenebilir. Birincisi, örgüt içinde etik dışı kabul edilen davranış ve tutumları engellemektir. İkincisi ise, örgütteki diğer bireylerin de etik norm ve değerleri benimsemelerini sağlayarak, sağlıklı bir etik iklimin oluşumunu desteklemektir. Özetle, etik bir atmosferin yaratılmasında etik liderlere olan ihtiyaç giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Aronson, 2001).

Etik Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Bugünkü iş dünyasında, etik değerlere sadık kalarak bu değerleri koruma ve sürdürme üzerine kurulu bir liderlik modeli, işletmeler için oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Güven, şeffaflık, çevre duyarlılığı ve sosyal sorumluluk taşıyan kuruluşlar, toplum tarafından daha fazla saygı görür ve finansal başarıya ulaşırlar. Etik liderlik, görece yeni bir terim gibi görünse de, aslında tarih boyunca etik liderler

üzerine yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Çünkü günümüzün karmaşık sosyal yapısı, liderlerin etik ilkeleri benimsemelerini ve bu prensiplere uygun hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır (Kanungo, 2001). Etik liderlik, çağdaş kurumların arayışında olan güçlü bir liderlik şeklidir. Etik liderler, çalışanlarla anlamlı iletişim kurar, onları sorumlu ve yetkin bireyler olarak yetiştirir, geliştirir ve yetkilendirir. Bu süreç, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırır ve bireysel ile kurumsal düzeyde performans ve etkinlikleri geliştirir (Vural ve Coşkun, 2011).

Etik liderlik, kurumların uzun vadeli büyümesi ve sürdürülebilirliği için elzemdir (Coyne vd., 2013; Pickett, 2005). Çalışanlar, liderlerini etik bir lider olarak algıladıklarında, motivasyon ve memnuniyet düzeyleri artma eğilimindedir. Etik liderlik altında yönetilen kurumlar, adalet ve güven algısında doğrudan bir iyileşme gösterir (Bahar, 2019). Etik liderlerin, organizasyon içinde etkin ve ikna edici bir rol olması gerekmektedir. Dikkatli ve adaletli bir etik lider, çevresi tarafından benzer özenli davranışlarla karşılaşır. Ancak bir lider bu özellikleri göstermediğinde, çalışanlarla olan iletişimi zayıflar ve etkili bir pozisyona ulaşamaz (Brown ve Mitchell, 2010).

Resick ve diğerleri (2006), etik liderliğin altı temel boyutunu sıralamıştır: karakter ve dürüstlük, toplum ve birey merkezli olma, etik bilinci, motivasyon sağlama, güç ve cesaret verme, ve etik sorumlulukların yönetimi. Etik liderler, alçakgönüllülük, sadakat, erdem, cömertlik ve affedicilik gibi değerlerle tanınır. Toplum ve birey odaklılık, kişisel çıkarların ötesinde toplum yararına hizmet etmeyi amaçlar. Etik bilinci, karar verirken ahlaki duyarlılık göstermeyi kapsar. Motivasyon sağlama, bireyleri genel yararı gözetmeye teşvik eder. Güç ve cesaret verme, çalışanlarda kendine güven oluşturmaya hedefler. Etik sorumlulukların yönetimi, etik davranışların teşvik edilmesi ve sorumlulukların yerine getirilmesi için ödül ve ceza sistemlerini kullanır (Resick vd., 2006).

De Hoog ve Den Hartog (2008), etik liderliği üç ana boyutta inceler: adalet ve ahlaki olma, görev tanımı ve güç paylaşımı. Etik lider, hem kişisel hem de kamusal yaşamda ahlaki ilkelerle hareket eder. Açık iletişimle, istenilen davranışları ödüllendirirken, istenmeyen davranışları cezalandırır ve böylece çalışanlara doğru davranış modellerini sunar. Karar verme süreçlerinde, çalışanların fikirlerini aktif olarak dinler ve dikkate alarak güç paylaşımını gerçekleştirir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

1.2. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini kavramı, 1920'lerin başından itibaren araştırmaların odağına girmiş ve 1940'larda daha belirgin bir anlam ve önem kazanmıştır. Çalışanların işlerine yönelik pozitif duygusal tepkileri ifade eder (Çıkmov, 2022: 25). İş tatmini üzerine literatürde pek çok tanım yer almakta olup, genel olarak kabul gören görüş, bireyin işten aldığı memnuniyetin, beklentileri ile elde ettiği sonuçlar arasındaki uyumdan kaynaklandığını belirtir (Akkoç vd., 2012: 105). Diğer tanımlar ise, bireyin iş ortamı, örgütsel

davranışlar ve alınan hizmetlere verdiği pozitif duygusal yanıtları kapsar (Testa 1999: 155; Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160). Vroom, iş tatminini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri pozitif duygusal tepkiler olarak tanımlarken, negatif duyguları iş tatminsizliği olarak değerlendirir (Vroom, 1967: 99). Temelde, iş tatmini, bir çalışanın işinden ya da iş deneyimlerinden aldığı memnuniyeti ifade eder (Çıkmov, 2022: 26). Çalışma koşullarının beklentileri karşılama iş tatmini düzeyini artırır (Kök, 2006: 293).

Çalışanın tecrübeleri ve beklentileri arasındaki fark iş tatminini belirler. İş tatmini iki ana kategori altında incelenir: içsel tatmin, kişisel doyum; ve dışsal tatmin, iş yaşamından alınan maddi ve manevi tatmin. İş tatmininde kişinin içsel özellikleri ve iş ortamının koşulları etkilidir. Beklentiler ne kadar fazla karşılanırsa, iş tatmini o derece yüksek olur (Kök, 2006: 293).

Günümüz rekabet ortamında, işletmeler bireysel performansı artırmak ve sonuçlarını iyileştirmek için çalışanlarının iş tatminine büyük önem vermektedirler. Yöneticiler, çalışanların iş tatminini etkileyebilecek politika ve prosedürler, işçi-işveren ilişkileri, iş organizasyonu ve çalışma koşullarını dikkate almalıdır. Ayrıca bireysel faktörler ve çevresel koşullar da göz önünde bulundurularak çalışanların konforunun sağlanması, işverene rekabet avantajı kazandırabilir. Baytok (2022: 16) ve Erdil ile Keskin (2003: 15) iş tatmininin, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinde önemli bir faktör olduğunu belirtirler. İş tatmini, hem işveren hem de çalışanlar için, örgüt içi davranışların iyileştirilmesinde kritik bir role sahiptir (Baş, 2002: 19).

