

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Remzi Gürer GERÇEK

Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

KOCAELİ 2023

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Remzi Gürer Gerçek

Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

KOCAELİ 2023

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Remzi Gürer Gerçek

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:
05/07/2023-19**

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İhsan YİĞİT

KOCAELİ 2023

ÖNSÖZ

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimim süresince deneyimi ve derinlemesine bilgi birikimiyle bana yol gösteren, tezimin her aşamasında emeği ve desteği olan, akademik anlamda farklı bakış açısı ile gelişmemi sağlayan, öğrencisi olmaktan onur duyduğum, danışman hocam Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR'a tezimi tamamlarken göstermiş olduğu sabır ve desteğinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi birikimini benimle paylaşarak bana vizyon katan değerli hocam Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL'e de destekleri için teşekkür ederim.

Beni benden çok düşünen, bana çocukluğumdan beri ahlakı, merhameti ve sevgi dolu olmayı öğreten, bütün hayallerime ortak olan, dualarıyla beni koruyan, emeğini ve hakkını asla ödemeyeceğim biricik annem Nurhayat GERÇEK'e, sosyal yönümü geliştiren, karakteri ve duruşuyla, her daim yanımda olmasıyla ve bana hep inanarak beni cesaretlendirmesiyle oğlu olmaktan gurur duyduğum değerli babam Mehmet GERÇEK'e, kardeşten öte ruh ikizim, sırdaşım ve yoldaşım, beni hiç yalnız bırakmayan ve bana hep inanan canım ağabeyim Alper GERÇEK'e koşulsuz sevgi ve manevi destekleri için teşekkür ederim.

Oğulları olmakla gururlandığım, bana sevgisini hiç esirgemeyen, yüreği sevgi ve iyilik dolu canım annem Prof. Dr. F. Gülay KIRBAŞLAR'a; dürüstlük, çalışkanlık ve azmiyle örnek aldığım sevgili babam Prof. Dr. Şah İsmail KIRBAŞLAR'a tezime katkıları, eşsiz emekleri, yardımları ve tüm içtenlikleri ile beni sevdikleri için teşekkür ederim.

Tez çalışmamda verilerimin toplanmasında büyük emeği olan samimiyeti ve iyi niyetiyle bana yardımlarını sunan değerli büyüğüm Ersin KAYIKÇI'ya çabası ve bana olan sonsuz sevgisi için teşekkür ederim.

Yaşamımın anlamı, hayat arkadaşım, yanında huzur ve mutluluk bulduğum, çalışma aşkı ve motivasyonu ile tezimde bana sunduğu fikirlerle bana ışık tutan, sevgimizle tüm zorlukları birlikte aştığımız biricik eşim Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK'e; babalık duygusunu bana tattıran, her gün Allah'a şükretme sebebim,

neşesi, sevimliliği ve geleceğe umutla bakmamı sağlayarak hayatta tüm zorlukların üstesinden gelme sebebim canım oğlum Kerem GERÇEK'e, ailenin gücüyle aşılamayacak engel olmadığını gösterdikleri için sonsuz teşekkür ederim.

2008'de aramızdan ayrılan, her daim maneviyatıyla bana huzur veren, bana hayata olumlu bakmayı ve etik değerlerden ayrılmamayı öğreten, bugünlere gelmemde en büyük katkısı olan ve en zor zamanımda yanımda olan canım babaannem Nuriye SARIASLANA'a minnettarım.

Remzi Gürer GERÇEK

Kocaeli, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. ETİK LİDERLİK.....	3
1.1. Etik Kavramı	3
1.2. Etik ile İlgili Farklı Kuramsal Yaklaşımlar	4
1.3. İş Etiği	5
1.4. Etik Liderlik	7
1.4.1. Etik Liderin Özellikleri	9
1.4.2. Etik Liderlik Davranışları.....	12
1.5. Etik Liderlik ile İlişkili Liderlik Türleri	16
1.5.1. Etik Olmayan Liderlik.....	17
1.5.2. Dönüştürücü Liderlik	19
1.5.3. Hizmetkâr Liderlik	20
1.5.4. Otantik Liderlik	21
1.5.5. Ruhani Lider	23
1.6. Etik Liderliğin Sonuçları.....	24
İKİNCİ BÖLÜM	28
2. İŞE ADANMIŞLIK.....	28
2.1. İşe Adanmışlık Kavramı.....	28
2.2. İşe Adanmışlığın Unsurları	32
2.3. İşe Adanmışlığı Benzer Kavramlardan Ayıran Özellikler	33
2.3.1. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık.....	33
2.3.2. Çalışanların Adanmışlığı ve İşe Adanmışlık	34
2.3.3. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık	34

2.3.4. İş Motivasyonu ve İşe Adanmışlık	35
2.3.5. İşkoliklik ve İşe Adanmışlık	35
2.3.6. İşin Anlamlılığı ve İşe Adanmışlık.....	36
2.3.7. İşe/Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık.....	36
2.4. İşe Adanmışlığın Öncülleri.....	37
2.5. İşe Adanmışlığın Sonuçları	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	47
3. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	47
3.1. Etik Liderliğin İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar	47
3.2. Araştırmanın Amacı	49
3.3. Araştırmanın Modeli	50
3.4. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri	50
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	51
3.6. Katılımcıların Demografik ve Çalışma ile İlgili Değişkenlere Göre Dağılımları	52
3.7. Araştırmanın Bulguları	55
3.7.1. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
3.7.2. Etik Liderliğin Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisine Yönelik Bulgular	58
3.7.3. Demografik ve Çalışma ile İlgili Değişkenlere Göre İşe Adanmışlık Düzeyinin Farklılık Analizleri	59
3.7.3.1. Cinsiyetlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	60
3.7.3.2. Medeni Duruma Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	60
3.7.3.3. Pozisyona Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	61
3.7.3.4. Sektör Değişkenine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	61
3.7.3.5. Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	61
3.7.3.6. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	64
3.7.3.7. Kıdeme Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	65

3.7.3.8. Gelir Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	68
3.8. Araştırma Bulgularının Özeti	69
4.SONUÇ VE TARTIŞMA.....	70
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	96
EK 1. ANKET FORMU.....	96



TABLOLAR

Tablo 1: Etik ve Etik Olmayan Liderlik Arasındaki Temel Farklar	18
Tablo 2: Etik Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları.....	26
Tablo 3: İşe Adanmışlığın Farklı Tanımları.....	30
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	52
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Kategorilerine Göre Dağılımları.....	52
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları.....	53
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	53
Tablo 8: Katılımcıların Pozisyona Göre Dağılımları.....	53
Tablo 9: Katılımcıların Kıdem Kategorilerine Göre Dağılımları.....	54
Tablo 10: Katılımcıların Sektöre Göre Dağılımları.....	54
Tablo 11: Katılımcıların Gelir Kategorilerine Göre Dağılımları	55
Tablo 12: Etik Liderlik Ölçeği'nin KMO ve Bartlett Testi Değerleri.....	55
Tablo 13: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 14: İşe Adanmışlık Ölçeği'nin KMO ve Bartlett Testi Değerleri	57
Tablo 15: İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 16: Ölçek Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
Tablo 17: Etik Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiler için Pearson Korelasyon Analizi.....	58
Tablo 18: Etik Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi	59
Tablo 19: Regresyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 20: Cinsiyetlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları	60
Tablo 21: Medeni Durumlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları	60
Tablo 22: Pozisyonlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları	61
Tablo 23: Sektörlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları	61
Tablo 24: Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları.....	62
Tablo 25: Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri.....	62

Tablo 26: Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin LSD Testi Bulguları	63
Tablo 27: Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları.....	64
Tablo 28: Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri.....	64
Tablo 29: Kıdeme Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları.....	65
Tablo 30: Kıdemlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri	65
Tablo 31: Kıdemlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik LSD Testi Bulguları	67
Tablo 32: Gelir Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları.....	68
Tablo 33: Gelir Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları	68
Tablo 34: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçlarının Özeti.....	69

ŞEKİLLER

Şekil 1. İşe Adanmışlığın Bazı Öncül ve Sonuçları	45
Şekil 2: Etik Liderliğin Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisine İlişkin Model.....	50



ÖZET

Etik liderlik, bireylerin, örgütlerin ve toplumun refahını ve gelişmesini teşvik etmek amacıyla karar almada etik değerlere ve ilkelere öncelik veren bir liderlik biçimidir. İşe adanmışlık, çalışanların işlerine tamamen daldıklarında ve kendilerini işlerine verdiklerinde yaşadıkları olumlu, tatmin edici ve anlamlı psikolojik durumu ifade etmektedir. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, yüksek düzeyde enerji, odaklanma ve akış deneyimledikleri için iş memnuniyeti, performans ve iyi oluş düzeyleri yüksektir. Etik liderlik, işyerinde ahlaki değerlere ve sorumluluğa dayalı bir kültürün belirleyicisi olduğu için işe adanmışlığı olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu araştırmanın amacı, etik liderliğin işe adanmışlığa etkisini belirlemektir. Ayrıca, demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği de araştırmanın diğer bir amacıdır. Bu amaçla, kolayda örnekleme yoluyla ulaşılan 437 beyaz yakalı çalışandan veri elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları, çalışanların etik liderlik algılarının işe adanmışlıkları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

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

ABSTRACT

Ethical leadership is a form of leadership that prioritizes ethical values and principles in decision-making in order to promote the well-being and development of individuals, organizations, and society at large. Work engagement refers to the positive, satisfying, and meaningful psychological state that employees experience when they are fully immersed and committed to their work. Employees with high levels of work engagement experience high levels of energy, focus, and flow, resulting in high levels of job satisfaction, performance, and well-being. Ethical leadership has the potential to positively influence work engagement as it is a determinant of a culture based on moral values and responsibility in the workplace. The main purpose of this study is to determine the effect of ethical leadership on work engagement. Another aim of the research is to determine whether employees' level of work engagement differs according to demographic and work-related variables. For this purpose, the data obtained from 437 white-collar employees reached through convenience sampling. The findings of the study show that employees' perceptions of ethical leadership have an impact on their work engagement.

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

KISALTMALAR

EL: Etik Liderlik

İA: İşe Adanmışlık



GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen iş ortamında örgütler, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaya ve etik kararlar almaya yönelik artan bir baskıyla karşı karşıyadır. Etik liderlik, bir örgüt içinde etik davranışı ve etik karar vermeyi vurgulayan bir liderlik türüdür. Etik liderler, bir dizi ahlaki ilke ve değere göre hareket ederek bu standartları korumak için çalışanlarına yol gösterirler. Etik liderler, örgütlerde doğruluk, dürüstlük ve saygı kültürünü teşvik ederek zor seçimler karşısında bile etik kararlar almaya çalışırlar. Dolayısıyla etik liderlik, zor koşullar altında yöneticilerin kritik bir özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda liderlerin etik davranışlarıyla çalışanlara örnek olmaları ve örgüt içinde bir bütünlük kültürünü desteklemeleri beklenmektedir. Bunun yanı sıra etik liderlik davranışları, paydaşlar için olumlu bir kurumsal imaj oluşturulmasında önem taşımaktadır. Ayrıca, etik liderliğin işe adanmışlık gibi çalışan çıktıları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. İşe adanmışlık, işle ilgili olumlu, tatmin edici bir ruh halini ifade etmektedir. İşe adanmış çalışanlar, kendilerini tamamen işlerine verirler, yüksek düzeyde enerji, coşku ve katılım gösterirler ve örgütlerine kendilerini adarlar. İşe adanma, bireyin işine olan derin yatırımını ve adanmasını yansıtan çok unsurlu bir psikolojik durumdur. İşe adanmışlık, üç unsurdan oluşmaktadır: Dinçlik, adanma ve özümseme. Dinçlik, yüksek düzeyde enerji, zihinsel dayanıklılık ve kişinin iş görevlerine çaba harcama isteği anlamına gelmektedir. Adanma, kişinin işine karşı güçlü bir önem, coşku ve ilham duygusu ile başarılarından gurur duyması anlamına gelmektedir. Son olarak özümseme, kişinin kendini tamamen işine vermesi, işine odaklanması, zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve dikkat dağınık şeyleri görmezden gelmesiyle ilgilidir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlarla bağlantılı olduğu için işe adanmışlık, örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarındaki önemli çalışma konularındandır. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, daha yüksek düzeyde iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini sergileme eğilimindedirler. Bununla birlikte işe adanmışlığı düşük çalışanlar, daha yüksek düzeyde tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık göstermektedirler.

