

# ***Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Sadakati Aracılığıyla İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması***

## ***The Impact of Ethical Leadership Behavior on Work Engagement The Mediating Role of Employee Loyalty: A Case Study***

Hamdi ÖZTÜRK \*  
Özgür DEMİRTAŞ \*\*

### **ÖZ**

*Etik liderler bir organizasyonun ahlaki çerçevesini şekillendirmede temel faktördür. Etik liderler ahlaki davranış paradigması içinde yaşarlar. Bu ahlaki davranış açık hedefler koymada ve çalışma hayatında dürüstlüğe değer veren bir takipçi tabanı yaratmada kullanılabilir. Bu çalışmanın amacı etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında bir devlet üniversitesinde çalışan 247 akademik ve idari personel üzerinde kurulan hipotezlere yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin organizasyonlarda birer rol model oldukları, etik liderlik davranışları ile çalışan sadakatine yön verecekleri ve sonuç olarak da işe adanmışlık algısını pozitif yönde etkileyecekleri öngörülmüştür. Çalışma sonuçları, etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati ve işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, ilave olarak da çalışanın sadakatinin etik liderlik davranışları ile işe adanmışlık alt boyutları arasında aracılık rolünde olduğunu ortaya koymuştur.*

### **ANAHTAR KELİMELELER**

*Çalışan Sadakati, Etik Liderlik, İşe Adanmışlık*

### **ABSTRACT**

*Ethical leaders are a key factor in shaping the moral framework of an organization. Ethical leaders live within the paradigm of moral behavior. This ethical behavior can be used to set clear goals and build a base of followers who value honesty at work. The aim of this study is to examine the effect of ethical leadership behaviors on employee commitment through employee loyalty. Within the scope of the research, evaluations were made on the hypotheses established on 247 academic and administrative staff working at a state university. In the study, it was predicted that managers are role models in organizations, and they will guide employee loyalty through ethical leadership behaviors. As a result, it was predicted that they will positively affect the perception of employee commitment. The results of the study revealed that ethical leadership behaviors have a positive effect on employee loyalty and work commitment, in addition, employee loyalty has a mediating role in the relationship between ethical leadership behaviors and commitment sub-dimensions.*

### **KEYWORDS**

*Employee Loyalty, Ethical Leadership, Work Engagement*

	<i>Makale Geliş Tarihi / Submission Date</i> 10.02.2022	<i>Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance</i> 19.04.2022
<b>Atf</b>	Öztürk, H. ve Demirtaş, Ö. (2022). Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Sadakati Aracılığıyla İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 25 (1), 192-200.	

\* Öğr. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, hamdioztrk@hotmail.com, ORCID:0000-0002-9879-1909

\*\* Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, demirtasozgur@yahoo.com, ORCID: 0000-0001-6609-3201

## GİRİŞ

Liderlik özellikle gelişen teknolojik imkanlar, değişen iş koşulları, çalışanların psikolojik ve sosyo-psikolojik beklentilerinin karşılanması bakımından büyük önem taşımaktadır. Günümüz hızlı dijitalleşme sürecinde yine bireysel ve örgütsel çıktılarının artırılması adına gündemde ön sıralarda olan bir uygulama alanıdır. Liderlik stilleri ve sonuçları arasındaki ilişki örgütsel davranış alanındaki birçok bilim adamı tarafından incelenmiştir. Ancak Türkiye’de etik liderlik ve davranışsal sonuçlar üzerinde sınırlı araştırmalar bulunmaktadır. Etik liderlik davranışları da önemli bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik liderlik birçok sektörde (örneğin havacılık endüstrisi) çalışan sadakati, bağlılığı ve işe adanmışlığı bakımından önemli bir kavramdır. Bu kapsamda da bazı çalışma sonuçları ile de benzer düşüncelerle liderlerin birer rol model olarak etik tutum ve davranışlarının, takipçilerini birçok alanda olumlu olarak etkilediği ifade edilmektedir (Demirtaş ve Akdoğan, 2014).

Bolat ve Seymen (2003) etik liderliğin çerçevesini oluşturan etik kavramını “Bir bilim dalı/disiplin ya da felsefe/ahlak felsefesi” şeklinde tanımlamıştır. Nikolic’e göre (2015) etik liderlik, iki temel konuya dayanmaktadır: Birincisi bir çalışanın ahlaki bir kişi olarak algılanması, ikincisi ise etik bir yönetici olarak algılanmasıdır. Etik kavramı organizasyonel olarak değerlendirildiğinde iş etiği kavramı gündeme gelmektedir. Bir bilim dalı/disiplin olarak iş etiği; organizasyonlarda amaç ve hedefler belirleyen, amaç ve hedeflere ulaşmak için faaliyetlerde bulunan, örgüt içindeki bireylerin tutum ve davranışlarını analiz eden (iyi, kötü, yanlış, doğru) sistematik bir sistematik bir düşünceyi ifade etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003).