İş tatmininin çalışanların sağlığı ve üretkenliği üzerindeki etkileri, bu kavramın iş dünyasında önem kazanmasının temel sebeplerinden biridir. Yüksek iş tatmini oranlarına sahip kuruluşlarda işverenler, çalışanların sağlık maliyetlerini daha fazla üstlenmektedirler. Bu durum, iş gücü ve verimlilik kayıpları nedeniyle şirketlere ek maliyetler getirebilmektedir (Telman ve Ünsal 2004: 11).

Kalifiye çalışanların şirkette kalıcı olmaları, işverenin sunduğu avantajlar ve bu avantajların sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, bir işgörenin işinden duyduğu tatmin, hem şirketin uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur hem de işgörenin görevlerini hevesle ve istekle yerine getirmesini sağlar. Böylece iş tatmini, işgörenin kişisel yaşamını da etkiler (Szivas vd., 2003:64).

İş tatmini ve verimlilik arasında güçlü bir doğrusal ilişki vardır. Çalışanların iş yerinde yaşadıkları olumsuzluklar, onların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir ve iş doyumunu azaltabilir. Bu durum, iş verimliliğinin düşmesine, işe yabancılaşmaya ve çatışmaların başlamasına neden olabilir (Çalışkan ve Köroğlu, 2023). Diğer taraftan, işten tatmin olan bireyler performanslarını artırarak kurumsal büyümeye katkıda bulunabilirler. Carroll ve Tosi (1977)'ye göre, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, motivasyonları arttığı için daha yüksek verimlilik

gösterebilirler. Bu, işgörenlerin başarılı olma arzusu ile potansiyellerini ortaya koymalarını sağlar (Başaran,1998: 206).

İş tatmini ve yabancılaşma arasındaki ilişki göz önüne alındığında, işine yabancılaşan çalışanlar işlerini yaşamlarının bir parçası olarak görmeyebilir, örgüte aidiyet hissetmeyebilir. Bu durum, iş doyumunun düşmesi ve zamanla örgüte yabancılaşma ile sonuçlanabilir (Kök, 2006: 294). İş tatminsizliği ile ilişkili olarak iş yavaşlatma, ani grevler, düşük verimlilik ve disiplin sorunları gibi davranışlar ortaya çıkabilir (Kahn, 1973: 94).

Araştırmalar, işgörenlerin iş ortamında beklentilerinin karşılanmamasının iş tatminsizliğine yol açtığını göstermiştir. İş tatminsizliği ile işe gelmeme ve devamsızlık arasında bir ilişki bulunmakta, iş tatmininin yetersiz olması işgücü devir hızının artması ile bağlantılıdır (Kök, 2006: 294). İş tatminindeki azalmalar, bireylerde stres, uyku bozukluğu, migren ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygu durumlarına ve fiziksel problemlere yol açabilmektedir (Atan ve Tekingündüz, 2014).

Tarihsel olarak, kurumlar genellikle az çalışanla daha fazla iş yapma eğiliminde olmuşlardır. Bu yaklaşım, maliyetleri düşürmek ve iş yükünü artırmak adına işgörenler üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Günümüzde de işverenler bu düşünce yapısını sürdürmekte, düşük maaşla kalifiyesiz çalışanları işe alırken, yüksek maaşlı ancak az sayıda kalifiyeli çalışana aşırı iş yükü yüklemektedirler (Üngören vd., 2010). Bu durum, çalışanların hem maddi hem de manevi olarak olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. İş hayatı, çalışanların yaşamının önemli bir parçasıdır ve çalışma ortamındaki karmaşa ile artan sorumluluklar, iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. Zamanla, iş ve yaşamına karşı olumsuz bir bakış açısı gelişir ve bu da çalışanların ruh sağlığını bozabilir (Gökkaya, 2014). Ruh sağlığı sorunları, bireyin özgüvenini, inançlarını ve değerlerini olumsuz etkileyerek hatalı kararlar almasına yol açabilir. Uzun vadede bu, işten soğuma, motivasyon kaybı ve agresif tutumlar gibi olumsuz davranışlara neden olabilir, bu da çalışanın kariyerinde ilerlemesini olumsuz etkiler (Aydoğmuş, 2022: 49-50).

Öte yandan, iş tatmini yüksek olan bireyler, görevlerini istekli, mutlu ve azimli bir şekilde yerine getirirler. Bu duygular, iş ve özel hayatlarına olumlu yansır, işbirliği ve verimlilik artar (Çetin, 2004: 71). Yüksek iş tatmini, şirketin karlılığına ve büyümesine önemli ölçüde katkı sağlar. İşini severek yapan ve işinden memnun olan çalışanlar, kurumun genel hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynar. Ayrıca, çalışan mutluluğu müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla kurumun finansal başarısını artırır. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda ise, çalışanlar zamanla kurumsal bağlılıklarını kaybeder ve bireysel çıkarları öncelikli hale getirirler. Yüksek iş tatmini olan çalışanlar ise, örgüte olan bağlılıklarını sürdürür, meslektaşlarına yardımcı olur ve değişen iş koşullarına hızla adapte olarak kurumun gelişimine katkıda bulunurlar (Aydoğmuş, 2022: 50). Bu sayede, kurumlar yeni çalışan bulma ve iş kaybı gibi riskleri

minimize edebilirler.

İş tatmini, sabit bir olgu değildir ve sürekli değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle, kurumların çalışanlarının memnuniyet seviyelerini düzenli olarak değerlendirmeleri, sürekli bir tatmin ve bağlılık sağlamak için önemlidir (Kök, 2006: 295).