Etik liderlik; etik davranışı, karar vermeyi ve değerleri vurgulayan bir liderlik türü olduğu için çalışanların işe adanmışlık düzeylerini arttırabilir. Etik liderler, etik davranış için takipçilerine rol model olarak, çalışanlarının refahı için örgüt içinde “biz” duygusu geliştirirler. Bunun yanı sıra etik liderlik, örgütlerde etik iklimi besleyerek örgütsel güveni arttırır. Benzer şekilde etik liderler, çalışan motivasyonunu arttırarak çalışanların örgüte bağlılıklarını da arttırırlar. Etik liderler, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunu ve desteklendiklerini hissettikleri bir çalışma ortamı yaratarak psikolojik güvenlik duygusu yaratırlar. Böylece, psikolojik güvenlik duygusuna sahip çalışanların işe adanmışlıkları artabilmektedir. Bu bağlamda, etik liderler, işe adanmışlığı arttırarak iş performansı, çalışan devamlılığı ve üretkenlik gibi örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu araştırmanın amacı, çalışanlar ve örgütler için olumlu çıktılar sağlayan etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde etik kavramı, etik ile ilgili farklı kuramsal yaklaşımlar, etik liderlik davranışları, etik liderlik ile ilişkili liderlik türlerine ve etik liderliğin sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. Etik Kavramı

İçinde yaşadığımız bilgi çağının değişen koşullarında insanlar, bireysel ve sosyal yaşamda önemini yitiren bazı toplumsal değer yargıları içinde, “Doğru eylem nedir?” sorusunu anlamlandırmak ve doğru yanıtları bulabilmek için vicdani davranış sergilemekte zorlanmaktadırlar. İşte bu kapsamda antik çağlardan günümüze, kendisine erdemli gelmeyen yerleşik ve genel toplumsal normlardan sıyrılarak, içindeki ahlaki değerler bütününe sesini dinleyerek doğru davranışı gerçekleştiren bireyler “etik” olarak adlandırdığımız kavramı ortaya çıkarmıştır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise etik *“töre bilimi; çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü; ahlak ve ahlakla ilgili”* olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2023). Günümüzde ahlak kavramı ile etik kavramı iç içe geçmiş ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. “Etik” sözcüğünün Yunanca “etho” sözcüğüne dayandığı görülmektedir. Ahlak sözcüğünün Fransızca karşılığı olan “moral” ise Latince “mos” ve Arapça “hulk” kökünden gelmektedir (Kesgin, 2009:145). Etik, bir kişinin inançlar, varsayımlar, ilkeler ve değerler bütününe ifade etmektedir (Starratt, 2004:5). Dolayısıyla, etik ve ahlak arasındaki temel farkın etiğin daha geniş kapsamlı olduğu düşünülmektedir (Helvacı, 2010:392).

Etik kavramı neyin doğru neyin yanlış olduğunu araştırırken, insanın diğer insanlarla etkileşimde bulunurken kabul gören doğru davranışın ne olduğunu sorgulayan, erdemli bir yaşamın hangi öğelerden oluştuğunu bulmaya çalışır. Etik, doğru eylemin teorisini, sistematik doğasını, argümantatif yapısını ve iddialarını kanıtlayan bir felsefe disiplini olarak kabul edilmektedir (Cevizci, 2008). Etik, erdemli davranışların felsefi biçimde incelenmesini içerir. Etik üzerine çalışmaları bulunan Antik Yunan filozofu Aristoteles, etik kavramını mantık, fizik, matematik, metafizik disiplinlerinden ayırarak ayrı alan olarak ele almıştır (Pieper ve Thomson, 2014). Etik,

insanların birbiriyle olan bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri ve kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Kırel, 2000).

Coyne vd.'ye göre (2013: 31) etik, bireylerin insan ilişkilerinde nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen değerlerdir. Bu bağlamda etik, kural belirleyici niteliği ile normatif bir alan olarak düşünülebilir. Etik, yerleşik, toplumsal ahlak kurallarına saygılı olmak ve bu doğrultuda kişisel hırs, arzu ve çıkarlardan feragat etmek anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004). Etik bir davranış stili, liderlerin güvenilirliği ve işletmelerin her seviyesindeki takipçileri anlamlı bir şekilde etkileme potansiyelleri için kritik öneme sahiptir (Piccolo vd., 2010).

1.2. Etik ile İlgili Farklı Kuramsal Yaklaşımlar

Etik, insanların doğru ve yanlış arasındaki ahlaki değerlere dayalı olarak hareket etmeleriyle ilgili bir disiplindir. Etik, insan davranışlarının neyin doğru veya yanlış olduğunu belirlemeye çalışır ve bu değerlendirmeleri çeşitli kuramsal bakış açılarıyla inceler. Farklı kuramsal yaklaşımlar, etik konularını ele alırken farklı vurgular yapar ve farklı sonuçlara ulaşabilir. Bu bakış açıları, etik disiplindeki çeşitliliği ve karmaşıklığı anlamamızı sağlar ve etik sorunlarla ilgili tartışmaları zenginleştirir.

Etik disiplini içinde farklı kuramlar olduğu görülmektedir. Betimleyici etik, insanların davranışları ve nedenlerine odaklanmaktadır (De George, 2006). Betimleyici etik yalnızca insan eylemlerini gözlemleyerek, eylemlerin sonuçlarını betimleyici nitelikte olduğu için normatif değildir. Bu yaklaşım, insanların ahlaki değerleriyle ilgili önermeler içeren bir türdür (Cevizci, 2008:6).

Normatif etik, ahlaki standartların nelerden oluştuğunu bulmaya çalışır. İnsanlar tarafından neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi ve kötü olduğuyla, belirli durumlarda ne yapıp yapmamaları, hayatta hangi amaçların peşinden gitmeleri, hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğiyle ilgili bilgi veren, insanların ahlaki eylemleri için belirli ilkeler getiren kurallar bütünüdür. Bu özelliği ile normatif etik, kural koyucudur ve insanlara nasıl yaşayacakları konusunda rehber oluşturmaya çalışır (Cevizci, 2008:8). Deontolojik etik, etik çerçevesinde ne yapılması gerektiği ile ilgili soruların sorulduğu etik türüdür (Duska, 2007).

Bir diğerk yaklaşım olan metaetik, doğru, yanlış, kötü ve benzeri kavramları tanımlar, bu kavramların arasındaki farklılıkları bulmaya çalışır. Daha açık bir ifade ile metaetik tüm etik ile ilişkili kavramların birbirleriyle etkileşimini analiz etmeye çalışır (Cevizci, 2008:10).

Farklı etik kuramları, iş etiğı konusunu anlamamıza yardımcı olan çeşitli yaklaşımlar sunar. İş etiğı, iş dünyasında ahlaki değerklerin ve ilkelerin nasıl uygulanması gerektiğini inceleyen bir disiplindir. İş etiğı, iş dünyasında doğru ve yanlış arasındaki ahlaki sorunları ele alır ve işletmelerin, çalışanların ve yöneticilerin nasıl davranmaları gerektiğı konusunda rehberlik sağlar.

1.3. İş Etiğı

İş etiğı, işletmelerin karar alma süreçlerinde, çalışanların davranışlarında ve iş dünyasıyla ilişkilerinde etik standartlarına uygun hareket etmeyi ifade etmektedir. İş etiğı dürüstlük, adalet, sorumluluk, şeffaflık ve iş birliğı gibi değerkleri içerir. İş etiğı kavramı, iş dünyasında ortaya çıkan ahlaki zorluklar ve sorunlar nedeniyle gelişmiştir. İşletmelerin kar elde etmeye odaklandığı bir ortamda, bazen ahlaki değerklerin göz ardı edildiğı veya çığnendiğı durumlar yaşanabilir. Bu durumlar, toplumun ve paydaşların güvenini sarsabilir ve işletmelerin itibarını olumsuz etkileyebilir.

İş etiğı, tarihsel olarak iş dünyasında ahlaki sorunlar ve çelişkilerin ortaya çıkmasıyla şekillenmiştir. İş etiğinin tarihsel arka planı, sanayi devrimiyle birlikte endüstriyel döneme geçişle başlamıştır. Sanayi devrimiyle birlikte çalışma koşulları kötüleşmiş, işçiler düşük ücretlerle uzun saatler çalıştırılmış ve güvencesizlik artmıştır. İşverenlerin sadece kâr odaklı hareket etmesi, işçilerin haklarının göz ardı edilmesine yol açmıştır. Bu durum, iş etiğı tartışmalarını tetiklemiş ve sosyal sorumluluk kavramının önemini vurgulamıştır.

İş etiğı kavramı, tarihsel olarak çeşitli ahlaki ve etik felsefe teorileri üzerine inşa edilmiştir. İş etiğıyle ilgili ilk önemli çalışmalardan biri, 18. yüzyılda İskoç filozof Adam Smith'in "Ulusların Zenginliğı" adlı eseridir. Smith, iktisadi faaliyetlerin temelinde bireysel çıkarların yer aldığı ancak bu çıkarların toplumun refahına hizmet etmek zorunda olduğunu savunmuştur.

İş etiğinin giderek önem kazanması, 20. yüzyılın sonlarında olmuştur. Örneğın, ABD'de Enron, WorldCom ve Tyco gibi büyük örgütlerde ortaya çıkan etik ihlaller, iş

etiği konusunda bir dizi düzenleyici ve yasal reforma ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Bu dönemde iş etiği üzerine yapılan çalışmalar artmış ve çeşitli örgütler, etik standartları ve davranış kuralları oluşturmuşlardır. Ayrıca, iş etiği eğitime yönelik programlar ve kurumsal sosyal sorumluluk konuları da daha fazla önem kazanmıştır.

Küreselleşme hızının artmasıyla işletmelerin uzun vadede başarılarının sürdürülmesinde, işletmelerin ekonomik çıkarları ile tüm paydaşların taleplerine cevap verebilecek yönetsel ve stratejik kararlar alması gerekmektedir. Buna ek olarak iş dünyasında son yıllarda ortaya çıkan skandallar iş etiğinin gerekliliğine ve önemine dikkat çekmektedir (Arslan ve Berkman, 2009). İş etiği, *“çalışma yaşamında belirli durumlarda ahlaki açıdan doğru davranış ve dürüstlük, doğruluk için rehberlik sağlayan kurallar, standartlar, kodlar veya ilkeler bütünüdür”* (Lewis, 1985). İş etiği, bir işletmede çalışan her kademedeki insan için doğru ve yanlış davranışın ne olduğu ile ilgilidir.

İş etiğinin kökenlerinin kültürel normlar ve dini inançlardan geldiğini düşünen yazarlar bulunmaktadır. Örneğin, Protestan iş etiği kavramı Max Weber’in çalışmalarına dayanmaktadır. Weber (1985), Protestanlığın sıkı çalışmayı, öz disiplini, tutumluluğu, kaynakları korumayı ve bir yaşam biçimi olarak başarı ihtiyacını teşvik eden Kalvinist ekolünün, çalışma kültürü üzerinde önemli bir rolü olduğunu iddia etmiştir (Kalemci ve Kalemci Tüzün, 2019). Weber’e göre insanların Tanrı’ya olan inançlarını göstermenin yolu çile çekmek, sebat etmek ve ekonomik başarı elde etmekten geçmekteydi. Bunun sonucunda Protestan iş ahlakı ortaya çıkmış, çok çalışan, tembelliğin kınandığı, zorlukla mücadelenin alkışlandığı ve hazcılıktan kaçınılan bir değer sistemi ortaya çıkmıştır. Weber, iş etiğinin Protestan toplumlarda servet birikimini kolaylaştırdığı için kapitalizmin Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da başladığının bir nedeni olduğunu öne sürmüştür (Cheng vd., 2017).

İslam inancına göre, Peygamber Hz. Muhammed *“Allah tarafından insanlığa ahlâkî ve etik sorumluluklarını bildirmek ve etik ve ahlaki görüş karşısı ters olan düşüncelerle mücadele etmek için gönderilmiştir”* (Ahmad, 2011). İslam dinine göre ekonomik, psikolojik ve sosyal alanlarda uyulması gereken ahlaki kurallara vardır. Çalışma, birey ve toplum için anlam ifade eden bir eylemdir. Bunun nedeni, çalışmanın İslam dininde kaçınılmaz ve gerekli bir faaliyet olarak insanların kişisel gelişimi, benlik saygısını ve kendini gerçekleştirmeyi besleyen önemli bir erdem

olarak görülmesidir (Yousef, 2000). Gerek Protestan gerekse İslam inancı gibi farklı inançlar ile iş etiğinin ilişkili olduğu düşünülebilir (Khan vd., 2015). Örneğin, İslam inancına göre iş etiğinin kaynağı Kuran'da ve Peygamber'in söz ve fiillerinde yer almaktadır (Ali ve Al-Owaihan, 2008).