Liderlik, aşk gibi evrensel olarak arzu edilen bir kavramdır. Liderlik, arzu edilen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için, çalışan amaçları ve beklentileri ile uyumlu bir şekilde sürecin yönetilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla liderin rolü, bireyin davranışını istenen bir hedefe yönlendirmeyi gerektirir (Saxena, 2020:40).

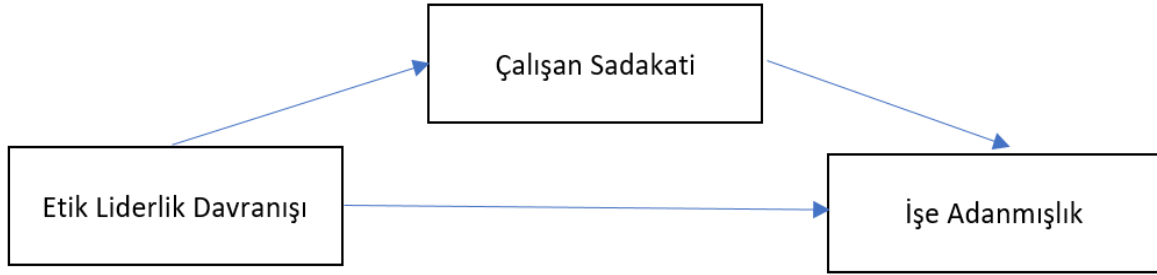
Literatüre bakıldığında etkin bir liderlik algısının oluşabilmesi için liderdeki dürüstlük algısının ön plana çıktığı gözlenmektedir. Brown ve diğ. (2005) etik liderlik kavramını ilk kez sosyal öğrenme ve sosyal değişim perspektiflerini kullanarak kavramsallaştırmıştır. Brown ve diğ. (2005) göre etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilerine tanıtılmasıdır. Dolayısıyla etik liderlik, neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında soru sorma, bir davranış yaklaşımı formüle etme, takipçilerin ve diğerlerinin belirli eylemlerinin uygunluğu veya yanlışlığı hakkında örnek oluşturma şeklinde tanımlanabilir (Saxena, 2020:40).

Bir eğitim örgütü olarak üniversiteler, çeşitli misyonları başarmak için öncelikle sorumlu insan kaynağı olarak akademisyenlere güvenmektedir. Bu güven 1900’lü yılların ortasından itibaren akademisyenlerin toplumdaki yerinin daha belirgin hale gelmesi ile artış göstermiştir. Üniversitelerde görev yapan akademik personelin yenilikçi öğretim modelleri geliştirme, alternatif kaynaklar oluşturma, sanayi ile iş birliği yapma ve yönetme, disiplinler arası faaliyetlerle araştırma ve öğretim gündemlerini genişletme, uluslararası araştırma ağlarına katılma ve disiplinleri temsil etme gibi kurum içi ve kurum dışı birçok görevi bulunmaktadır. Söz konusu görevlerin yerine getirilmesinde liderlik olgusunun önemli bir payı vardır (Uslu, 2016).

Etik liderler bir organizasyonun ahlaki çerçevesini şekillendirmede temel faktördür (Demirtaş ve Akdoğan, 2014:59-67). Etik liderler ahlaki davranış paradigması içinde yaşarlar. Bu ahlaki davranış açık hedefler koymada ve çalışma hayatında dürüstlüğe değer veren bir takipçi tabanı yaratmada kullanılabilir. Çalışma alanında etik liderlik yaratmada evrensel olabilecek temel bileşenler oluşturulmuştur. Etik liderliğin temel bileşenleri liderlerin ahlaki pusulasında ve kalbinde yer alması gereken bileşenlerdir. Söz konusu etik liderlik bileşenleri; minnettarlık, alçakgönüllülük, adalet, merhamet ve şefkat, ihtiyat ve tarafsızlık, cömertlik, dürüstlük ve dayanıklılıktır (Hegarty ve Moccia, 2018:7).