1.3. Etik Liderlik – İş Tatmini İlişkisi

Etik liderlik, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir, çünkü liderlerin ahlaki değerler ve adalet temelli yaklaşımları çalışanlar için güvenli ve destekleyici bir iş ortamı yaratır (Brown et al., 2005). Etik liderler, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak kararlar alır ve bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır (Treviño et al., 2003). Çalışanlar, liderlerinin dürüst ve adil bir tutum sergilemesi durumunda işlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadırlar (Neubert et al., 2009). Araştırmalar, etik liderlerin çalışanların iş tatminini artıran bir örnek teşkil ettiğini göstermektedir, çünkü bu liderler çalışanların değerli hissetmesini sağlar ve işlerine anlam katmalarına yardımcı olur (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Ayrıca, etik liderlik, çalışanlar arasında olumlu bir örgüt kültürü oluşturur ve bu kültür iş tatmininin artmasında önemli bir rol oynar (Yukl et al., 2013). Etik liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve adalet beklentilerini karşıladıklarında, çalışanlar liderlerine daha fazla güven duyar ve bu durum iş tatminini olumlu yönde etkiler (Walumbwa et al., 2011). Özellikle adil ve şeffaf karar alma süreçleri, çalışanların işlerinde daha mutlu ve motive olmalarına katkıda bulunur (Piccolo et al., 2010). Etik liderlik aynı zamanda çalışanların iş stresi ve tükenmişlik seviyelerini azaltarak iş tatminini yükseltir (Kalshoven et al., 2011). Etik liderler, çalışanların moralini yükselterek onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve işten ayrılma niyetini azaltır (Kim & Brymer, 2011). Bu çalışmada sunulan tüm araştırmalar neticesinde, etik liderliğin iş tatminini etkileyebileceği varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

1.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların işleri ve örgütlerine olan sadakatlerini ifade eden kritik bir kavramdır. Bu tema, son 30 yılı aşkın süredir akademik araştırmaların merkezinde yer almaktadır, zira çalışanların iş yerindeki rolleri ve katkıları bu ilginin bir sonucudur (Wolowska, 2014: 129).

Örgütsel bağlılık, olumlu kurumsal sonuçlarla doğrudan ilişkili temel bir çalışan tavrıdır. Çalışanların işverenlerine karşı gösterdikleri olumlu tutumların bir yansıması olarak örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Adu-Gyamfi vd., 2021: 9).

Küreselleşme ile artan işletmeler arası rekabet, insan kaynaklarının rolünü önemli hale getirmekte ve bu da çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilmesinin önemini artırmaktadır. Çalışanların iş tatmininin ve motivasyonunun

bu çerçevede kazandığı değer, örgütsel bağlılığı daha kritik bir faktör haline getirmektedir. Rekabetçi bir iş ortamında, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların örgüte olan bağlılıkları hayati önem taşır. İş tatmini sağlama yolları, çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı güçlendirme potansiyeline sahiptir (Pelit vd., 2007: 70).

İşletmelerin çalışanlarının değerini kavraması ve çalışanlarla pozitif ilişkiler kurma yönünde yürüttükleri çeşitli aktiviteler, iş dünyasında büyük bir öneme sahiptir. Bu tür girişimlerle işletmeler, çalışanlarıyla daha güçlü bağlar oluşturmayı hedefler ve bu sağlam bağlar aracılığıyla çalışanların performanslarını artırma amacı güder. Örgütsel bağlılığın zaman içinde sürekli bir nitelik kazanması, bu kavramın iş dünyasındaki önemini daha da pekiştirmektedir (Ata, 2018: 18-19). Bu çalışmada sunulan tüm araştırmalar neticesinde, etik liderliğin örgütsel bağlılığı etkileyebileceği varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

1.5. Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki, çalışan performansı ve motivasyonu yönünden büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal olarak ne düzeyde bağlı oldukları, örgütte varlıklarını devam ettirme istekleri ve hedeflere katılım düzeyleriyle ilişkilendirilir (Meyer&Allen, 1991). İş tatmini ise çalışanların işlerini yapmaktan duydukları genel memnuniyetlerini tanımlamaktadır (Locke, 1976). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramı arasında yapılan çalışmalarda genellikle pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmin düzeyinin yüksek olması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Porter et. al., 1974). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların buna bağlı olarak iş tatmini düzeyleri de yüksek olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmektedir (Mathieu & Zajac, 1990). Araştırmalar, duygusal bağlılık ve iş tatmini kavramları arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir (Meyer et al., 2002). İş tatmini arttıkça, çalışanların örgütte kalma isteği de artar, bu da devir oranlarını düşürür (Williams & Hazer, 1986). Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanların işteki performanslarını olumlu yönde etkileyen iki kritik faktördür (Judge et al., 2001). Çalışanların iş tatminlerinin azalması, bağlılık düzeylerini de olumsuz yönde etkileyebilir ve örgütten ayrılma niyetini artırabilir (Tett & Meyer, 1993). Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada sunulan tüm araştırmalar neticesinde, örgütsel bağlılığın iş tatminini etkileyebileceği varsayımıyla hipotez 3, etik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolününü incelemek için ise hipotez 4 oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 4: Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde

örgütsel bağlılığın aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

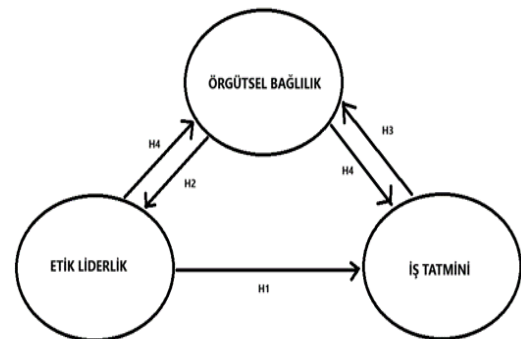
2. Gereç ve Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama süreci ve teknikleri ve verilerin analizi sunulmaktadır. Bu çalışmanın anket uygulaması için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulunun 27.02.2024 tarihli ve 2024/2 sayılı toplantısının E-56365223-050.04-2024.137548.49 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

2.1. Araştırma Deseni

Nedensel araştırma, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini incelemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. Bu araştırma modelinde bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemeye odaklanılmaktadır. Nedensel araştırma, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini belirlemeye yönelik kesin sonuç araştırmaları kategorisine girer. Bu modelde bir olayın hangi değişkenler tarafından tetiklendiği ve bu değişkenlerin nasıl sonuçlar doğurduğu ortaya çıkarmak amaçlanır. Tanımlayıcı araştırmalardan farklı olarak, nedensel araştırma daha dar bir çerçevede yürütülür ve hangi değişkenlerin neden, hangi değişkenlerin sonuç olduğunu belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini ölçmek şeklinde iki temel amacı bulunmaktadır (Akarsu, 2019: 21). Bu araştırmada üç ayrı değişken ele alınmıştır: etik liderlik (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken), örgütsel bağlılık (aracı değişken). Etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki neden-sonuç ilişkileri ve aracı değişken etkisi incelenmiş olup aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde yer alan 10 firmada çalışan 3000 beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme 385 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu araştırmanın örneklem sayısı Yazıcı ve Erdoğan (2004) tarafından belirlenen farklı evren büyüklükleri için alınması gereken örneklem sayıları referans alınarak belirlenmiştir (ss. 49-50). Bu çalışma için gerekli örneklem sayının (N:384) yeterli seviyede olduğu görülmektedir.