Kuramsal temelleri kültürel normlar, dini inançlar ve toplumsal gelişmelere dayanan iş etiği örgütlerde doğru ve etik değerlere uygun davranışların önemine vurgulamaktadır. İş etiğinde liderlerin önemli bir rolü vardır. Liderler, örgüt kültürünü belirler, ahlaki standartları yaygınlaştırır ve çalışanlara örnek olurlar. Bu bağlamda, etik değerlere ve davranışlara öncelik veren yeni bir liderlik türü olan etik liderlik ortaya çıkmıştır.

1.4. Etik Liderlik

Küreselleşme ile başlayan rekabetçi iş anlayışı ile iş yapış stillerinin değişmesi, küresel krizin etkileri ile artan skandallar, etik değerlere odaklı yeni bir liderlik türünün doğuşuna zemin hazırlamıştır. Araştırmacılar, etik liderliği, dönüştürücü, otantik ve hizmetkâr liderlik gibi liderlik türlerinin bir özelliği değil, diğer liderlik türlerinden ayrı bir liderlik türü olarak kabul etmişlerdir (Brown vd., 2005).

Günümüzün kaotik modern iş hayatında ast ve üst arasındaki karşılıklı güvenin örgütlere olan katkısı düşünüldüğünde, liderlerin takipçilerini etkilemek, yönetmek ve yönlendirmek için bürokratik ve yasal otorite dışında, manevi duyguları ön plana çıkan, astlarına kendilerini değerli hissettiren ve onlara güven veren yeni bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik türünün temelini moral (ahlaki) ve etik otorite oluşturmaktadır. Etik lider dürüst ve ahlaki kişiliğini, bürokratik gücü ile bütünleştirerek doğru davranışı takipçilerine ifade ederek üstün nitelikte ve yararlı bir değerler ve öğreti düzeni oluşturan tutarlı bir liderdir (Sergiovanni,1992:16).

Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup insanı etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2007). Treviño vd.'ye göre (2003) iyi bir lider, zor koşul ve zamanlarda bile hedeflerine bağlı kalmaya ve hedeflerini gerçekleştirmeye isteklidir. Liderin, liderlik ettiği misyonu olan örgütün "*işleri doğru yapma*" sorumluluğu konusunda örgütü cesaretlendirmeye yönelik yönetsel görevinin yanı sıra "*doğru işleri*" yapma konusunda da çalışanları psikolojik açıdan yönlendirmesi beklenir (Steven vd., 2015). Liderler, örgütlerinde etik iklimin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadırlar. Liderlerin iletişim stilleri, kararları

ve davranışları, kendine güveni, planlama ve örgütleme yeteneği ile çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için etik veya etik dışı davranmaya yönlendirir (Mitchell vd., 2022a).

İyi bir lider, özgün olmakla birlikte çalışanın fikirlerine önem veren ve sağduyulu bir kişidir. Etik liderlik, *“kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi”* olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005:120). Yazara göre etik liderlik, *“kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim ve karar verme yoluyla takipçilere iletilmesi”* olarak tanımlanmıştır. Etik liderler, çalışanlarını cesaretlendirip onlara sorumluluk bilinci aşılayarak sorumluluk duygusu kazandırarak çalışanların öz yeterliliğini geliştirirler (Resick., vd. 2006). Walumbwa ve Schaubroeck’e göre (2009) etik liderler, çalışanları ile etkileşimde bulunduklarında dürüstlük, açıklık, birbirlerine saygı ve karşılıklı güven teşvik ederler.

Ahlaki bir yönetici olarak etik bir lider, etik açıdan uygun davranışlar sergileyerek ve etik hesap verilebilirliği sağlayarak çalışanların, örgütün ve genel olarak toplumun çıkarlarını korumak için gücünü ve yetkisini kullanır. Yani ahlaki yönetici olarak etik lider, ceza ve ödül sistemi aracılığıyla etik standartların uygulanmasını sağlar ve çalışanlar, örgüt ve toplum gibi çeşitli paydaşların çıkarlarını ve haklarını korumak için uygun kararlar alır (Brown vd., 2005). Bu bağlamda etik liderin, bir örgütte rol model olabileceğini söylemek mümkündür.

Etik liderler, astlarını işletmedeki etik prensip ve değerler ile ilgili bilgilendirerek astlarının sorumlu olduğu eylemlere karşılık kendilerine karşı hesap verilebilirliği sağlarlar (Treviño vd., 2003). Etik liderlik, ahlaki kuralları yerine getiren bir birey ve yönetici olmakla ilgilidir. Bu yöneticilik tarzına göre etik yöneticiler, güçlü etik mesajlar ileterek çalışanların dikkatini çeker, onların düşünce ve davranışlarına nüfuz ederler. Etik liderlik türünün benimsendiği örgütlerde çalışanlar yöneticilerine daha çok güvenecekler ve örgüte bağlılıkları artacaktır (Caldwell vd., 2007). Etik liderlerin çalışanlarda yüksek düzeyde bağlılık ve güven uyandırdığını ve takipçiler arasında arzu edilen davranışları teşvik ettiği görülmüştür (Den Hartog ve De Hoogh, 2009).

Piccolo vd.'ye göre (2010) etik liderlik, çalışanların içsel algı ve adanmışlıklarını etkileyerek takipçilerinin işin anlamlılığını ve işe karşı motivasyonlarını canlı tutarak onlara destek olur. Rubin vd. (2010), astlarına karşı etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin özellikle etik kültürü benimseyen örgütlerde, üst düzey liderlik pozisyonları için yüksek potansiyele sahip olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Etik liderliğin çalışanları etkileyen iki önemli bileşeni vardır. Bunlar dürüstlük, adalet ve başkalarını önemsemeyi içeren ahlaki kişi yönü ve astlara uygun etik davranışı iletmek için ödül ve ceza sistemlerini kullanmak gibi işlemsel çabalara odaklanan ahlaki yönetici yönüdür (Treviño vd.,2003). Etik liderler, takipçilerine ı ışık tutarak onlara rehber olma yoluyla çalışanların örgütte yasadışı tutum ve davranışlarını cezalandırarak örgütsel adaleti sağlarlar. Etik liderler, çalışanlarının iş yapış şekline ahlaki bakış açısı kazandırabilirler (Den Hartog vd., 2012).

Yöneticilerin etik liderlik anlayışı üzerine yapılan çalışmalarda etik liderlerin anlayışlı ve açık oldukları, dürüstlük, güvenilirlik gibi geleneksel liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülmektedir. Etik liderlik, etik standartlar belirlemek ve takipçileri etik davranışlardan sorumlu tutmak gibi işlemsel lider davranışlarını içerir (Bello, 2012). Chughtai vd. (2015), çalışma yaşamında etik liderleri, takipçileri tarafından erdemli, güvenilir, adil ve ilkeli kararlar alan olarak algılanan kişiler şeklinde tanımlamışlardır. Bu liderler, takipçileriyle kişisel olarak yakından ilgilenerek onlara mentorluk yaparak hem iş hayatında hem de özel hayatlarında etik davranırlar. Etik liderlik, liderliğin etik yönüne açıkça odaklanması nedeniyle diğer olumlu liderlik türlerinden farklıdır (Wang ve Xu, 2019).

1.4.1. Etik Liderin Özellikleri

Etik ve liderlik kavramlarının kesiştiği noktadan yola çıkarak birçok araştırmacının etik liderliği farklı şekilde açıklamaya çalıştıkları görülmektedir (Zheng vd., 2011). Kalshoven vd. (2011a), etik liderliği oluşturan özellikleri kapsamlı bir şekilde belirlemeye çalışmışlardır. Yazarlara göre etik liderlerin yedi özelliği arasında insan odaklılık, yetki paylaşımı, adalet, rol netliği, bütünlük, sürdürülebilirlik kaygısı ve etik rehberlik bulunmaktadır. Treviño vd. (2003) ise etik liderlerin takipçilerine saygı duyduğunu, onları desteklediğini ve onları önemseydiğini vurgulamışlardır. Etik liderler, astlarının fikirlerini, arzu beklenti ve kaygılarına kayıtsız kalmazlar, performans hedefleri belirlerken çalışanların da aktif katılımını sağlayarak örgütte

Çalışanlara söz hakkı tanırlar (Brown vd.,2005). Etik liderler, güç paylaşımı araçları sayesinde takipçiler edinirler ve onların öz yeterliliklerini geliştirirler. Ayrıca etik liderler adildir (Trevio vd.,2000). Pek çok yazar etik liderlik türünde esas olarak doğruluk ve dürüstlüğe vurgu yapmaktadır (Brown vd., 2005). Brown ve Trevio 'ya (2006) göre, çalışma ortamındaki etik skandallar, etik konuların ve etik içeriğe sahip liderlik davranışlarının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Waddock 2004).

Harvey (2004: 24), yaptığı bir araştırmada etik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri sınıflandırmıştır. Bu zellikler arasında etik liderlerin örgüt içinde ortak bir kültür oluşturarak çalışanlarda etik bilinci geliştirmesi yer almaktadır. Ayrıca etik liderler, örgüt içinde komuta ettiği aşlarına düzgün ve orantılı bir şekilde yetki verme konusunda yetenekli kişilerdir. Etik lider örgüt içinde olağandışı veya öngörülemeyen bir durum belirlediğinde problemlerle yüzleşmekten kaınmayıp çözüm odaklı yönetim anlayışı ile sorumluluğu üstlenerek bu süreci örgüt adına yönetirler. Resick vd. (2006), etik liderin karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, insan odaklılık, motive etme, cesaretlendirme, güçlendirme yetkilendirme ve etik sorumluluğu yönetme dahil olmak üzere farklı özelliklere sahip olduğunun altını çizmişlerdir.

Dürüstlük, neyin iyi ve doğru davranış olduğuna yönelik ahlaki standartlar bütünü olarak ifade edilebilir (McCann ve Holt, 2009: 211). Erdemli karaktere sahip liderler, örgüte ve içinde bulunduğu topluma fayda sağladıkları için örgütüyle daha güçlü bağ ve iletişime yol açar ve karşılığında çalışanların performans artışına katkıda bulunurlar (Ahmad ve Gao,2018). Alanyazındaki tanımlar çerçevesinde, liderin karakterinin en temel bileşeni olarak dürüstlük; tehdit, risk ve baskı altında bile ahlaki davranıştan ayrılmaması ve karakterinden ödün vermemesi olarak ifade edilebilir. Dürüstlük, temel bir erdemdir ve etik liderliğin çok önemli bir unsurudur. Etik liderler, eylemlerinde, iletişimlerinde ve başkalarıyla ilişkilerinde dürüstlüğe öncelik verirler.

Etik farkındalık *"diğer insanlar üzerinde etkisi önemli tercihler yaparken dikkate alınması gereken ilgili ahlaki konuları duyarlı olarak hareket etmektir"* (Petrick ve Quinn, 1997: 89). Etik farkındalık, etik liderliğin çok önemli bir yönüdür. Liderlerin karar alma ve eylemlerinde etik sorunları, ikilemleri ve sonuçları tanıma ve anlama yeteneğini ifade eder. Etik liderler, yalnızca kendi değerlerinin ve inançlarının

farkında olmakla kalmaz, aynı zamanda paydaşlarının farklı bakış açılarını ve etik mülahazalarını da dikkate alırlar.

Kalshoven vd.'ye göre (2011:54a) insan odaklılık; “*çalışanlara saygılı davranarak, onlarla empati yapmak onlara her konuda yardım ederek, bireyi merkeze alan bir örgüt anlayışının benimsenmesidir*”. İnsan odaklılık, tüm bireylerin haysiyetine, haklarına ve esenliğine değer vermenin ve bunlara saygı duymanın önemini vurgulayan etik liderliğin çok önemli bir yönüdür. Etik liderler, her insanın içsel değerini ve benzersizliğini tanır ve onlara adalet, empati ve şefkatle davranır. Kalshoven ve Boon’a (2012:60-68) göre etik liderlerin özellikleri arasında dürüstlük, etik karar verme, empati ve şefkat, hesap verebilirlik, etik iletişim, hakkaniyet ve adalet, kararlılık ve ahlaki cesaret, etik etki ve ilham bulunmaktadır:

- **Dürüstlük:** Etik liderler, tutarlı bir şekilde ahlaki ve etik ilkelerine uygun hareket ederek sarsılmaz bir dürüstlük sergilerler. Etik liderler, sözlerinde ve eylemlerinde dürüst, şeffaf ve güvenilirlerdir. Ayrıca etik liderler, kendilerini yüksek etik standartlara bağlı tutarlar.