Bu araştırma modelinde çalışan sadakati değişkenin, etik liderlik davranışları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin oluşmasına aracılık ettiği öngörülmektedir (Şekil-1). Söz konusu çalışmanın literatürde sınırlı sayıda uygulamalı çalışmada ele alındığı gözlenmiştir. Mevcut çalışmada örneklem olarak da bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personele yer verilmiştir. Bu nedenle çalışmanın yapıldığı organizasyonun bir yükseköğretim kurumu olması ve akademik/idari personel üzerinde yapılması liderlik algısı yönünden yine literatüre bir katma değer sağlama potansiyelindedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 1.1. Etik Liderlik Davranışının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Adanmışlık, bir karar verici tarafından örgütün algılanan çıkarlarını en iyi destekleyen bir alternatif seçtiğinde ortaya çıkmaktadır. Mevcut araştırmalar iş hayatındaki adanmışlık; örgütsel bağlılık, karar alma alanları, örgütsel sosyalleşme, öz yönetim ekipleri ve denetleyici iletişim davranışları gibi çok çeşitli örgütsel olgu ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Kahn, 1990). İşe adanmışlık, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimidir. Her ne kadar adanmışlığın oluşturulma şekli belirsizliğini korusa da karar verirken örgütün değerlerine ve çıkarlarına uygun karar almayı ifade etmekte ve ilave olarak da örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirirken kendilerini davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak ifade edecekleri şekilde işlerinin rollerini benimsemeleri olarak tanımlamıştır (Gautam ve diğ., 2004:310). İşe adanmışlık, örgütsel bağlılığı, iş tatmini, çalışan bağlılığı, elde tutmanın yanı sıra üretken olmayan çalışma davranışlarını da kapsayan karmaşık bir yapıyı ifade etmekte olup, işe adanmışlığın yükseltilmesinde iletişim ve liderlerin rolünün çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Bakker ve diğ., 2008; Hamzagic, 2018).

Schaufeli ve diğ. (2006) işe adanmışlığı çalışanın enerjisi, adanma ve işe gömülme olmak üzere üç alt boyuta ayırarak incelemiştir. Enerji alt boyutu; işe çaba sarf etme isteğini, adanma boyutu; önem ve işten gelen zorlukları, işe gömülme boyutu ise konsantre olma ve işe tam katılımı ifade etmektedir. Etik liderlik ve işe adanmışlık konusunda yapılan araştırmalar (Brown ve diğ., 2005; Schaufeli ve diğ., 2006; Piccolo ve diğ., 2010; Demirtaş, 2015) etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin, takipçiler arasında önemli derecede işe adanmışlık duygusunu artırdığını ve çalışanlarda güven uyandırarak işe teşvik ettiğini göstermektedir. Liderler tarafından takipçilere yetki ve sorumluluk verilmesi çalışanın kontrol hissini ve motivasyonunu artırarak işe adanmışlık duygusu oluşturmaktadır (Piccolo ve diğ., 2010:270). Vokic ve Hernaus (2015) ve İbrahim ve Falasi'nin (2014) yaptıkları araştırmaya göre çalışan sadakati ile işe adanmışlık arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Etik liderlik davranışları işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### 1.2. Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Sadakati Üzerindeki Etkisi

Sadakat temel olarak duygusal bir bağlanma ve nesnelere tepki verme durumdur. Çalışma hayatında zor zamanlar geçirmiş ve gelecekte de bu durumun devam edeceğini bilmesine rağmen işi bırakmayıp işletmenin varlığı için çalışmasına devam eden bireyler sadık çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda yasal bir zorunluluktan söz konusu değildir (Ewin, 1993:390).

Çalışan sadakati, yönetim bilimlerinin uzun yıllardır kullanmakta olduğu bir kavramdır (Preko ve Adjetey, 2013:58) Küreselleşme, dijitalleşme ve liberalleşme akımları ile birlikte çalışanlar artık iş dünyası için rekabet avantajı ortaya çıkaran bir unsur haline gelmiştir (Wan, 2012:10). Günümüzde çalışanlar daha da fazla bir oranda bir organizasyonun özü olarak kabul edilmektedir. Organizasyonun başarısı veya başarısızlığı çalışanların performansına atfedilmekte; çalışanların kuruma sadık olması ve aktif olarak başka alternatif fırsatları aramaması birinci derecede önemli görülmektedir (Murali ve diğ., 2017:68).

Çalışan sadakati; işyeri kimliği, haklı ücretler, karar alma sürecine katılım, yönetime güven, eğitim, yetkilendirme, ücretlendirme, karşılıklı fayda sağlayan ilişki, tanımlanmış kariyer yolu, övgü ve takdir, prosedür adaleti ve çalışana olan inancı teşvik ederek kazanılabilir (Sweetman, 2001:16). Çalışan sadakati psikolojik olarak inşa edilen bir süreç olmakla birlikte çalışanın işverene bağlılık hissini de ifade etmektedir. İşine devam etme isteği, ek çaba göstermeye hazır olma, adanma duygusu ve ek sorumluluğa hazır olma olmak üzere dört göstergesi vardır (Al-edenat, M. ve Alhavamdeh, N, 2019:95). Çalışanlar işe alındıktan sonraki süreçte gerekli görev, tesis ve çalışma ortamı sağlanmadığında yeterince bağlılık göstermemektedir (Preko ve Adjetey, 2013:53).