Örneklem, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntem doğrultusunda, başlangıçta belirlenen katılımcılar aracılığıyla yeni katılımcılara ulaşılmış ve böylece çalışma grubunun genişlemesi sağlanmıştır. Seçilen örneklem, belirlenen evreni temsil edecek şekilde oluşturulmuş ve analizlere dahil edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Etik Liderlik Ölçeği

Etik Liderlik Ölçeği De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından tasarlanmış ve Alkan (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçüm aracı, etik ve adil yaklaşım, rol belirlenmesi ve güç dağılımı olmak üzere üç farklı boyuttan ve 17 sorudan oluşmaktadır. Ölçek üzerinde 3 ve 14 numaralı maddeler negatif ifadeler içermekte olup, beş dereceli Likert skalası kullanılarak puanlanmaktadır. Bu bağlamda 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Alkan (2015) uyarılan ölçeğin tamamının güvenilirliğini 0.965 Cronbach Alpha katsayısı ile doğrulamış ve ölçeğin genelinde .97, iletişimsel etik için .95, iklimsel etik için .92, etik karar verme için .94 ve davranışsal etik için .90 güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Yılmaz (2005), ölçeğin madde toplam korelasyonunun 0,676 ile 0,863, madde kalan korelasyonunun ise 0,588 ile 0,825 arasında değiştiğini belirtmiştir.

İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini Ölçeği, Brayfield ve Rothe tarafından 1951'de geliştirilmiş olup, Judge ve diğerleri tarafından 1998'de 5 maddelik bir kısa forma dönüştürülmüş, ve Keser ile Öngen Bilir tarafından 2019'da Türkçe'ye çevrilip psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesiyle tamamlanmıştır. Bu ölçek, Bursa'daki bir işletmede 110 çalışan üzerinde uygulanarak Türkçe adaptasyonu gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerle, ölçeğin yapısal geçerliliği hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış, iç tutarlılık Cronbach alfa katsayısı ile .85 olarak ölçülmüştür. Bu bulgular, İş Tatmini Ölçeği'nin tek faktörlü yapısının Türkiye'deki çalışanlar için uygun olduğunu göstermiştir. Ayrıca, ölçeğin beşli Likert tipi yapısı, katılımcıların iş doyumlarını beş seçenek ("Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum") arasında değerlendirmelerine olanak tanır. Her bir yanıt 1'den 5'e kadar puanlanır ve toplamda en düşük 5, en yüksek 25 puan alınabilir. Yüksek toplam puanlar yüksek iş tatminini, düşük puanlar ise düşük iş tatminini gösterir (Keser ve Öngen Bilir, 2019). Bu değerlendirme, İş Tatmini Ölçeği'nin Türkçe versiyonunun 5 maddelik formunun iş tatminini ölçmede geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen ve daha sonra Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından

Türkçe'ye çevrilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, araştırmamızda kullanılan ölçeklerden biridir. Bu ölçek, başlangıçta Allen ve Meyer (1990) tarafından 24 soru ve üç boyutlu bir yapı olarak oluşturulmuşken, Meyer, Allen ve Smith'in sonraki çalışmaları ile 18 soruya indirgenip yine üç boyutta düzenlenmiştir. Kullanılan ölçüm, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutu barındırır. Bu ölçekte duygusal bağlılık için 0.82, devam bağlılığı için 0.74 ve normatif bağlılık için 0.83 gibi Cronbach alfa değerleri elde edilmiştir. Ölçüm yapılırken beş puanlık Likert ölçeği kullanılmış, bu ölçekle katılımcıların duygusal tepkileri 1'den 5'e kadar derecelendirilerek değerlendirilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Yapılan istatistiksel analizlerde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Çalışmadaki verilerin değerlendirilmesi yapılırken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan "Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum" kullanıldı. Yapılan çalışmada açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanıldı. Hayes'in geliştirmiş olduğu PROCESS 3.2 makrosundan faydalanılarak aracı etkisi ölçüldü. Anlamlılık $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeylerinde değerlendirildi.

3. Bulgular

3.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Araştırmaya katılanların %16,4'ü 21-30 yaş aralığında, %38,7'si 31-40 yaş aralığında, %27,0'si 41-50 yaş aralığında ve %17,9'u 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %37,7'si erkek, %62,3'ü kadındır. Eğitim durumu açısından, %10,6'sı lise, %6,5'i ön lisans, %58,2'si lisans, %21,6'sı yüksek lisans ve %3,1'i doktora mezunudur. Medeni duruma göre katılımcıların %30,4'ü bekar, %69,6'sı evlidir. İş tecrübesi açısından, %16,1'i 0-5 yıl, %15,6'sı 5-10 yıl, %15,1'i 10-15 yıl ve %53,2'si 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir. Kurumdaki çalışma süreleri açısından, %13,8'i 0-1 yıl, %17,7'si 1-3 yıl, %12,5'i 3-5 yıl, %23,6'sı 5-10 yıl ve %32,5'i 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

	n	%
Yaş	21-30 yaş	63
	31-40 yaş	149
	41-50 yaş	104
	41 yaş ve üzeri	69
Cinsiyet	Erkek	145
	Kadın	240
Eğitim Durumu	Lise	41
	Ön Lisans	25
	Lisans	224