- **Etik karar verme:** Etik liderler, paydaşlar üzerindeki potansiyel etkileri ve daha geniş etik çıkarımları göz önünde bulundurarak sağlam etik ilke ve değerlere dayalı kararlar alırlar. Etik liderler, farklı bakış açılarını göz önünde bulundururlar, başkalarından fikir isterler, adil ve kapsayıcı kararlar almak için çabalarlar.

- **Empati ve şefkat:** Etik liderler, duygularını, bakış açılarını ve ihtiyaçlarını anlayıp değer vererek başkalarına karşı empati ve şefkat gösterirler. Ayrıca etik liderler, başkalarının iyiliği için özen ve ilgi gösterirler ve onlara nezaket, adalet, saygıyla yaklaşırlar.

- **Hesap verebilirlik:** Etik liderler, eylemlerinin ve kararlarının sorumluluğunu üstlenirler ve hatalarından veya eksikliklerinden kendilerini sorumlu tutarlar. Bununla birlikte onlar, hatalı olduklarında kabul etmeye ve neden oldukları herhangi bir zararı düzeltmek için adımlar atmaya isteklidirler.

- **Etik iletişim:** Etik liderler açık, dürüst ve saygılı iletişimi teşvik eder. Etik liderler, başkalarını aktif olarak dinlerler, geri bildirim ararlar ve güven ile karşılıklı anlayışı besleyen açık ve şeffaf iletişim sağlarlar.

• **Hakkaniyet ve adalet:** Etik liderler, tüm bireylere tarafsız ve kayırmacılık yapmadan davranarak eylemlerinde ve kararlarında adil ve tarafsız olmaya çalışırlar. Etik liderler, eşitliği, kapsayıcılığı ve çeşitliliği teşvik eder ve adil ve eşitlikçi bir ortam yaratmak için çalışırlar.

• **Kararlılık ve ahlaki cesaret:** Etik liderler, ahlaki cesaret de dahil olmak üzere, ayağa kalkmak için cesaret sergilerler.

• **Etik etki ve ilham:** Etik liderler, yalnızca konumsal güce güvenmek yerine, etik davranışları ve eylemleri aracılığıyla başkalarına ilham verir ve onları etkilerler. Ayrıca etik liderler, örnek olarak liderlik ederler ve başkalarını etik davranış ve uygulamaları benimsemeye motive ederler.

Brown vd.'ye göre (2005) Sosyal Öğrenme Kuramı açısından etik liderler, takipçileri için özdeşleşme ve öykünme hedefi haline gelen etik davranış modelleridir. Daha açık bir ifade ile etik liderler çalışanlarına örnek olurlar. Liderlerin etik liderler olarak algılanmaları için adil ve düşünceli davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Etik liderler ayrıca, etik konularında takipçileriyle açık iletişim kurarak ve etik mesajları desteklemek için çeşitli araçları kullanarak takipçilerinin dikkatini örgütteki etik mesajlara çekmelidirler.

1.4.2. Etik Liderlik Davranışları

Etik liderlik davranışa yönelik araştırmalar günümüzde gittikçe popüler hale gelmektedir. Davranış bilimciler, insanın erdemli ve iyi olsa dahi başkaları tarafından kabul görmeyen kötü ve istenmeyen tutum ve davranışta bulunabileceği çıkarımında bulunmuşlardır. Bu davranışlar arasında etik ve etik olmayan davranışlar yer almaktadır (Bazerman ve Gino, 2012: 10). Etik davranışlar, kabul edilmiş ahlaki ilke ve standartlarla tutarlı olan ve ahlaki açıdan doğru veya iyi kabul edilen eylem ve kararları ifade eder. Etik davranışlara dürüstlük, bütünlük, adalet, başkalarına saygı, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi ilkeler rehberlik eder. Öte yandan, etik olmayan davranışlar, kabul görmüş ahlaki ilke ve standartları ihlal eden ve ahlaki açıdan yanlış veya kötü olarak kabul edilen eylem ve kararları ifade eder. Etik olmayan davranışlar, sahtekârlık, aldatma, manipülasyon, sömürü, ayrımcılık, saygısızlık ve başkalarına zarar veren veya etik değerleri tehlikeye atan diğer eylemleri içerebilir. Çalışanların görev aldığı örgütlerin yasal ve normatif, kurumsal açıdan doğru ve yanlış

argümanlarını belirlemesi gerekmektedir. Bu etik davranış örgütlerdeki bireylerin işletmelerine olan saygısını ve aidiyetini olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla etik davranış, ahlaki tutum ve davranış açısından örgütü bir aracı olarak kullanma olarak ifade edilebilir (Lu ve Lin, 2014).

Sosyal Öğrenme Kuramı, (Bandura ve Walters 1977; Bandura, 1986), etik liderlerin takipçilerini nasıl ve neden etkilediklerini açıklar. Bu kuram çalışanların rol modelleme, ödül ve cezaların kullanımı yoluyla uygun davranışları öğrenebileceğini öne sürer. Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrendiklerini öne sürer. Rol model olarak etik liderler, takipçilerinin etik davranışlarını kendi eylemleri aracılığıyla etkileyebilirler. Etik liderler tutarlı bir şekilde bütünlük, adalet ve diğer etik davranışları sergilediklerinde, çalışanlar bu davranışları gözlemleyebilir ve taklit edebilir, bu da örgüt içinde etik normların ve değerlerin oluşmasına yol açar. Bireyler kendilerinden beklenen davranışların neler olduğunu sadece yaşadıkları olgular sayesinde değil bunun yansıra başkalarının yaşantılarını gözlemleyip öğrenme eyleminin kayda değer bir kısmını bu şekilde gerçekleştirirler (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderler, açık etik beklentiler oluşturarak, etik değerleri ileterek ve bütünlüğe, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe değer veren bir kurumsal kültür yaratarak etik davranışı teşvik eden destekleyici bir sosyal bağlam yaratabilirler. Ek olarak, etik liderler, çalışanların etik kaygıları rahatça tartışabilecekleri ve etik ikilemlerle karşılaştıklarında rehberlik isteyebilecekleri işbirlikçi ve kapsayıcı bir ortamı teşvik edebilirler.

Kanungo (2001), etik liderlerin özellikle takipçileri tarafından faydalı ve takdir edilen davranışlar içerdiğini ve kamu kuruluşlarında ahlaki normları belirli değer ve inançlara entegre ettiklerini gözlemlemiştir. Mihalic vd.'ye göre (2010) ise etik liderler kararlarını alırken bu kararların tüm örgüt veya toplum üzerindeki uzun dönem etkilerini göz önünde bulundururlar. Verimli çalışma koşulları ve örgüt kültürü oluşturulması için liderin davranışları çok önemlidir. Mevcut araştırmalar, etik liderlerin takipçilerine ilham vererek yeni hedefler koyduklarını, böylece çalışanların işine anlam kattıklarını belirlemiştir (Wang vd., 2017). Joshi ve Sodhi'ye göre (2011) etik ve işe adanmış liderler çalışanların iş içeriğini geliştirir onlara iş ortamlarında özerklik ve öğrenmelerini teşvik edici fırsatlar sunarlar. Etik liderler çalışanlarına cezbedici ücret ve maddi imkan sağlar, astları arasında örgüt içi eşitlik gözetir, çalışanların iş-yaşam dengesine önem verir ve etik davranışları ile çalışanlara karşı

olan tutum ve davranışlarında eşitliği sağlarlar. Ayrıca etik liderler astların görüşlerine saygı gösterirler ve birlikte çalışma ortamı sağlayarak onlara ilerleme ve kariyer gelişimi için fırsatlar oluştururlar. Etik davranış özünde dürüstlük, bütünlük, adalet ve başkaları için endişe gibi temel unsurları barındırır. Bu, liderlerin başkalarına fayda sağlayan davranışlarda bulunduğu ve başkalarına zarar verebilecek davranışlardan kaçındığı bir durumdur (Toor ve Ofori, 2009).

Brown vd. (2005), etik liderlerin astlarına ahlaki davranışları hevesle teşvik ettiğini, etik rehberlik sağladığını, etik standartları açıkça ilettiğini ve etik ve etik olmayan davranışlara karşı net bir hesap verebilirlik duygusu sağladığını belirlemişlerdir. Kalshoven vd., (2011b) tarafından geliştirilen etik liderlik modelinde, etik liderliğin insan odaklılık özelliğinde, etik lider çalışanlarının nasıl hissettiği ve ne yaptığıyla ilgilenen, onlara kişisel iletişim için zaman ayıran, bireysel ihtiyaçları önemseyip, ilgilenen, çalışanın işiyle bağlantılı hissettiği duyguları hakkında konuşan, kişisel gelişimlerini ve kariyerini destekleyen, sorun yaşadığında anlayışla karşılayarak çözüm üreten, çalışanın duygularını paylaşan ve ciddiye alıp önemseyen bir yapıda olduğu vurgulanmıştır.

Etik liderlik davranışları arasında takipçilerini motive etme bulunmaktadır. Motivasyon teorilerinin birçoğunda, tatmin edilemeyen ihtiyaçlardan ve karşılanmayan isteklerden başlayan kişiyi harekete geçiren gerilimler alanyazında motivasyon olarak karşılık bulur (Fitriana vd., 2021). Bouckennooghe vd.'nin (2015) çalışmasına göre etik liderler takipçilerinin işletme vizyonu doğrultusunda iş performanslarını ve kişisel olumlu motivasyonlarını geliştirip artırarak, liderliğin dönüştürücü ve ilham verici boyutunu ön plana çıkarırlar. Etik liderler, çalışanlara ilham verip; motive ederken ikna edici bir vizyon geliştirirler. Çalışanlar, örgütün vizyonunun altında yatan etik değerleri ve ilkeleri ve çalışmalarının bu vizyona ulaşmaya nasıl katkıda bulunduğunu anladığında, amaç duygularını, motivasyonlarını ve işlerine bağlılıklarını artırabilirler.

Etik liderlerin astlarına karşı kullandığı yöntemlerin başında güçlendirme gelmektedir. Kendisini duygusal anlamda güçlenmiş hissedenen astların yeterlilik ve yetkinliklerini daha net kullanabileceği düşünülmektedir. Böylelikle, astların örgütsel politik karar alma süreçleri ve örgütsel demokrasi ile kendilerini ifade etmeleri kolaylaşmaktadır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 298). Etik liderler, takipçilerine

yetki ve karar alma yetkisi vererek onların anlamlı katkılarda bulunmalarına ve işlerini sahiplenmelerine olanak tanırırlar. Bu, çalışanların muhakeme, yaratıcılık ve problem çözme becerilerini kullanmalarını sağlar, bu da artan iş tatmini ve motivasyonuna yol açabilir.

Trevino vd.'ye göre (2003), etik liderlerin etik davranış standartları oluşturup, işlemsel liderlik özelliğini kullanarak örgüt içinde mevcut ödül ve ceza sistemleriyle atlarını sorumlu tuttukları yönetim sürecini ifade eder. Etik liderler, takipçilerini eylemlerinden ve kararlarından sorumlu tutarken aynı zamanda işlerinin sorumluluğunu almalarını sağlarlar. Bu, net beklentiler belirlemeyi, performans hakkında geri bildirim sağlamayı ve sorumlu davranışı tanımayı ve ödüllendirmeyi içerir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerinin sahipliğini üstlenirler ve motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıracak bir gurur ve hesap verebilirlik duygusu hissederler. Harvey'ye (2004:24) göre etik liderlik davranışları aşağıdaki gibidir:

- **Rol model olmak:** Etik liderler, kendi eylemlerinde ve kararlarında etik davranış modellerler. Etik liderler, dürüstlikle hareket ederler, eylemlerinde dürüst, adil ve tutarlıdır. Ayrıca onlar, takipçileri için rol model olarak hizmet ederler ve örgüt içinde etik davranışın tonunu belirlerler.

- **Kaynak ve destek sağlamak:** Etik liderler, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri için takipçilerine gerekli kaynakları, araçları ve desteği sağlarlar. Bu davranışlar, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için eğitim, mentorluk, koçluk ve geri bildirim sağlamayı içerir.