Stacey'e (2003) göre etik liderlik davranışı çalışan sadakati üzerinde etkisi olan bir faktördür. Etik liderlik davranışının çalışanların örgüte bilişsel ve duygusal sadakat ile önemli derecede ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar (Brown ve diğ., 2005; Tuppert, 2012; Yates, 2014) bulunmaktadır. Liderin, çalışanlarının düşüncelerine önem vermesi, bakış açılarını göz önünde bulundurması ve duygusal yönünü önemsemesi sadakat düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle liderler karar alırken rakip düşünceleri tartmalı, durumsal baskıları ve önyargıları önlemeli, kararın sonuçlarını etkin bir şekilde tahmin etmeli ve etik ikilemin koşullarını başarıyla yerine getirmelidir. Dolayısıyla etik liderlik davranışıyla; çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artıran kaldıraç belirlenmeli ve buna göre hareket ederek organizasyonel başarı sağlanmalıdır (Stacey, 2003). Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** Etik liderlik davranışları çalışan sadakati üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### 1.3. Aracılık Rolü: Çalışan Sadakati

Etik liderlik davranışları çalışanları sadık davranma konusunda motive etmektedir ve takipçilerde işe adanmışlık duygusu oluşturarak yapılan işi takipçilere anlamlı kılmaktadır. Böylece çalışanlar bireysel ya da örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanarak daha fazla çalışmakta ve performanslarını artırmaktadır. Bu yönde yapılan literatür incelemeleri de benzer şekilde bulguları desteklemektedir (Piccolo ve diğ., 2010:263; Yates, 2014:8). Bu kapsamda çalışmamızın son hipotezi de aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>3a</sub>:** Etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın alt boyutu olan çalışanın enerjisi üzerindeki etkisinde çalışan sadakati aracı role sahiptir.

**H<sub>3b</sub>:** Etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın alt boyutu olan işe gömülme üzerindeki etkisinde çalışan sadakati aracı role sahiptir.

**H<sub>3c</sub>:** Etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın alt boyutu olan adanma üzerindeki etkisinde çalışan sadakati aracı role sahiptir.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda örneklem olarak hem akademik hem de idari personelden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Öncelikle elde edilen veriler ile çalışma hayatındaki etik liderlik davranışları, çalışan sadakati, enerji, işe adanmışlık ve işe gömülme ile ilgili frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati, işe adanmışlık, işe gömülme ve enerji üzerindeki etkileri incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formları 5'li Likert Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Anket formları hem online hem de bireysel olarak dağıtılmış ve yüz-yüze toplanmıştır.

### 2.1. Ölçekler ve Örneklem

Bu çalışmada alan araştırması yönteminin amacına uygun olarak veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Söz konusu uygulamada 3 ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden birincisi; Brown ve diğ. (2005) tarafından gerçekleştirilen ve 10 önermeden oluşan Etik Liderlik (EL) ölçeğidir (Örnek ifade: Yöneticiler, çalışanların düşüncelerini dinlerler). Bu çalışmada etik liderlik ölçeğinin Cronbach's alpha değeri ,94'tür.

İkinci ölçek Matzler ve Renzl (2006:1261-1271) tarafından geliştirilen ve 5 önermeden oluşan Çalışan Sadakati (ÇS) ölçeğidir (Örnek ifade: Bu kurumun başarıları benim de başarılarımdır). Bu çalışmada çalışan sadakati ölçeğinin Cronbach's alpha değeri ,86'dır.

Son ölçek ise Schaufeli ve diğ. (2002) tarafından geliştirilen 17 önerme ve Enerji (E), İşe Gömülme (İG) ve Adanma (A) olmak üzere 3 boyuttan oluşan İşe Adanmışlık (İA) ölçeğidir (Örnek ifade: Sabah kalktığımda kendimi işe gidecekmiş gibi hissederim; Çalıştığım zaman etrafımdaki her şeyi unutuyorum; İşim bana ilham veriyor). Bu çalışmada işe adanmışlık ölçeğinin Cronbach's alpha değeri ,88'dir.