	<i>Yüksek Lisans</i>	83	21,6
	<i>Doktora</i>	12	3,1
<i>Medeni Durum</i>	<i>Bekar</i>	117	30,4
	<i>Evli</i>	268	69,6
<i>İş Tecrübesi</i>	<i>0-5 Yıl</i>	62	16,1
	<i>5- 10 Yıl</i>	60	15,6
	<i>10- 15 Yıl</i>	58	15,1
	<i>15 Yıldan fazla</i>	205	53,2
<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>	<i>0- 1 Yıl</i>	53	13,8
	<i>1- 3 Yıl</i>	68	17,7
	<i>3- 5 Yıl</i>	48	12,5
	<i>5- 10 Yıl</i>	91	23,6
	<i>10 Yıldan fazla</i>	125	32,5

3.2. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizi'nin uygulanabilirliği, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik testi ve Bartlett'in Küresellik testi ile değerlendirilmiştir. KMO değeri 1'e yaklaştıkça, veri setinin faktör analizine daha uygun olduğu genel kabul görür (Živadinović; 2004). Gerçekleştirilen analizde, etik liderlik ölçeği için KMO değeri 0,948, iş tatmini ölçeği için 0,924 ve örgütsel bağlılık ölçeği için ise 0,863 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, incelenen veri grubunun faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Etik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

	Etik Liderlik Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,921	0,910	0,875
Chi-Square	4817,211	4624,04	3590,00
Df	136	190	153
Sig.	<0.000	<0.000	<0.000
Açıklanan Varyans Oranı	62,44	53,24	60,28
Cronbach's Alpha	0,934	0,910	0,832

Bulgular, açımlayıcı faktör analizi kullanılarak elde edilmiştir: Etik liderlik ölçeğinde, toplam varyansın %62,44'ü açıklanmaktadır; iş tatmini ölçeğinde bu oran %52,34; örgütsel bağlılık ölçeğinde ise %60,28 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, faktör yapılarının ne kadar güçlü olduğunu göstermekte, sosyal bilimlerde %40 ile %60 arasında bir varyans açıklama oranının yeterli olduğu belirtilmektedir (Karagöz, 2017). Bir faktörün veya yapının etkili bir şekilde ölçüldüğünü belirlemek için, faktör yükünün en az 0.30 olması gerektiği ifade edilmektedir (Stevens, 2002). Araştırmamızın sonuçları, bu teorik çerçeveyi destekler nitelikte olup, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Cronbach Alpha

değerleri 0.70 ile 0.99 arasında değişmektedir, bu da ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Bu sonuçlara dayanarak, çalışmamızda kullanılan ölçeklerin ve onların alt boyutlarının güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

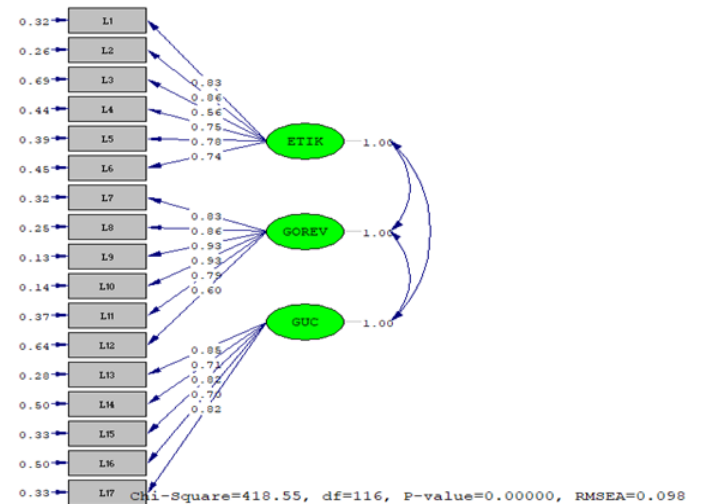
3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin yapı geçerlilik tespiti için "Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)" uygulanmıştır ve sonuçta elde edilen uyum değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

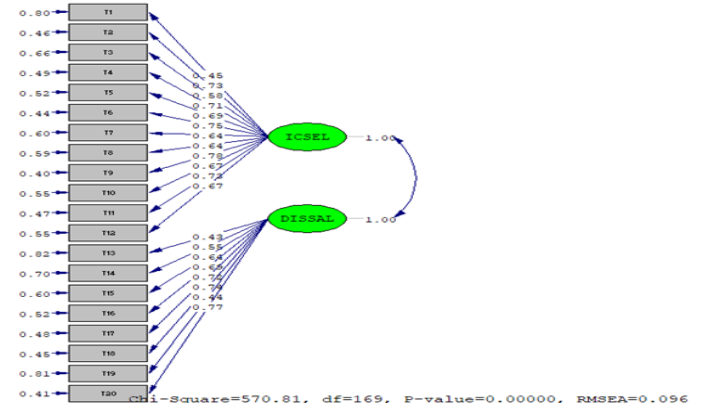
Tablo 3. Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	NNFI
Etik Liderlik Ölçeği	3,60	0,098	0,039	0,95	0,98	0,97
İş Tatmini Ölçeği	3,37	0,096	0,076	0,95	0,95	0,92
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3,22	0,097	0,045	0,97	0,98	0,96

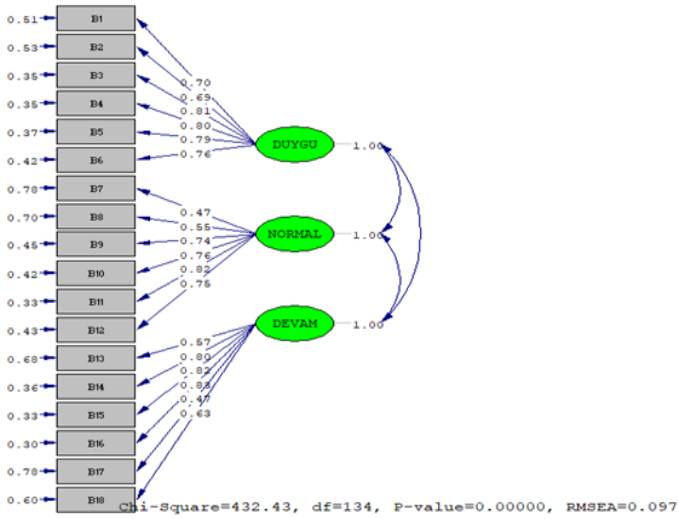
Analiz sonuçlarına göre NFI, CFI, RMSEA, SRMS ve GFI ölçümlerinin uyum değerleri içinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışmanın verilerinin kabul edilebilir ve iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erkorkmaz ve ark. 2013).