- **Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmek:** Etik liderler, çalışanların eleştirel düşünmeye, statükoya meydan okumaya ve yeni fikirlere katkıda bulunmaya teşvik edildiği bir yenilik ve yaratıcılık kültürünü teşvik eder. Bu yaklaşım, çalışanların yeni yaklaşımlara ve çözümlere yol açabilecek bakış açılarını ve içgörülerini paylaşmalarını sağlar. Çalışanlar fikirlerine değer verildiğini ve memnuniyetle karşılandığını hissettiklerinde, bu onların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir.

- **Hesap verebilirliği ve sorumluluğu teşvik etmek:** Etik liderler, takipçilerini eylemleri ve kararları için sorumlu tutarken aynı zamanda çalışmalarının sorumluluğunu almaları için onları güçlendirirler. Bu, net beklentiler belirlemeyi, performans hakkında geri bildirim sağlamayı ve sorumlu davranışı tanımayı ve

ödüllendirmeyi içerir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerinin sahipliğini üstlenirler ve motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırabilecek bir gurur ve hesap verebilirlik duygusu hissederler.

• **Takipçilerini güçlendirme ve geliştirme:** Etik liderler, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli kaynakları, yetkiyi ve özerkliği sağlayarak takipçilerini güçlendirirler. Etik liderler, yetkilerini devrederler, büyüme ve gelişme için fırsatlar sağlarlar ve takipçilerinin kariyer özelemlerini desteklerler. Ayrıca, takipçilerinin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için geri bildirim, rehberlik ve koçluk sağlarlar.

• **Adil ve hakkaniyete uygun kararlar almak:** Etik liderler, adalete ve hakkaniyete uygun kararlar verirler. Onlar, aldıkları kararların tüm paydaşlar üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurur, değerlerine, ilkelerine ve etik standartlarına uygun kararlar almaya çalışırlar. Kayırmacılıktan, önyargıdan ve ayrımcı uygulamalardan kaçınırlar. Ayrıca etik liderler, kararlarının şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlarlar.

• **Çeşitliliği, eşitliği ve katılımı teşvik etmek:** Etik liderler, ekipleri ve örgütler bağlamında çeşitliliği, eşitliği ve katılımı teşvik ederler. Etik liderler, çeşitliliğe değer verirler ve herkesin büyüme ve gelişme için eşit fırsatlara sahip olmasını sağlarlar. Böylece onlar, geçmişleri, kimlikleri veya inançları ne olursa olsun tüm çalışanların saygı duyulduğunu, değer verildiğini ve dahil edildiğini hissettikleri kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratırlar.

1.5. Etik Liderlik ile İlişkili Liderlik Türleri

Alanyazında etik liderlik ile anılan ve içerdği bazı özellik ve davranışlar bakımından etik liderliğe benzer farklı liderlik türleri bulunmaktadır. Bunlar, etik liderliğin zıttı olarak düşünülebilecek etik olmayan (unethical) liderlik, etik liderlikle benzeşen özellikleri barındıran dönüştürücü, hizmetkar, otantik ve ruhani liderlik türleridir. Liderlik türlerinden, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, hizmetkar liderlik ve ruhani liderlik, kısmen etik liderlikle örtüşen etik davranışları ele alır ve liderin ahlaki değerlerine vurgu yapar (Brown ve Treviño, 2006).

1.5.1. Etik Olmayan Liderlik

Etik dışı davranış, yasa dışı ve/veya daha geniş bir toplum için ahlaki açıdan uygun olmayan eylemleri içerir (Jones, 1991). Etik olmayan liderlik, alanyazında ‘‘karanlık’’, ‘‘zehirli’’, ‘‘toksik’’, ‘‘saplantılı’’, ‘‘taciz edici’’, ‘‘makyavelist’’ ve ‘‘istismarcı’’ gibi farklı isimlerle anılmaktadır. Bu liderlik türü, ahlaki insan ve ahlaki yönetici boyutları bakımından zayıf yönlerle sahiptir. Etik olmayan liderler için bağlı olduğu örgütün finansal sonuçları insan odaklı bakış açısından daha önemlidir. Etik olmayan lider, sahip olduğu güç kaynaklarını çalışanlarını kendine bağımlı kılmak için kullanır. Etik olmayan lider, kazanılmış güç ve otoritesini, örgüt ve takipçilerinin sorumluluk ve haklarından daha fazla ön planda tutar. Örgütü kara geçirmek, finansal başarı elde etmek ve hedefine ulaşmak için her türlü manipülatif davranışta bulunur (Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2016). Bir başka şekilde ifade edecek olursak bu liderler için bağlı olduğu örgütün çıkarı, çalışanların kişisel çıkarından daha önemli, hedefe ulaşmak için her yol mubahtır.

Bello (2012), etik bir lider olamamanın, çalışan devir hızının artmasına ve yeni çalışanları çekme olasılığının azalmasına yol açabileceğini iddia etmiştir. Bu durumun çalışanın devri ile ilgili maliyetleri artırabileceğini, çalışan denetimini artırabileceğini, iş tatminini ve çalışanların üretkenlik seviyesini düşürebileceği fikrini savunmuştur.

Brown ve Treviño’ya (2006:604) göre etik olmayan liderler *“etik liderlerin aksine, makyavelist liderler kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını manipüle edebilirler.”* Alanyazında ‘‘taciz edici denetim’’ (Tepper, 2000), ‘‘süpervizörün altını oyma’’ (Duffy vd. 2002), ‘‘toksik liderlik’’ (Frost, 2004) ve ‘‘zalim liderlik’’ (Ashforth, 1994) gibi çeşitli kavramlar yer almaktadır. Etik olmayan liderin eylemleri kasıtlı ve zararlı eylemlerdir (Tepper, 2007). Bu nedenle, yıkıcı lider davranışı etik dışıdır. Liderliğin bu karanlık tarafı, etik olmayan liderliği tanımlar ve örgütler açısından dikkate alınması önemlidir (Mitchell vd., 2022). Araştırmalar etik olmayan liderlerin astlarını taciz ettiğini (Tepper vd, 2006, 2011), yalan söylediğini (Cialdini vd., 2021) ve çalışanları etik olmayan davranışlarda bulunmaya motive ettiklerini (Mitchell vd., 2022a) göstermektedir. Etik olmayan liderlik, liderin etik dışı veya ahlaki açıdan yanlış olduğu düşünülen davranışlar veya uygulamalarla uğraştığı bir liderlik türünü ifade eder. Bu tür liderlik genellikle başkalarını sömürmeyi, gücü kötüye kullanmayı, değerleri göz ardı etmeyi ve kişisel çıkarları diğerlerinin ve bir bütün olarak örgütün

iyiliğinden üstün tutmayı içerir. Çoğu araştırma, etik olmayan liderliğin davranış kalıbını baskıcı, istismarcı ve manipülatif olduğunu göstermiştir (Tepper, 2007). Bu bilgilerden yola çıkarak etik liderlik ve etik olmayan liderlik arasındaki temel farklara ilişkin oluşturulan Tablo 1 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Etik ve Etik Olmayan Liderlik Arasındaki Temel Farklar

Liderlik Unsuru	Etik Liderlik	Etik Olmayan Liderlik
Değerler	Doğruluk, dürüstlük ve adalet gibi değerlere önem verir.	Yalan, manipülasyon, haksızlık veya saygısızlık gibi etik dışı davranışlara karışır.
Karar Verme	Kararların tüm paydaşlar üzerindeki etkisini dikkate alır ve kararlarını adil, diğerlerinin veya örgütünün şeffaf ve kurumsal hedeflerle ve değerlerle uyumlu olarak alır.	Kişisel kazanç veya faydaları önceliklendirerek kararlar alır, diğerlerinin veya örgütünün üzerindeki olumsuz etkiye aldırış etmez.
Empati ve Saygı	Başkalarına karşı empati gösterir, görüş ve bakış açılarına saygı duyar ve kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamını teşvik eder.	Empati eksikliği gösterir, başkalarının görüş ve bakış açılarını yok sayar, saygısız davranışlara karışır ve kişisel kazanç veya fayda için başkalarına haksızlık yapabilir veya sömürebilir.
Çalışanlar Üzerindeki Etkiler	Olumlu bir rol modeli olarak hizmet eder, örnek olur ve etik davranışı sergiler. Kendini hesap verebilir tutar ve eylemlerinden sorumluluk alır.	Etik dışı davranışlara karışarak olumsuz bir örnek oluşturur ve başkalarının etik dışı davranışlarına teşvik edebilir veya hoş görebilir. Hesap verebilirlikten kaçınır ve hataları başkalarına yükler.

Lider ve takipçi arasında en önemli unsur güvendir. Çalışanlar etik olmayan; güvenilirliği olmayan, tutarlı davranmayan, yalan ve hile ile iş yapan birini lider olarak görmek istemezler. Etik liderliğin yalnızca belirli bir dizi kural veya yönergeye bağlı

kalmakla ilgili olmadığını, aynı zamanda etik ilkelere, değerlere ve davranışlara gerçek bir bağlılık göstermek ve sürekli olarak örgütün ve paydaşlarının çıkarları doğrultusunda hareket etmekle ilgili olduğuna dikkat etmek önemlidir. Etik olmayan liderliğin ise çalışanlar, örgütler ve bir bütün olarak toplum üzerinde zararlı etkileri olabilir.

1.5.2. Dönüştürücü Liderlik

Etik ilkeler, takipçileri tam potansiyellerine ulaşmaları ve kendi beklentilerini aşmaları için ilham vermeye ve motive etmeye odaklanan bir liderlik türü olan dönüştürücü liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Dönüştürücü liderler, bireylerde, takımlarda ve örgütlerde olumlu değişim yaratma yetenekleriyle tanınırlar.

Liderliğin etik boyutuna gösterilen ilginin çoğu, karizmatik veya dönüştürücü liderlik paradigmasına yerleştirilmiştir. Burns (1978), dönüştürücü liderlerin, kendilerinin ve takipçilerinin değer sistemlerini önemli ahlaki ilkelere göre hizalayarak takipçilerine ilham verdiğini söylemiştir. Dönüştürücü liderler dürüstlük, adalet ve başkalarına saygı gibi etik değerler temelinde çalışırlar. Karar alma süreçlerinde ve eylemlerinde ahlaki ve etik hususları ön planda tutarlar. Bass ve Avolio (1993), dönüştürücü liderliğin dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir: İlham verici motivasyon, idealize edilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel teşvik. Bunlardan idealize edilmiş etki boyutu, etik bir bileşene sahip olarak tanımlanmıştır. Dönüştürücü lider, bir örgütte değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütün performansını artırmaktadır. Bunu sağlayabilmesi için ise liderin bir vizyonunun olması ve bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi gerekmektedir (Koçel, 2014: 696).

Dönüştürücü liderler, kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen ikna edici bir vizyona ve amaca sahiptir. Açık ve anlamlı bir vizyon belirleyerek ve eylemlerini bu vizyonla uyumlu hale getirerek takipçilerine ilham verir ve onları motive ederler. Etik liderlerin dönüştürücü liderlerden ayrıştığı nokta ise takipçilerinin göstereceği etik davranışlarını belirlemede ve onları bu konuda ilham vermede takipçileri ile oluşturacağı etkileşim sürecine etkin şekilde dâhil olabilmeleridir (Brown ve Treviño, 2014: 525). Dönüştürücü liderler, ortak vizyon yaratarak örgüt kültürünü geliştiren, coşkusunu ve karizmatik ilham gücünü kullanarak çalışanlarını motive eden kişilerdir.

Öz farkındalık ve duyarlılık yeteneğinin farkında olup bireyin hedeflerini örgütteki grup üyeleriyle uyumlu hale getirerek, örgütlerin başarısına olumlu katkı sağlarlar.

1.5.3. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1970), “Hizmetkâr Olarak Lider (The Servant as Leader)” kitabında hizmetkâr liderliği, “*öncelikle insanlığa hizmet eden uzun dönemde ise tercih ile hedefi liderlik etme olan birey*” olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkar liderlik, liderin takipçilerinin hizmetkarı rolünü vurgulayan, onların ihtiyaçlarını, refahını ve gelişimini kendi çıkarlarının üzerinde tutan bir liderlik türüdür. Hizmetkâr liderlikte lider, takipçilerini tam potansiyellerine ulaşmaları ve örgütün başarısına katkıda bulunmaları için güçlendiren bir kolaylaştırıcı olarak hizmet eder.