Bu araştırma Türkiye'de bulunan bir devlet üniversitesinde çalışmakta olan 273 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Eksik veya yanlış doldurulduğu tespit edilen 26 ölçek veri setinden çıkarılmıştır. Böylece çalışmaya 247 örneklem ile devam edilmiştir. Veri çözümlenmeleri IBM AMOS 21 (Chicago, USA) ile incelenmiştir. Öncelikle boyutlara ait çözümlenme modelleri değerlendirilmiştir.

## 3. BULGULAR

Yapılan incelemeler neticesinde, katılımcıların %67,2'si (n=166) erkek, %32,8'i (n=81) kadındır. Yaş ortalamaları 40,13'tür. Katılımcıların %81'inin evli, %38,1'inin doktora mezunu, %42,1'inin idari personel, %39,7'sinin fakültelerde görev yaptığı ve %32,8'inin 1-5 yıldır mevcut işyerinde çalışmakta olduğu saptanmıştır.

Araştırma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistikler**

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etik Liderlik	3,48	,82	-,241	-,547
Çalışan Sadakati	3,91	,72	-,402	-,362
İşe Adanmışlık	4,00	,52	,052	-,432
Enerji	4,13	,73	-,864	1,101
İşe Gömülme	3,89	,64	-,135	-,232
Adama	4,15	,63	-,386	-,426

Örneklemin dağılımını değerlendirmek için Tablo 1.'de çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Çarpıklık, istatistiksel anormallik algılama algoritmalarında başarıyla uygulanabilen bir ağ özelliğidir. Basıklık ise normal dağılıma kıyasla bir dağılımın göreceli pik veya düzlüğünü ifade etmektedir (Cisar, P. ve Cisar S.M, 2010). Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1.5$  aralığında olması gerektiğini belirtmiştir. Tabloya bakıldığında çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenilen aralıkta olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenlerine yönelik ortalamalar ve korelasyon değerleri ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

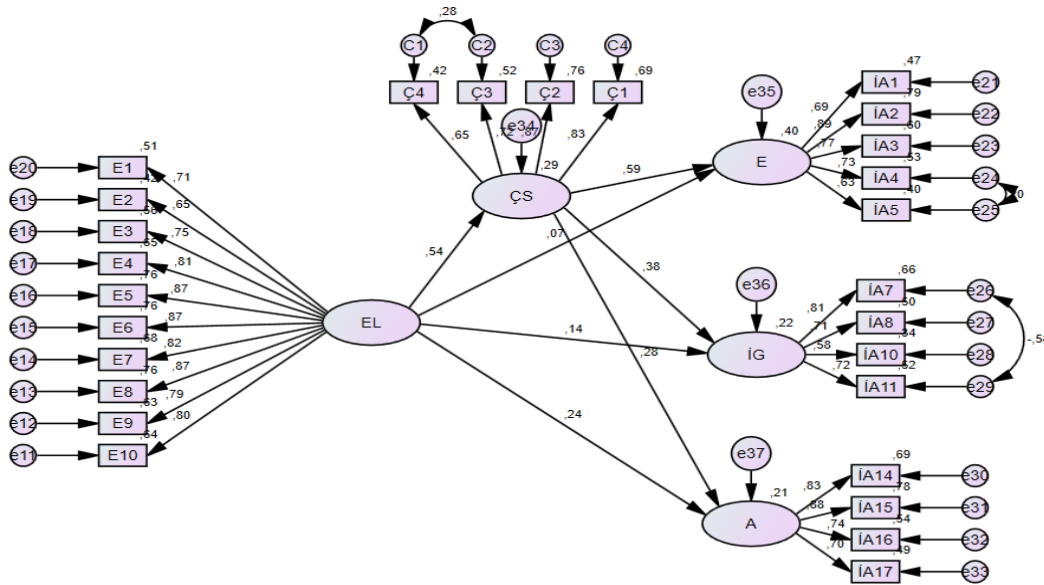
**Tablo 2: Ortalama Standart Sapma ve Korelasyon**

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
Etik Liderlik	3,48	0,82	-				
Çalışan Sadakati	3,91	0,72	,505**	-			
İşe Adanmışlık	4,00	0,52	,407**	,480**	-		
Enerji	4,12	0,59	,340**	,576**	,762**	-	
İşe Gömülme	3,85	0,61	,295**	,389**	,790**	,566**	-
Adanma	4,05	0,72	,385**	,352**	,780**	,448**	,440**

\*p<0,05 \*\* p<0,01

Tablo 2'ye bakıldığında çalışan sadakati ile etik liderlik arasında  $p<0,01$  düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde etik liderlik ile işe adanmışlık ve çalışan sadakati ve işe adanmışlık arasında da  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapılan AMOS çıktı sonuçları aşağıdaki Şekil 2'de verilmiştir.