Şekil 2. Etik Liderlik Ölçeği Standardize Edilmiş Model



Çıktıları

Şekil 3. İş Tatmini Ölçeği Standardize Edilmiş Model Çıktıları**Şekil 4.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Standardize Edilmiş Model Çıktıları

3.4. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Tablo 4. Ölçeklerin CR ve AVE değerleri

		CR	AVE
Etik Liderlik	Etik	0,577	0,952
	Görev	0,690	0,939
	Güç	0,612	0,887
İş Tatmini	İçsel	0,456	0,908
	Dışsal	0,403	0,839
Örgütsel Bağlılık	Duygusal	0,580	0,892
	Normatif	0,481	0,843
	Devam	0,491	0,847

Yakınsak ve ayırt edici geçerlilik ile değerlendirilen ölçüm modelinin geçerliliğini araştırmaktır. Yakınsak geçerlilik, tüm öğelerin birbirini doğrulama eğilimini ifade eder. Ylinen ve Gullkvist (2014) tarafından belirtildiği gibi, yakınsak geçerlilik, bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan Varyans (AVE) incelenerek değerlendirilebilir; burada CR, yapıların tutarlılığını gösterirken AVE, yapıya görece olarak atfedilen Varyans miktarını ölçmektedir (Azwa ve ark., 2016). Her yapı için bir bileşik güvenilirlik (C.R.) 0.6 ve üzeri olması ve (AVE) 0.5 ve üzeri olması beklenmektedir (Pervan ve ark. 2018). Çalışmamızda CR ve AVE değerleri belirtilen değerler üzerinde bulunmuş olup, Tabloda sonuçlar gösterilmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

- Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.
- Hipotez 2: Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.
- Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır
- Hipotez 4: Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Etik liderliğin çalışanların psikolojik durumları ve iş ortamındaki algılanan adalet duygusunu artırdığı; dolayısıyla iş tatminini olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Brown ve Trevino (2006), etik liderliğin şeffaflık, dürüstlük ve adalet ilkeleriyle çalışanların güvenini kazanarak iş tatminini artırdığına işaret etmektedir. Benzer şekilde, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi, çalışanların liderlerine duyduğu güvenin ve organizasyon içindeki adalet algısının, çalışanların kuruma olan duygusal ve normatif bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koyan çalışmalarla desteklenmektedir. Mayer ve arkadaşlarının (2009) çalışmaları, etik liderliğin sadece iş tatmini üzerinde değil aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde de pozitif etkilerinin bulunduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki, Meyer ve Allen'in (1997) geliştirdiği üç bileşenli model çerçevesinde ele alınmış ve bu model, çalışanların kuruma duydukları bağlılığın iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin, örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak da ortaya çıktığına dair bulgular, Walumbwa vd. (2011) ile Neubert vd. (2009) çalışmalarında desteklenmektedir.

3.6. Hipotezlerin Test Sonuçları

Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki korelasyonlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

	Örgütsel Bağlılık		İş Tatmini		Etik Liderlik	
	r	p	r	p	r	p
Örgütsel Bağlılık	1	-	0,352	0,001**	0,346	0,001**
İş Tatmini			1	-	0,667	0,001**
Etik Liderlik					1	-

r=Pearson Correlation

**p<0,01

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü %35,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur (p=0,001; p<0,01). Örgütsel bağlılık ile etik liderlik arasında pozitif yönlü %34,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur (p=0,001; p<0,01). İş tatmini ile etik liderlik arasında pozitif yönlü %66,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur (p=0,001; p<0,01).

Araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Etik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Tablo 6. Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	β	S.H.	t	p
Sabit	0,984	0,138	7,142	0,001**
Etik Liderlik	0,667	0,038	17,521	0,001**

$$y = \text{iş tatmini} \quad **p < 0,01$$

Çalışmanın temel kavramlarından olan etik liderlik kavramı bağımsız değişken olarak ele alınırken, iş tatmini kavramı bağımlı değişken olarak alınmıştır. "Etik Liderlik" ile "İş Tatmini" arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,443). Dolayısıyla Etik liderlikteki 1 birim artışın iş tatmini için 0,667 birim artış yaratacağı anlamı taşıdığı söylenebilir. Hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Tablo 7. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	β	S.H.	t	p
Sabit	1,970	0,145	13,325	0,001**
Etik Liderlik	0,330	0,040	8,209	0,001**

$$y = \text{örgütsel bağlılık} \quad **p < 0,01$$

"Etik Liderlik" bağımsız değişken ve "Örgütsel Bağlılık" bağımlı değişken olarak ele alınmış olup iki değişken arasında yapılan basit doğrusal regresyon analizi anlamlı sonuçlar vermiştir ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,174). Bu, etik liderlikte meydana gelen her birimlik artışın, örgütsel bağlılıkta 0,330 birim artışa sebep olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	β	S.H.	t	p
Sabit	1,879	0,207	9,095	0,001**
Örgütsel Bağlılık	0,501	0,069	7,227	0,001**

$$y = \text{iş tatmini} \quad **p < 0,01$$

Basit doğrusal regresyon modelinde, "Örgütsel Bağlılık"

bağımsız değişken olarak, "İş Tatmini" ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir ve model anlamlı sonuçlar vermiştir ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R^2 : 0,118). Bu sonuçlara göre, örgütsel bağlılıkta gerçekleşen her bir birimlik artış, iş tatmininde 0,501 birim artışa neden olmaktadır. Böylece, ilgili hipotez kabul edilmiştir.

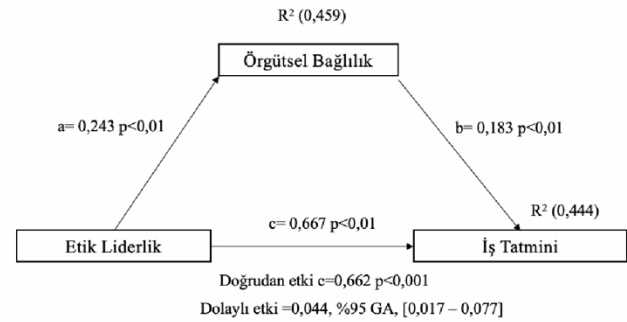
Hipotez 4: Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel bağlılığın etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolünü sorgulamak amacıyla Bootstrapping testi kullanılmıştır. Dolaylı etkinin %95'lik bootstrap güven aralığında sıfırdan farklı ve pozitif bir değerler aralığında olması gerektiği belirtilmiştir (Hayes, 2013). Çalışmada, dolaylı etkinin BootLLCI=0,017 ile BootULCI=0,077 arasında olması, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular raporunun 7. tablosunda sunulmuştur.