Topluma ve çalışanlara hizmet etmeyi bir görev olarak gören hizmetkar liderliğin temel prensibi, astlarının refahını kendi çıkarları üzerinde tutmaktır. Hizmetkar lider ahlaki değerlerini örgütte çalışan bireylere kabullendirerek, örgütü de hizmet odaklı bir örgüt olması için çabalar (Caldwell vd., 2012)

Joseph ve Winston (2005), hizmetkar liderlerin çalışanları gerçekten güçlendirerek, taahhütleri yerine getirerek ve tutarlı olarak, koçluk becerilerini geliştirerek ve risk almaya teşvik ederek dürüstlük, etik ve yeterliliğe dayalı güvenilirliği vurgulayarak güven inşa ettiklerini açıkladılar. Başka bir deyişle, hizmetkar liderlik, lider ve örgütsel güvenin öncüsüdür (Dion, 2012).

Spears (1998: 6), Greenleaf’in araştırmalarındaki hizmetkar lideri tanımlayarak bir modele dönüştüren ilk ve en etkili kişidir. Araştırmaları sonucunda, hizmetkar liderin özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; iletişimin önemini göstererek dinlemek ve karşı tarafın iradesini görmeye çalışmak; empati, başkalarını anlamaya çalışmak ve onların nasıl ve ne olduklarını idrak etmek; problemlerin üstesinden gelmek birleştirme ve bütünleştirmeye yardımcı olma yeteneği; farkında olmak; ikna etme kabiliyeti; statüye ve konumsal güce değil argümanlara dayanarak başkalarını etkilemeye çalışma; çağını ve günceli aşan düşünme şekli, sezgileri güçlü ve öngörülü; gelecek nesilleri düşünerek yapılan yönetim başkalarının; kişisel mesleki ve ruhsal gelişimine katkı sunmak; başkalarının istek ve ihtiyaçlarına hizmet etme başkalarının

kişisel, profesyonel ve ruhsal gelişimi; takım kültürünün ve sosyalleşmenin önemini bilerek bir gruba aidiyet hissettirmektir.

Hizmetkâr liderler için, insanların olduğu gibi kabul gördüğünü hissettikleri, hata yapmaktan korkmadıkları, kendilerini özgür hissettikleri ve örgütte dışlanmadıkları bir güven ortamı yaratmak önemlidir (Ferch, 2003). Russel ve Stone'a (2002: 146) göre hizmetkar lider aşağıdaki rol model olma, öncü olma, diğerlerinin takdirini kazanma ve güçlendirme davranışlarını sergiler.

Hizmetkar liderler rollerini, takipçilerinin ve bir bütün olarak toplumun çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmek için ahlaki bir yükümlülük olarak görürler. Liderliğin etik sorumluluğunun farkındadırlar ve daha büyük iyiliğe katkıda bulunan etik seçimler yapmak için çabalarlar. Ayrıca, takipçilerine ve paydaşlarına karşı güçlü bir etik bağlılığı yansıtarak, eylemlerinden ve kararlarından kendilerini sorumlu tutarlar (Sendjaya vd., 2008). Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, refahını ve gelişimini kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutar. Takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve karşılamaya çalışırlar ve kişisel fedakarlıklar anlamına gelse bile onların çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Özveri ve başkaları için endişe duyabilme eğilimi, etik davranışı ve daha büyük iyiliğe hizmet etmeye yönelik gerçek bir bağlılığı yansıtır (Eva vd., 2019).

Etik liderlikte öne çıkan özellikler daha çok yönlendirici ve normatif davranıştır. Hizmetkar liderlik ise takipçilerin gelişimsel yönüne daha fazla odaklanır. İkincisi, örgütün normları göz önüne alındığında işlerin nasıl yapılması gerektiğine değil, daha çok insanların işleri kendilerinin nasıl yapmak istediklerine ve bunu yapıp yapamayacaklarına odaklanır. Brown vd. (2005) açısından etik liderlik, çalışanların doğrudan katılımının, güven oluşturma ve her şeyden önce kişinin davranışında etik olmanın önemini vurgulayan bir liderlik türünü ifade eder (Dierendonck, 2011).

1.5.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, liderin karar verme durumunda etik davranışlarının daha ön plana çıktığı bir liderlik türüdür (Brown ve Treviño, 2006). Otantik liderlik, bir liderin eylemlerinde ve başkalarıyla etkileşimlerinde öz farkındalığı, samimiyeti ve şeffaflığı vurgulayan bir liderlik türüdür. Otantik liderler kendilerine karşı dürüst, güçlü, zayıf

yönlerinin farkındadırlar. Otantik liderlik yaklaşımı, samimi ve kendine sadık liderlerin başkalarına liderlik etmede, ekiplerine ve örgütlerine güven ve bağlılık oluşturmada daha etkili olduğu fikrine dayanır.

Otantik liderlik dört boyuttan oluşur: Öz-farkındalık, iki taraflı düşünme, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı (Walumbwa vd, 2008). Öz-farkındalık, kişinin değerlerini, hedeflerini, amaçlarını, duygularını ve yeteneklerini anlaması anlamına gelir; aynı zamanda kişinin karakterindeki güçlü ve zayıf yönlerinin ve başkaları üzerindeki etkisinin farkında olmasını da işaret eder (Banks vd., 2016). İlişkisel şeffaflık, kendini ifşa etme, paydaş ve takipçilerle açık bilgi paylaşımı, gerçek düşünce ve duyguları samimi ve net bir şekilde ifade etme yoluyla kişinin gerçek benliğini başkalarına göstermesidir. Otantik liderler, bu nedenle, kendileriyle tutarlıdırlar (Shamir ve Eilam, 2005). İçselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, kişinin köklü değerleri ve bir fark yaratma arzusuyla sabitlenen öz düzenlemesi üzerine kuruludur. Dengeli işlem, bir karar vermeden önce mevcut tüm bilgileri nesnel olarak değerlendiren liderleri ifade eder ve bu liderler, kökten bağlı oldukları pozisyonların yansıra farklı bakış açılarına da açık olurlar.

Duignan ve Bhindi'ye (1997) göre, otantik liderler diğerlerini bağlılığını kazanmak için güvene dayalı ilişkiler kurarak diğerlerinin bağlılığını kazanırlar. Jensen ve Luthans (2006), otantik liderleri *"şeffaf, geleceğe yönelik ve ortaklık kuran bir örgüt oluşturmaya çabalayan"* liderler olarak tanımlarlar. Araştırmalar etik liderlik özelliklerini içinde barındıran otantik liderlerin, ahlaki kurallara dayalı bir yönetim tarzını belirlemesi, tüm paydaşlarına karşı tutarlı olması, bilgi paylaşımında şeffaflıktan yana tavır alması, takipçilerine anlayışlı ve saygılı olması, gerçek öz benliğinden taviz vermemesi, pozisyonundan bağımsız empati gücüyle vizyoner bir bakış açısını birleştirip nesnelliği benimsemesiyle sahte olmayan bir liderlik türü olarak tanımlamışlardır. Otantik liderler, yüksek etik standartları destekler ve dürüstlikle hareket eder. Eylemlerinde ve kararlarında dürüstlük, adalet ve etik karar verme gösterirler. Güçlü bir doğru ve yanlış duygusu tarafından yönlendirilirler ve takipçilerinin ve paydaşlarının çıkarlarını en iyi şekilde ön planda tutarlar.

Etik liderlik, eylemlerin, kararların ve politikaların etik çıkarımlarına ve sonuçlarına odaklanır. Hakkaniyete, adalet ve tüm paydaşların refahının dikkate

alınmasına güçlü bir vurgu yapar. Etik liderler, karar verme süreçlerinde etik yönergelere, davranış kurallarına ve yasal çerçevelere başvurabilir. Otantik liderlik ise öz-farkındalık, öz-yansıtma ve başkalarıyla gerçek ilişkiler kurmaya odaklanır (Hannah vd., 2005). Liderin takipçileriyle etkileşimlerinde özgünlüğünü, şeffaflığını vurgular ve belirli etik yönergeler veya kurallar açısından daha toleranslıdır.

1.5.5. Ruhani Lider

Ruhani liderlik, içsel olarak motive olmuş, öğrenen bir örgüt oluşturmak için tasarlanmış örgütsel dönüşüm için nedensel bir liderlik türüdür. Ruhani veya manevi liderlik, çağrı ve üyelik yoluyla manevi hayatta kalma duygusuna sahip olmak için kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesi için gereken değerleri, tutumları ve davranışları içerir. Ruhani liderliğin bu lider ve takipçi manevi hayatta kalma duygusunu oluşturmadaki amacı, stratejik, yetkilendirilmiş ekip ve bireysel düzeyler arasında değer uyumu yaratmak ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, üretkenlik ve çalışan refahını teşvik etmektir (Fry vd., 2005).

Giacalone ve Jurkiewicz'e göre (2003:), işyeri maneviyatı: *“kültürde kanıtlanan, çalışanların iş süreci boyunca aşkınlık deneyimlerini teşvik eden, onların var olma duygularını kolaylaştıran bir örgütsel değerler çerçevesidir.”* Ruhani liderlik teorisi, vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgiyi, işyeri maneviyatı teorilerini ve manevi hayatta kalma/refahı içeren içsel bir motivasyon modeli içinde geliştirilmiştir. Ruhani liderliğin amacı, çağrı ve üyelik yoluyla hem liderin hem de takipçilerinin manevi hayatta kalma/refah için temel ihtiyaçlarından yararlanmak, birey, yetkilendirilmiş ekip ve örgüt düzeylerinde vizyon ve değer uyumu oluşturarak örgüt kültüründe sadece psikolojik esenlik ve olumlu insan sağlığını meydana getirmek değil, aynı zamanda örgütlerde örgütsel bağlılığın ve üretkenliğin de daha yüksek seviyelere ulaşmasını teşvik etmektir (Fry 2003; Fry, vd., 2005).

Ruhani liderlik teorisinde, “ruhani” kelimesi kendini aşma arayışını ve evrendeki her şeyle bağlantılı olma duygusunu ifade eder (Kriger ve Seng 2005). Ruhani liderliğin önemli özellikleri arasında liderlerin ve takipçilerin, hayatlarının bir amacı, anlamı olması ve bir fark yaratması için bir çağrı duygusu yaşadıkları bir vizyon yaratmak ve liderlerin ve takipçilerin aidiyet duygusuna sahip olduğunu, anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissettiği özgecil sevgi değerlerine dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak yer alır (Fry ve Yang, 2017).

Etik ruhani liderler, yanılmaz olmadıklarını ve başkalarından öğrenebileceklerini kabul ederek, genellikle alçakgönüllülük ve empati gösterirler. Bu tarz liderler sınırlarını kabul ederler, farklı bakış açılarını dinlerler ve başkalarına karşı empati ve şefkat gösterirler.

1.6. Etik Liderliğin Sonuçları

Etik liderliğin sonuçları arasında iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi olumlu çalışan çıktıları gözükürken; etik liderliğin olmadığı durumda ise işten ayrılma niyeti, verimsiz iş davranışı ve ilişki çatışması gibi olumsuz çalışan çıktıları yer almaktadır (Akanksha vd., 2016).

Örgütlerde etik liderlik davranışının gözlemlenebilmesi ve üst yöneticilerin astlarına rol model kişilik gösterebilmesi ve onlara iş etiğini ve çalışma hayatındaki erdemler, değerler, doğruluk ve prensipleri doğrudan aktarabilmesi için etik bir çalışma iklimine ihtiyaç vardır. Etik bir çalışma iklimi, *"etik olarak doğru davranışın ne olduğu ve etik konuların nasıl ele alınması gerektiğine ilişkin paylaşılan algılar"* anlamına gelir (Victor ve Cullen, 1987: 51). Etik iklim örgütlerde ahlaki perspektifinin göstergesidir. Çalışanlar etik iklimin olduğu inancı ve algısına sahipse, etik davranma biçimi gösterirler. Aynı zamanda örgütün de kendilerinden etik davranış beklediği ve bu sebeple karar verme davranışı ve örgütsel değerlere bağlı bir çalışan olma bilincini içselleştirerek etik davranışlarını örgütünün her safhasında yansıtırlar. (Martin ve Cullen, 2006). Bir örgütün etik iklimi, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Victor ve Cullen (1988), bir örgütte çalışanların resmi ve gayri resmi sosyalleşme yoluyla doğru iletişim ve davranış sergileyeceklerini varsaymaktadır. Bu sayede hangi değerlerin yüksek saygı gördüğünü ve hangilerinin ödüllendirildiğini öğrenirler. Bir örgüt içinde etik bir iklim oluşturmada etik bir liderin rolü çok önemlidir. Etik iklim, bir örgütün etik kültürünü şekillendiren hakim etik değerleri, normları ve davranışları ifade eder. Etik bir lider, örgütleri içindeki etik iklimi şekillendirmede, etkilemede ve güçlendirmede kilit bir rol oynar. Etik bir çalışma ortamı, çalışanlar adına ahlaki konulara ilişkin kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlarla ilgili paylaşılan değerleri temsil eder ve çalışanlara etik sorunları çözmelerine yardımcı olacak uygun müdahale, yöntem ve yönergelerini sağlar (Teng vd., 2020). Etik liderler, çalışanlar arasında eleştirel düşünmeyi, derinlemesine düşünmeyi ve etik muhakemeyi teşvik ederek bir etik karar

verme kültürünü teşvik ederler. Çalışanlara etik ikilemlerde yol almalarında rehberlik ve destek sağlarlar ve onları girdi aramaya, farklı bakış açılarını dikkate almaya ve örgütün etik değerleri ile uyumlu kararlar almaya teşvik ederler.