**Şekil 2: Çalışan Sadakatinin, Etik Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Aracılık Rolü**

CMIN=632,948; DF=314; p=,000; CMIN/DF=2,016; RMSEA=,064; GFI=,837; CFI=,923

Ölçüm modellerinde uyum değerleri istenilen sınırlar içerisinde olmasına rağmen işe adanmışlık ölçeğinde yer alan İA6 (işe adanmışlık 6), İA9, İA12, İA13 maddelerine ait standartlaştırılmış yol katsayıları 0,5'in altında olması nedeniyle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve bu inceleme sonucunda bu maddenin diğer

boyutlar ile düzeltme önerisi gözlemlenmiştir. Bu gözlem sonucunda ilgili maddeler analizden çıkarılmış ve tekrar çözümleme yapıldığında işe adanmışlık ölçeğinde yer alan diğer maddeler anlamlı olarak elde edilmiştir. Ölçüm modeline ait uyum indeks değerleri CMIN/DF= 2,016, RMSEA=,064, GFI= 0,83 CFI=0,92 olarak elde edilmiştir. Etik liderlik ve çalışan sadakatinin, işe adanmışlık ve alt boyutları (enerji, işe gömülme ve adanma) üzerindeki etkisi tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3: Etik Liderlik ve Çalışan Sadakatinin, İşe Adanmışlık ve Alt Boyutları (Enerji, İşe Gömülme ve Adanma) Üzerindeki Etkisi**

			$\beta_1$	$\beta_2$	S.E.	C.R.	P
YEM							
Enerji	<--	Çalışan Sadakati	0,589	0,464	0,076	6,136	<0,001
İşe Gömülme	<--	Çalışan Sadakati	0,38	0,303	0,073	4,171	<0,001
Adanma	<--	Çalışan Sadakati	0,275	0,279	0,085	3,28	0,001
Çalışan Sadakati	<--	Etik Liderlik	0,538	0,430	0,062	6,903	<0,001
İşe Adanmışlık	<--	Etik Liderlik	0,187	0,115	0,045	2,558	0,011
Enerji	<--	Etik Liderlik	0,074	0,047	0,045	1,037	0,3
İşe Gömülme	<--	Etik Liderlik	0,143	0,091	0,05	1,829	0,067
Adanma	<--	Etik Liderlik	0,241	0,195	0,064	3,041	0,002

Tablolardan görüleceği üzere araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezler kapsamında etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği ( $\beta=.407$ ,  $p<.001$ ) görülmektedir. Yine etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati üzerindeki toplam etkisini pozitif olarak etkilediği ( $\beta=.538$ ,  $p<.001$ ) tespit edilmiştir.

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinde elde edilen sonuçlara göre modelin uyumlu olduğu ve model uyum indeks değerinin CMIN/DF= 2,016, RMSEA=,064, GFI= 0,83 CFI=0,92,  $p=.000$  olarak istenilen sınırlarda elde edildiği gözlemlenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde;

**H<sub>1</sub>:** “Etik liderlik davranışı işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.” Hipotezinde etik liderlik davranışı ile adanma arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0,187$ ,  $p=0,011$ ). H<sub>1</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

**H<sub>2</sub>:** “Etik liderlik davranışı çalışan sadakati üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.” Hipotezinde etik liderlik davranışı ile çalışan sadakati arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0,540$ ,  $p<0,001$ ). H<sub>2</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

Aracılık tespitine yönelik yapılan incelemelerde ise; çalışan sadakatinin etik liderlik davranışları ve işe adanmışlığın alt boyutlarında enerji arasında tam aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta=.589$ ;  $p<0,001$ ). Diğer bir alt boyut olan işe gömülülük ve etik liderlik arasındaki ilişkide yine çalışan sadakatinin tam aracı rolde olduğu ( $\beta=.380$ ;  $p<0,001$ ). İlave olarak da son işe adanmışlık alt boyutu olan adanmışlık ile etik liderlik arasındaki ilişkide ise çalışan sadakatinin kısmi aracı rolde olduğu ( $\beta=.275$ ;  $p<0,001$ ) tespit edilmiştir.

Bu kapsamda;

**H<sub>3a</sub>:** “Etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın alt boyutu olan çalışanın enerjisi üzerindeki etkisinde çalışan sadakati aracı role sahiptir” hipotezi doğrulanmıştır.

**H<sub>3b</sub>:** “Etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın alt boyutu olan işe gömülme üzerindeki etkisinde çalışan sadakati aracı role sahiptir.” hipotezi doğrulanmıştır.