Tablo 9. Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisinin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

	Effect	LLCI	ULCI
Toplam Etki	0,667	0,592	0,741
Doğrudan Etki	0,622	0,543	0,701
Dolaylı Etki	0,044	0,017	0,077

Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark olan dolaylı etki aracı etkinin büyüklüğünü göstermektedir (Hayes, 2013). Örgütsel bağlılığın aracı etkisi pozitif yönlü 0,044 düzeyindedir.



Şekil 5. Araştırma Değişkenlerine Arasındaki Etkileşime İlişkin Model

4. Sonuç

Araştırma sonuçları etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok boyutlu bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, yöneticilerin etik değerlere dayalı liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatmininde hem doğrudan hem de örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Başka bir deyişle etik liderlik uygulamaları, çalışanların kuruma olan duygusal ve normatif bağlılıklarını güçlendirirken, bu

bağlılık düzeyindeki artış iş tatminine de olumlu yansımaktadır. Bu durum, işletmelerde çalışan memnuniyetinin artırılmasında etik liderlik uygulamalarının stratejik bir unsur olarak önemini vurgulamaktadır.

Ayrıca elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Hem etik liderlik hem de örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik etkili mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bulgularımız, etik liderliğin etkisinin daha belirgin olduğunu; bu etkinin örgütsel bağlılık üzerinden pekiştirilerek iş tatminine yansıdığını göstermektedir. Bu bulgu, liderlik yaklaşımlarının, çalışanların psikolojik ve duygusal durumlarına olan yansımalarının, iş ortamının genel verimliliği ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Tartışma

Araştırmada elde edilen sonuçlar, etik liderliğin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, Aktaş ve Aydın'ın (2020) yaptığı çalışma ile benzerlik göstermektedir; bu çalışmada, etik liderlik algılarının artmasıyla iş tatmininde de artış olduğu belirlenmiştir. Özellikle iletişimsel ve davranışsal etik boyutlarının sırasıyla içsel ve dışsal doyuma etkileri üzerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda, bizim araştırmamızda elde edilen sonuçlar, etik liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel bağlılığın bu etkileşimde önemli bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık, etik liderlik ve iş tatmini arasında köprü görevi görmek ve etik liderliğin iş tatminine olan etkisini daha da güçlendirmektedir. Bu durum, Karahan'ın (2009) yaptığı çalışmadaki bulgularla da paralellik göstermektedir; bu çalışmada örgütsel bağlılığın hekimlerin iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir. Hoş ve Oksay'ın (2015) yapmış olduğu çalışmada da benzer bir ilişki gözlemlenmiş, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar, etik liderlik ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini pekiştiren bulgular sunmakta ve bizim araştırmamızın sonuçlarını destekleyici niteliktedir. Araştırmamızda etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini ve örgütsel bağlılığın bu etkideki aracılık rolü incelenirken, Soyer ve diğerlerinin (2022) çalışması, Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatlarında yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile personelin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmada, etik liderliğin özellikle duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu, ancak devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusu, bizim araştırmamızda örgütsel bağlılığın etik liderlik ile iş tatmini arasında önemli bir aracı rol oynadığı sonucuyla paralellik göstermektedir. Her iki çalışma da etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Torun (2023) tarafından yapılan araştırmada etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini, özellikle duygusal bağlılık üzerinde yoğunlaşarak

incelenmiştir. Bu çalışma, etik liderliğin çalışanların kuruma olan duygusal bağlılığını güçlendirdiğini ve işletmeye yönelik olumlu duyguları teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bizim araştırmamızda da etik liderliğin iş tatminine olan etkilerinde örgütsel bağlılığın aracı rolü gözlemlenmiştir. Bu bağlamda Torun'un (2023) bulgularıyla uyumlu bir şekilde, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisini desteklemektedir. Karakaya ve Kırpık'ın (2022) çalışmasında ise, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmanın bulguları, bizim araştırmamızdaki etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Özellikle, bizim araştırmamızda etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın pozitif bir aracılık rolü olduğu ortaya konulmuş olup Karakaya ve Kırpık'ın (2022) çalışması da etik liderliğin örgütsel bağlılığı artırma potansiyeline vurgu yapmıştır.

Sonuç olarak bulgular, yönetim pratiklerinde ve organizasyonel stratejilerde etik liderliğin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasının iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Özellikle, etik liderlik uygulamalarının geliştirilmesinin örgütsel bağlılık yoluyla iş tatminini artırma potansiyeline sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Varsayım ve Sınırlılıklar

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını geçerli ve güvenilir biçimde ölçtüğü varsayılmıştır. Bu bağlamda, ölçüm araçlarının daha önceki çalışmalarda test edilmiş ve onaylanmış olduğu kabul edilmektedir.
- Katılımcıların, sorulara dürüst ve dikkatli yanıtlar verdiği; yanıtların sosyal arzu edilebilirlik gibi etkenlerden minimum düzeyde etkilendiği varsayılmıştır.
- Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu, bu ilişkinin örgütsel bağlılık aracılığıyla açıklanabildiği ve dolayısıyla aracılık modelinin geçerli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırma Marmara bölgesindeki beyaz yakalı personeller ile sınırlıdır.