Etik bir örgüt iklimini barındıran örgütlerde örgütün ahlaki yapısı gelişir ve etik lider çalışanlarına ahlaki, manevi ve sosyal değerler ve işletmenin ortak ilgi alanını kapsayan demokratik/katılımcı kararlar almaları konusunda güç verir. Buna bağlı olarak, etik liderler çalışanlarını etkin ve etik yollarla örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilecekleri, yenilikçi ve etik karar alma sürecine dahil olmaları konusunda cesaretlendirirler (Choi vd., 2015). Etik liderler, etik davranış sergileyen çalışanları tanır ve ödüllendirerek, örgüt içinde etik davranışın önemini pekiştirirler. Bununla birlikte etik liderler, tanıma, terfi ve diğer ödül biçimleri yoluyla etik davranış için olumlu pekiştirme sağlarken, aynı zamanda etik olmayan davranışları da ele alır ve bu davranışlara uygun şekilde müdahale ederler.

Etik liderliğin, liderin etkileşim adaleti algısı ve takipçinin etik davranışı gibi çok sayıda takipçi çıktısıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Akanksha vd., 2016). Ayrıca etik liderliğin, lider-üye etkileşimi ve yönetsel etkinliğin açıklanmasına katkıda bulunduğu görülmüştür (Yukl vd., 2013). Etik liderliğin belki de en önemli sonuçlarından birisi rol model olmaktır. Yapılan çalışmalar algılanan etik liderliğin bireyin etik davranışıyla olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Presbitero ve Teng-Calleja, 2019). Ayrıca etik liderliğin örgütsel adalet, örgüte bağlılık, örgüte güven, çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri bulunduğu görülmektedir (Akar, 2018). Etik liderliğin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Etik Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları

Etik Liderlik Sonuçları	Çalışanlar Açısından Sonuçlar	Örgütler Açısından Sonuçlar
Güven yaratma	Çalışanın lidere ve örgüte güvenini artırır.	Güven sayesinde kurumsal itibar artışı gerçekleşir.
Motivasyon	Çalışan motivasyonunu artırır. Çalışan performansını geliştirir.	Örgüt performansını iyileştirir. Ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırarak müşteri memnuniyetini artırır.
Bağlılık ve adanmışlık	Çalışanların örgüte bağlılıkları ve işe adanmışlıkları artar.	Artan bağlılık ve adanmışlık işgücü devir oranını azaltır.
Etik karar alma	Örgüt içi adaleti sağlar.	Etik karar alımı, yasa dışı davranışların önüne geçer.
Etik ilkelere odaklanma	Etik farkındalık oluşturarak etik iklimi yaratır.	Etik kodların oluşturulmasını sağlar. Tüm paydaşların sadakatini kazanır.

Kaynak: Mevcut yazına göre oluşturulmuştur.

Etik liderliğin sonuçlarının, bir örgütün veya bireyin özel bağlamına ve koşullarına bağlı olarak değişebileceği söylenebilir. Bununla birlikte, etik liderliğin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmaktadır (Demirtas ve Akdogan, 2015). Lider dürüstlüğü ve etik liderliğin, lidere ve çalışanın işe bağlılığını ve yöneticiye olan güveni etkileyebileceği görülmüştür (Engelbrecht vd., 2017). Ayrıca çalışmalar üst düzey yöneticilerin etik liderliğinin örgütün etik iklimini geliştirdiğini göstermiştir (Shin, 2012). Öte yandan etik liderliğin örgütsel özdeşleşme, görev performansı, psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilediği ve iş stresi, üretkenlik karşısı iş davranışlarını azalttığı görülmüştür (Akanksha vd., 2016). Bununla birlikte, genel olarak, etik liderlik, bireyler için gelişmiş kişisel güvenilirlik, artan iş tatmini ve gelişmiş karar verme becerileri gibi olumlu çıktılarla sonuçlanma eğilimindedir. Benzer şekilde, örgütler, gelişmiş itibar, artan çalışan bağlılığı, olumlu bir etik kültür, daha fazla paydaş memnuniyeti ve azaltılmış etik riskler ve yasal

yükümlölükler aracılığıyla etik liderlikten yararlanabilir. Bu bağlamda etik liderliğin hem çalışanlar hem de örgütler için pek çok olumlu yanının bulunduğu söylenebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde, işe adanmışlık kavramının kuramsal çerçevesi sunulmuştur. Bu kapsamda işe adanmışlık kavramının tanımına, önemine, işe adanmışlık kavramını etkileyen etmenlere ve çeşitli sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Özellikle örgütsel davranış ve olumlu psikoloji kavramının örgütlerde önemli hale gelmesiyle birlikte, işe adanmışlık üzerine yapılan araştırmaların sayısı önemli ölçüde artmıştır. İşe adanmışlık, dinçlik, kendini adama ve kendini verme ile tanımlanan işle ilgili olumlu, tatmin edici bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002). Adanmışlık kavramı yaygın kullanımıyla, katılım, bağlılık, tutku, coşku, kendini verme, odaklanmış çaba ve enerji anlamına gelmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010).

İşe adanma, yüksek düzeyde adanmışlık ve işe güçlü bir odaklanma ile olumlu, duygusal-motivasyonel yüksek enerji durumunu ifade eder (Schaufeli ve Bakker, 2010). Alanyazında “çalışan adanmışlığı” ve “işe adanmışlık” şeklinde farklı ifadeler bulunmakla birlikte, alanyazında en çok karşılaşılan ifade olması açısından bu çalışmada “işe adanmışlık” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Çalışanların işe karşı hevesli olmaları, odaklanmaları ve çalışırken keyif almaları bir örgütün işleyişi açısından en fazla önem arz eden konudur. İşe yönelik etkilerine bakıldığında enerjik biçimde işe sarılan ve işini sahiplenen kişilerin örgüte bağlılık seviyeleri artacak ve bu sayede adanmışlık hissettiği işle birlikte, kişiler bağlı olduğu örgütün performansına da katkı sunacaklardır. İşe adanmışlık kavramı, olumlu psikoloji alt dalı olan olumlu örgütsel davranış akımının literatüre dahil ettiği kavramlar arasındadır (Luthans, 2002: 58). Olumlu psikolojide bireylerin güçlü yönlerine ve iş yerinde olumlu deneyimlere vurgu yapılır (Csikszentmihalyi, 1990). Bu nedenle olumlu örgütsel davranış ve olumlu psikolojiyi inceleyen araştırmalarda işe adanmışlık kavramı gittikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir.

İşe adanmışlığı kavramsallaştıran ilk bilim insanı, etnografik bir araştırmacı olan Kahn'dır (1990). Yazar adanmışlığı; “*örgüt üyelerinin benliklerini iş rollerine*

uyarlamak” şeklinde tanımlamıştır. Kahn (1990), bağlı çalışanların iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak dahil olduklarını ve bir anlam duygusu yaşadıklarını öne sürerek işe adanmışlık kavramının oluşmasına öncülük etmiştir. Schaufeli’ye göre (2012:3) çalışan refahı ve performansı ile ilişkisi göz önüne alındığında, işe adanmışlık günümüz iş dünyasında halihazırda birçok örgütte popüler bir konu haline gelmiştir. Schaufeli vd. (2002:74) işe adanmışlığı *“canlılık, kendini adama ve kendini verme gibi kavramları içeren, olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu”* olarak tanımlamaktadır. İşe adanma, kişinin işine yüksek düzeyde enerji, kendini adama ve kendini verme ile tanımlanan olumlu bir psikolojik durumu ifade eder. Hevesli, motive olmuş ve görevlere tamamen kapılmış hissetmeyi içerir, bu da kişinin işinde derin bir zevk ve tatmin duygusuyla sonuçlanır. İşe adanmışlık, hem bireyler hem de örgütler için çeşitli olumlu sonuçlara sahip olduğu için önemli kabul edilir. İşe adanmış çalışanların, işe adanmış olmayanlara göre artan isteğe bağlı çaba düzeyleriyle daha fazla çalışması muhtemeldir (Bakker 2011:1).

İşe adanmışlık, iş tükenmişliğinin karşıtı olarak görülebilen işle ilgili iyi olma halinin olumlu, tatmin edici, duygusal-motivasyonel bir halidir. Tutkulu çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptir ve işlerine şevkle katılırlar (Bakker vd., 2008). Bu nedenle, adanmışlık kişinin işiyle yüksek düzeyde bir canlılık ve güçlü bir özdeşleşme ile düşünülmektedir (Bakker ve Leiter 2010:2). Harter vd. (2002), işe adanmışlığı; *“bireylerin ilgi ve şevk duydukları işten doyum almaları ve bu işle bağ kurmaları olarak”* tanımlamışlardır. İşe adanmışlığa ilişkin farklı tanımlar Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3: İşe Adanmışlığın Farklı Tanımları

Yazar	Tanım
Kahn (1990)	<i>"Örgüt üyelerinin benliklerinin iş rollerine bağlanması; katılımı, insanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri"</i>
Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001)	<i>"Enerji, özveri ve kendini işine verme ile tanımlanan olumlu bir psikolojik durum"</i>
Schaufeli ve Bakker (2004)	<i>"Dinçlik, kendini adama ve kendini verme ile tanımlanan, olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu"</i>
Salanova, Agut ve Peiró (2005)	<i>"Yüksek aktivasyon seviyelerinin eşzamanlı varlığı ile tanımlanan, olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir iyilik hali"</i>
Bakker ve Demerouti (2008)	<i>"Bireyin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan ve iş görevlerinin tam olarak özümsemesi ve yüksek kaliteli performansıyla sonuçlanan, kalıcı, olumlu duygusal-bilişsel bir durumla tanımlanan olumlu bir motivasyon durumu"</i>
Rich, Lepine ve Crawford (2010)	<i>"Rol performansı sırasında bireyin bilişsel ve duygusal varlığının düzeyi"</i>

Tablo 3'te görülen tanımlar, olumlu duygusal durumlar, yüksek enerji seviyeleri, kendini adama, kendini verme ve bireylerin psikolojik esenliği ve işlerinden tatmin kavramı dahil olmak üzere işe adanmanın ortak unsurlarını vurgulamaktadır. Sharoni vd. (2015) işe adanmışlığı, çalışanın duygusal, bilişsel, fiziksel bağlılığı ve işe adanmış enerjisi olarak tanımlamışlardır. Bakker ve Leiter (2010:2) işe adanmışlığı, her tür zahmet, çaba gerektiren ve zorlayıcı işle ilgili, çalışanların sorunları çözmek, insanlarla bağlantı kurmak ve yenilikçi hizmetler geliştirmek için tüm kapasitelerini kullanma becerileri olarak tanımlamışlardır. İşe adanmış çalışanlar, olumlu tutumları

ve faaliyet düzeyleri nedeniyle takdir, tanınma ve başarı açısından kendi olumlu geri bildirimlerini oluşturlar (Bakker vd., 2011).