**H<sub>3c</sub>:** “Etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın alt boyutu olan adanma üzerindeki etkisinde çalışan sadakati aracı role sahiptir.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu çalışmada etik liderlik davranışlarının çalışan sadakati aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; etik liderlik davranışlarının işe adanmışlığı ve çalışan sadakatini pozitif olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca aracılık analizlerinde de işe adanmışlığın alt boyutları olan işe gömülülük ve enerji ile etik liderlik arasındaki ilişkilerde tam aracı; etik liderlik ve adanmışlık alt boyutu ilişkisinde ise kısmi aracı rolde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların liderlerini etik lider olarak tanımlamaları, sözüne itimat etmeleri, güven duymaları ve aynı şekilde liderlerinin de kendilerine güvendiğini hissetmeleri, işlerini sahiplenmelerini, işi bir görev ya da zorunluluk olarak görmekten ziyade bir mutluluk aracı olarak görme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Cheng ve diğ. (2014) ve Engelbrecht ve diğ. (2017) yaptıkları çalışmada mevcut çalışma bulgularına paralel bir şekilde etik liderlik davranışı ile işe adanmışlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamıştır (Cheng ve diğ., 2014; Engelbrecht, 2017). Ayrıca Tecimen (2020) tarafından yapılan çalışmada yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisi vurgulanmıştır. Benzer şekilde Durgut ve Yumuk Günay (2020) yaptığı araştırmada etik liderlik davranışının işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Taşlıyan ve diğ. (2016) tarafından yapılan çalışmaya göre etik liderlik ve enerji arasında  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada etik liderlik davranışının enerji düzeyini olumlu yönde etkilediği ve enerji algısının %24,3'ünü açıkladığı saptanmıştır. Literatürde etik liderlik davranışının işe adanmışlık üzerindeki etkisine çalışan sadakatinin aracılık ettiğine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda mevcut çalışma modeli ile etik liderlik davranışlarının işe adanmışlık ve alt boyutları ile olan ilişkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolünü incelemesi literatüre önemli kazanımlar sağlamıştır.

Çalışanların enerjisinin, işe gömülmesinin, adanma duygusunun artmasında etik liderlik davranışının etkisi ve çalışan sadakati değişkeninin rolünün incelendiği bu araştırma sonuçları hem akademik hem de uygulamada lider pozisyonunda olanlara önemli bilgiler sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde liderlerin çalışanların düşüncelerini dinlemesi, etik dışı davranışlar hakkında disiplin kurallarını uygulaması, çalışanlarının çıkarlarını koruması, dürüst ve adil karar vermesi, güven aşılması, iş etiği ve ahlaki değerleri çalışanlarıyla paylaşması, başarıyı sadece sonuçlarla ölçmemesi ve iş hakkında fikir alışverişinde bulunması gibi davranışların çalışanlar üzerinde olumlu etki bıraktığı görülmüştür. Bu nedenle etik liderlik davranışı, çalışanların kendilerini daha cesaretli hissetmelerini sağlamada kritik bir öneme sahiptir. Sonuçlar etik liderlik davranışı sergileyen liderlerin çalışan sadakati üzerinde etkisi olduğunu ileri süren bazı çalışmalarla (Demirtaş ve Akdoğan, 2014; Engelbrecht ve diğ., 2017) benzerlik göstermektedir.

Etik liderlik davranışının çalışan sadakati, işe adanmışlık ve adanma üzerinde etkili olması sebebi ile yöneticilerin çalışanlar üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu ve etik davranışlar sergilemesinin verimlilik ve performans üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir.