Öneriler

Araştırmanın pratik sonuçları, işletmelerin yönetim stratejilerini belirlerken etik liderlik uygulamalarını ön plana çıkarmaları gerektiğini işaret etmektedir. Yöneticilerin, etik değerlere dayalı liderlik becerilerini geliştirmeleri; şeffaflık, adalet ve dürüstlük gibi temel ilkeleri benimseyerek çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmaları önem taşımaktadır. Bu bağlamda, liderlik eğitimleri, etik davranışları teşvik eden kurum içi politikalar ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların örgütsel bağlılığını ve dolayısıyla iş tatminini artırmada etkili araçlar olarak kullanılabilir. Böylece, işletmeler daha motive, verimli ve

uzun vadeli bağlılık geliştiren bir işgücü elde edebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde, çeşitli kültürel bağlamlarda ve farklı organizasyonel yapıların incelenmesi, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca, çalışan memnuniyetine etki eden diğer potansiyel faktörlerin – örneğin örgütsel iklim, iş-yaşam dengesi veya stres yönetimi gibi – araştırmaya dahil edilmesi, liderlik uygulamalarının çalışan davranışlarına olan etkisinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu tür genişletilmiş çalışmalar, hem akademik literatüre zenginlik katacak hem de işletmelerin uygulamada karşılaştıkları sorunlara yönelik somut çözüm önerileri geliştirilmesine olanak tanıyacaktır.

Kaynaklar

- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of internal CSR activities on social performance: The employee perspective. *Sustainability*, 13(11), 6235.
- Akarsu, B. (2019). Bilimsel Araştırma Tasarımı: Nicel, Nitel ve Karma Araştırma Yaklaşımları. Bilimsel Araştırma Tasarımı: Nicel, Nitel Ve Karma Araştırma Yaklaşımları.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105–135.
- Aktaş, M., & Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların Etik Liderlik Algısı ve İş Tatmini: Mersin İli Örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 310-330.
- Altun, Y. (2013). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244–256.
- Ata, H. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dışsal prestij algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma [Master's thesis, Marmara Üniversitesi].
- Atan, M., & Tekgündüz, S. (2014). Ambulans Çalışanlarının (112) Tükenmişlik, Algılanan İş Stresi ve İş Tatminlerinin Kişisel Özelliklere Göre İncelenmesi. *Social Sciences*, 9(3), 54-69.
- Aydoğmuş, G. Ö. (2022). Örgütsel adalet algısı, ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması [Master's thesis, Ufuk Üniversitesi].
- Azwa Ambad, Sylvia Nabila, and Kalsom Abdul Wahab. 2016. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from Malaysian Large Companies. *International Journal of Business and Society* 17: 259–80.
- Bahar, B. (2019). Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları: Kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2508–2524.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19–37.
- Başaran, İ. E. (1998). Örgütsel davranış. Gül Yayınevi.
- Baytok, G. (2022). Örgütsel destek algısı ve psikolojik koşulların işe tutkunluk üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması [Master's thesis, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Bıyık, Y., Şimşek, T., & Erden, P. (2017). etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brown, M., & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Carroll, S. J., & Tosi, H. L. (1977). *Organizational behavior*. St. Clair Press.
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245–257.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 302–327). Sage Publications, Inc.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An

- evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Coyne, J., Bell, P., & Merrington, S. (2013). Exploring ethics in intelligence and the role of leadership. *International Journal of Business and Commerce*, 10(2), 27–32.
- Çalışkan, A. & Koroğlu, Ö. (2023). Job Satisfaction: A Scale Development Study. *Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 112-134. DOI:10.54969/abuijss.1440762
- Çetin, M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı* (1st ed.). Nobel Yayıncılık.
- Çıkınoğlu, S. (2022). Duygu durumlar ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Bişkek'teki oteller üzerinde araştırma [Master's thesis, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi].
- Daft, R. L. (2008). *Leadership* (5th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- Dedeoğlu, B. B., Çelik, S., İnancır, A., & Altay, H. (2016). Etik liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet Ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. *Journal of Management & Economics Research*, 14(4), 45-70.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Ethical leadership and its relationship to transformational leadership and ethical climate. *Leadership Quarterly*, 20(2), 153-163.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7–24.
- Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159–178.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal Of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Gini, A. (1997). Moral leadership and business ethics. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 64–81. <https://doi.org/10.1177/107179199700400406>
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi “Kocaeli Belediyeleri Örneği”. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13–25.
- Hayes, A. F., (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis , *Methodology in the Social Sciences* , 85–159.
- Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1465-1477.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Kahn, R. L. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today*, 6(9), 35–39.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257–265.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23), 421-432.
- Karakaya, E., & Kırpık, G. (2022). Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: TRC31 Bölgesinde Serbest Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Proceedings Book*, 278-289.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın

- incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 291–317.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.07.002>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(4), 31–42.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 161–181. <https://doi.org/10.5840/beq200919210>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. All Books and Monographs by WMU Authors, 103.
- Páez Gabriunas, I. (2017). Ethical leadership. In D. Poff & A. Michalos (Eds.), *Encyclopedia of business and professional ethics* (Vol. 1, pp. 1–6). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_55-1
- Pelit, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi ticaret ve turizm eğitim fakültesi akademisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86–114.
- Pervan Maja, Curak Marijana, Kramaric Tomislava Pavic (2018). The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firm's profitability, *International Journal of Financial Studies*, ISSN 2227-7072, MDPI, Basel, Vol. 6, Iss. 1.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259–278.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding ethical leadership. *ASBBS E-Journal*, 1(1), 44–54.
- 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(4), 345–359.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435–457. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8>
- Soyer, F., Yılmaz, M., & Sarı, İ. (2022). Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Üzerine Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 50–65.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Fourth Edition). New Jersey: Lawrance Erlbaum Association.
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 680–695. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.002>
- Szivas, E., Riley, M., & Airey, D. (2003). Labor mobility into tourism attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64–76.
- Tavakol M, Dennick R (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–5.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti* (1st ed.). Epsilon Yayıncılık.
- Testa, M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3).
- Torun, B. T. (2023). Etik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2139–2153.
- 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.
- Üngören, E., Doğan, H., & Özmen, M. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922–2237.
- Van Wart, M. (2014). Contemporary varieties of ethical leadership in organizations. *International Journal of Business Administration*, 5(5), 27.

- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Vural, Z. B. A., & Coşkun, G. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61–87.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & 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.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). How ethical leadership influences follower attitudes and behaviors: Test of a mediation model. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0612-5>
- Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1>
- Wolowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 130–146.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; etik liderlik. *Denetim Dergisi*, 5, 9–16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170–178.
- 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.
- Yüceant, M., Balanlı, O. F., & Ünlü, H. (2022). Türkiye Tenis Federasyonu İl Temsilcilerinin Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 190–204.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26.
- Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize [Defining the basic product attributes using the factor analysis]. *Ekonomski pregled*, 55, 952–966.