Çalışan sadakati değişkeninin etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki aracı rolüne yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan mevcut çalışmadaki verilerin yapılacak yeni araştırmalardaki değerlendirmelere de ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak etik lider davranışlarının bireysel ve örgütsel düzeyde önemli etkilerinin olduğu açıktır. Dolayısıyla liderlerin etik davranış sergilemeleri çalışanların verimliliğinin artması adına önemli bir girdi sağlamaktadır. Mevcut çalışma ile elde edilen sonuçlar yerel bir kamu üniversitesinde yapıldığı için sonuçların tüm yüksek öğretim kurumlarına genellenemeyeceği, ancak gelecek çalışmalarda mevcut modelin yeni örneklem grubunda test edilmesi veya farklı örgütsel davranış değişkenleri ile yeniden değerlendirmeye tabi tutulmasının literatüre anlamlı kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Al-edenat, M., & Alhawamdeh, N. (2019). The Mediating Effect of Employee's Loyalty in the Relationship Between Empovement and Employees' Performance: A Case from Jordanian SMEs. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 8(4), 90-100.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work Stress*. 22(3),187-200.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleřtirilmesinde Dönüřümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme". *Balı kesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Brown, M.E., Trevino, 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.
- Cheng, J.W., Chang, S.C., Kuo, J.H., & Cheung, Y.H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement and Voice Behavior. *Industrial Management and Data Systems*. 114(5), 817-831.
- Cisar, P., & Cisar, S.M. (2010). Skewness and Kurtosis in Function of Selection of Network Traffic Distrubition. *Acta Politechnica Hungarica*. 7(2), 95-106.
- Demirtaş, Ö. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence From the Field. *Journal of Bussiness Ethics*, 126(2), 273-284.
- Demirtaş, Ö., & Akdoğan, A.A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*. 130, 59-67.
- Durgut, A.İ., & Yumuk Günay, G. (2020). Etik Liderlik, Adanma ve Yönet sel Yaratıcılık Arındaki İliş ki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Bahavior Review*. 2(2), 149-171.
- Engelbretch, A.S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*. 38(3), 368-379.
- Ewin, R.E. (1993). Corporate Loyalty: It's Objects and It's Grounds. *Journal of Bussiness Ethics*. 12(5), 387-396.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. 7, 301-315.
- Hamzagic, E. (2018). The Importance of the Organizational Identification in Forming Organizational Perception. *Faculty of Business Economics and Entepreneurship International Review*. Eriş im Adresi: [https://www.researchgate.net/publication/330541197\_The\_Importance\_of\_the\_Organizational\_Identification\_in\_Forming\_Organizational\_Perception] Eriş im Tarihi:08.05.2020.
- Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the Long Term. *The Journal of Values-Based Leadership*. 11(1), 1-10.
- İbrahim, M., & Al Falasi, S. (2014). Employee Loyalty and Engagement in UAE Public Sector. Eriş im Adresi: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-07-2013-0098/full/pdf?title=employee-loyalty-and-engagement-in-uae-public-sector]. Eriş im Tarihi:19.11.2020.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33, 692-724.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*. 17(10), 1261-1271.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management*. 19(8), 62-74.
- Nikolic, B. (2015). The Role of Authentic Leadership and Ethical Leadership in an Organizational Setting-Predictors for Ethical Climate, Organizational Citizenship Behaviour, Affective Organizational Commitment, and Role Performance. *RMIT College of Bussiness School of Management RMIT University*.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N.D., & Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizastional Behavior*. 31, 259-278.
- Preko, A. & Adjetey, J. (2013). A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on The Performance of Sales Executives of Commercial Banks in Ghana. *Internatş onal Journal of Bussiness Research and Management*. 4(2), 51-62.
- Saxsena, A. (2020). The Relationship Between Ethical Leadership and Innovative Work Behaviour: Role of Appreciative Inquiry. A volume in the *Advances in Human Resources Management and Organizational Development (AHRMOD) Book Series*. United States of America.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonza'lez-Roma', V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716.
- Schrod, P. (2002). The Relationship Between Organizational Identification And Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization. *Communication Studies*. 53(2), 189-202.
- Stacey, D.R. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. London: Prentice Hall.
- Sweetman, K.J. (2001). Employee Loyalty Around the Globe. *MIT Sloan Management Review*. 42(2), 16-6.
- Tabachnick, B.G., & Fidell L.S (2013). *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)* Pearson, Boston.



- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G.E., & Fidan, E. (2016). Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve Adanma Üzerine Etkisi. 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu. Erişim Adresi:[[https://www.researchgate.net/publication/318679804\\_Etik\\_Liderligin\\_Orgutsel\\_Guven\\_ve\\_Ise\\_Adanma\\_slik\\_Uzerine\\_Etkisi](https://www.researchgate.net/publication/318679804_Etik_Liderligin_Orgutsel_Guven_ve_Ise_Adanma_slik_Uzerine_Etkisi)]. Erişim Tarihi:10.10.2020.
- Tecimen, M. (2020). Yöneticiye Duyulan Güvenin Adanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Kırıkkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Kırıkkale.
- Tuppert, N.N. (2012). Ethical Leadership Behavior and Employee Loyalty: The Moderator Role of Job Autonomy. Master Thesis in School of Social and Behavioral Sciences Human Resource Studies, Tilburg University.
- Uslu, B. (2016). Faculty's Academic Intellectual Leadership within the Conditions of Modern Universities. *Education and Science*. 41(184),193-211.
- Vokic, N.P., & Hernaus, T (2015). The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement and Employee Loyalty The Interplay Among The Concept. *EFZG Working Paper Series*. 15(7), 1-13.
- Wan, H.L. (2012). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*. 3(1), 1-17.
- Yates, L.A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership With Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*. 7(1), 1-15.