Anitha (2014) ifadesiyle, işe adanmışlık; “*örgütteki bir çalışan için bağlı olduğu örgüte ve onun kurumsal değerlerine olan bağlılık ve katılım düzeyi*” olarak tanımlanır. Kendini işe adanmış bir çalışan, işinin sorumluluğunun farkında ve örgütün hedeflerinin bilincindedir ve çalışma ve takım arkadaşlarını örgütsel hedeflerin başarısı için motive eder. İşe adanmışlık üzerine yapılan çağdaş araştırmaların çoğunu teşvik eden şey, tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalardır (Bakker vd., 2008). Tükenmişlik yaşayanların aksine, adanmış çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahiplerdir ve işlerini stresli ve zorlayıcı olarak değil, ilgi çekici olarak görürler (Bakker vd., 2014). Araştırmalar, işe adanmış çalışanların, yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etkili olan, oldukça enerjik, öz-yeterli bireyler olduğunu ortaya koymuştur (Bakker, 2010; Schaufeli vd., 2001). İşe adanmış çalışanlar mutluluk, neşe, tutku coşku gibi olumlu duygular hissederler, kişisel işlerini ve olanaklarını oluşturarak, adanmışlıklarını başkalarına aktarırlar (Bakker ve Demerouti 2008: 215)

Barnes ve Collier’e göre (2013) Schaufeli ve Bakker (2004) ile Bakker ve Demerouti (2008)’nin kavramsallaştırması, “*ampirik araştırmaya ve pratik uygulamaya açık, spesifik, iyi tanımlanmış ve uygun şekilde işlevselleştirilmiş psikolojik bir durumdur*”. Ayrıca işe adanmışlık ve çalışanların adanmışlığı eşanlamlı değildir (Schaufeli ve Bakker,2010). İşe adanmışlık, bireyin iş görevleriyle ilgili duygusal bağlantısına ve olumlu deneyimine daha fazla odaklanırken, çalışan adanmışlığı, bireyin örgütle bir bütün olarak ilişkisi, genel bağlılığı, motivasyonu ve örgüte karşı tutumu dahil olmak üzere daha geniş bir alanı kapsar.

2.2. İşe Adanmışlığın Unsurları

Schaufeli vd.'ye (2002) göre işe adanmışlık; dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma/özümseme unsurlarından oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Dinçlik

Kişinin fiziksel açıdan güçlü, duygusal açıdan enerjik hissetmesi ve bilişsel anlamda da canlı olarak algılaması, işe adanmışlığın dinçlik unsurunu ifade etmektedir (Shraga ve Shirom, 2009:272). Dinçlik, “*çalışırken yüksek düzeyde içsel enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat göstermesi*” anlamına gelir. Dinçlik, kişinin çalışma esnasında yüksek seviyede enerji harcaması ve zihinsel uyumluluk göstermesi, iş yaparken gösterdiği çaba ve zorluklarla karşılaştığında gösterdiği sabır ve azimli olmayı ifade etmektedir (Bakker vd., 2014). Dinçlik seviyesi yüksek olan kişiler çalışırken daha şevk duyarlar, kendilerini fiziksel olarak daha güçlü hissederler, zihinleri daha aktif çalışmaktadır ve yenilikçi fikirlere sahiptirler (Little vd., 2011:467).

Adanmışlık

Schaufeli vd.'nin (2006) tanımıyla adanmışlık “*kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması ve önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması*” şeklinde tanımlanmaktadır. Du Plessis (2014:18) ise adanmışlığı, “*çalışanların işinin çıktılarını ve işten kazanımlarını görme hususunda istekli hali ve tüm bunların kazanımları olarak işini anlamlı bulması ve işine değer atfetmesi*” olarak tanımlamıştır.

Yoğunlaşma (Özümseme)

İşe adanmanın unsurlarından olan yoğunlaşma (özümseme), iş esnasında tamamen konsantre olup bireyin iş dışı bir şeyle ilgilenmemesi, iş esnasında zamanın nasıl geçtiğinin farkına varılmaması ve kişinin işle bütünleşip işe tam odaklanma ve kendini kaptırması anlamına gelir (Schaufeli vd., 2002). Yoğunlaşma, bireyin tamamen işine odaklanması ve enerjik bir şekilde işine uyum sağlaması, bu sayede işteki zamanının hızlı geçmesi ve kişinin işten şevk duyarak işten kopamamasıdır (Bakker vd., 2014: 391). Çalışırken tamamen dış dünya ile bağlantısını kesen çalışanlar tüm zihnini işine odaklarken fiziksel ve bilişsel olarak koordinasyon

halindedir, bu sebepten ötürü yaşadığı akış ona içsel tatmin duygusu yaşatarak işinden haz duymasının yolunu açar (Schaufeli vd. 2002:75). Kişinin kendini işine tamamen kaptırması, "akış" olarak da tanımlanabilir. Akış sürecinde zihin ve bedenin bütünleşmesi, tamamen konsantrasyon, odaklanma, özbilinç kaybı, zaman algısının kaybı ve içsel tatmin yaşanır (Csikszentmihalyi, 1990). Bunun yanı sıra akış, özümsemeden farklı olarak daha yaygın ve kalıcı bir zihin durumu ve farkı yönleri barındıran daha karmaşık bir kavramdır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

2.3. İşe Adanmışlığı Benzer Kavramlardan Ayıran Özellikler

İşe adanmışlık alanyazında örgüte bağlılık, iş tatmini, iş motivasyonu gibi kavramlarla çok sık kıyaslanmış bazen de birbiri yerine kullanılmıştır. Ancak hem öncül hem de sonuçları hem de bireyde oluşturduğu fiziksel ve duygusal durumlar açısından farklılaşmaktadır Schaufeli vd., (2002) işe adanmışlığı işe bağlılığın farklı yönlerini yansıtan bambaşka bir kavram olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda; işe adanmışlık durumsal ve özel bir olgudan ziyade bir objeye, duruma, bireye veya tutuma odaklanmayan daha sürekli ve yaygın ruhsal ve bilişsel bir koşulu vurgulamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008). Bakker'a göre (2011) işe adanma, yüksek iş zevkini yüksek aktivasyon ile birleştirmesiyle iş doyumundan farklıdır; iş doyumunu tipik olarak çalışan refahının daha pasif bir şeklidir.

2.3.1. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık

Tükenmişlik, *“iş gereği insanlarla yoğun bir iletişim halinde olanlarda görülen, duyarsız olma, duygusal bitkinlik, düşük kişisel başarı hissi”*dir (Maslach ve Zimbardo, 1982). Maslach vd. (2001) tükenmişliği, *“çalışma esnasında ortaya çıkan kronik bir yorgunluk, işle ilgili olumsuz davranış ve mesleki yeterlilik sendromu”* olarak tanımlanmıştır. Alanyazında yapılan bazı araştırmalar, tükenmişlik kavramının işe adanmanın tam zıttı olduğunu ve bu yüzden tükenmişlik düzeyinin belirlenmesinin işe adanma düzeyini belirlemek için yeterli olacağını savunmuşlardır (Maslach ve Leiter, 2008: 498-499). Maslach vd.'ye göre (1997) adanmışlık, üç tükenmişlik boyutunun tam zıttı olan enerji, katılım ve yeterliliği içermektedir.

Tükenmişlik ve işe adanmışlık, bireysel çalışanlar ve genel olarak örgütler için önemli sonuçlara sahip olabileceğinden, birçok çalışma her iki kavramın öncüllerine odaklanmıştır. Schaufeli vd.'nin (2002) adanmışlığın, tükenmişlikten farklı bir kavram olduğu görüşüne; Cole vd. (2012) tarafından karşı çıkılmış, tükenmişlik ve

adanmışlığın yüksek oranda ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Tükenmişlik ve adanmışlığın ayrı boyutlar olarak görülüp görülemeyeceğinin sorgulanabilir olduğu sonucuna varmışlardır (Knight vd., 2017:793). Ancak bu sonuç, yüksek düzey adanmışlığın birey üzerinde bir baskı yaratarak tükenmişliği arttırabileceğini akla getirmektedir. Dolayısıyla hem tükenmişlik hem de işe adanma işle ilgili sonuçlarla ilişkili olsa da tükenmişlik sağlıkla ilgili sonuçlarla daha güçlü bir şekilde ilişkili gibi görünürken işe adanma motivasyonel sonuçlarla daha güçlü bir şekilde ilişkilidir. Bu nedenle, tükenmişlik ve işe adanmışlık önemli ölçüde farklı deneyimleri temsil eder ve hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların farklı ilgi alanlarını kapsar (Bakker vd., 2014).

2.3.2. Çalışanların Adanmışlığı ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, çalışanın işiyle olan ilişkisini ifade ederken, çalışan adanmışlığı, bir çalışanın iş, şirket, mesleki rolü vb. ile ilişkisini içerebilen daha geniş bir kavramdır (Schaufeli ve Salanova, 2011; Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu ayrım hem kuramsal hem de uygulama açısından işe adanmışlığı ilgili kavramlardan ayırmak açısından önemlidir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Saks (2006), Khan'ın (1990) tanımına bağlı kalarak işe ve örgüte adanmışlık kavramını genişletmiştir. Yazara göre, çalışan adanmışlığını etkileyen faktörler, işin nitelikleri, örgütsel destek, çalışanların yönetici tarafından desteklenmesi, takdir görüp ödüllendirilmesi, prosedür adaleti ve dağıtım adaletidir.

2.3.3. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık

İşe adanma ve iş tatmini çok sık karşılaştırılan ve aynı zamanda birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. İş tatmini, araştırmacılar tarafından ilgi çeken ve araştırılan kavramlardan biridir ve *“kişinin işe karşı bakışından kaynaklanan haz veya olumlu bir duygusal durum”* şeklinde tanımlanır (Locke, 1976: 1300). İş tatmini çalışan refahının işe adanmışlığa kıyasla daha pasif bir şeklidir (Bakker, 2011:1). En yaygın tanımıyla iş tatmini, bir kişinin işinden algıladığı memnuniyet seviyesini göstermektedir (Locke, 1969:316). Bakker, (2011:265) iş tatmini, çalışanların genel olarak işlerinden duydukları hoşnutluğun pasif bir ifadesi olduğunu vurgulayarak, işe adanmışlığın ise performans üzerinde uzun vadeli etkileri olacağı belirtilmiştir (Schaufeli, 2013)’e göre iş tatmininde işe karşı dinginlik sakinlik, rahatlık, huzur ve memnuniyetle daha

düşük harekete geçme mekanizmasıdır. İşe adanmışlık ise işe odaklanıp daha coşkulu, heyecanlı, şevkli ve enerjik hissedilen bilişsel bir düzeyin yansımasıdır.

2.3.4. İş Motivasyonu ve İşe Adanmışlık

Wellins ve Concelman'a (2005) göre, bir örgütte üyeler arasındaki işe adanmışlık fiziksel, bilişsel veya duygusal yollardan bağımsız olarak tüm örgüt üyelerinin iş motivasyonunu sağlamak ve işe bağlamak için önemli bir bileşendir. Bakker'a göre (2011:1), işe adanmışlık iş motivasyonundan farklıdır, çünkü işe adanmışlık aynı zamanda motivasyona ek olarak biliş ve duygulanım anlamına gelir. Yoğunlaşma, çalışanları zihinsel olarak odaklandığı işe yoğunlaştırdığı için etkilemektedir (Schaufeli vd., 2002:74). Bu sebeple işe adanmışlık kavramının "motivasyon" kavramından farklı bir içeriği kapsadığı ve böylece farklı kavramlar olduğu anlaşılabılır.

2.3.5. İşkoliklik ve İşe Adanmışlık

İşkoliklik ve işe adanmışlığın farklı nitelikleri olduğu, çalışanın refahı ve göstermiş olduğu iş performansının çeşitli boyutları ile olan ilişkisi açısından kanıtlanmıştır (Shimazu vd., 2015). İşkoliklik, mecburi ve iş saplantılı yoğun çalışma şeklinde kendini gösterirken işe adanmışlık ise düşüncelerden ve kaygılardan uzaklaşarak, işyerinde akışa sahip olmaya, işe kendini kaptırmaya, işiyle tam bir uyuma sahip olup, gönüllü ve istekli bir şekilde çalışırken zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmamaktır (Schaufeli vd., 2008). Csikszentmihalyi (1997), refah açısından işyerinde "optimum işleyiş" varsayımını vurgular. "Akışa" sahip olmak, kendini kaptırmaya ve tam bir uyum duygusu yaşamaya benzer olarak tanımlanabilir. İşe adanmışlık ise bir çalışanın yoğun enerji ve olumlu bir bilişsel haldeyken kendini işine tamamen adanmış durumda ortaya çıkmaktadır (Tims vd., 2011). Van Beek vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada, işe adanmanın içsel motivasyon, işkolikliğin ise dışsal motivasyon sonucu ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Yaşam kalitesi ve iş yaşam dengesinin çıktılarının, kişinin iyi oluş haline etkilerini düşündüğümüzde ise işkolikliğin yaşam kalitesi ve doyumunda azalma ve psikolojik rahatsızlıklarda artış oluşturduğu, buna karşılık işe adanmışlığı hem yaşam doyumunda hem de iş performansında artış ve psikolojik rahatsızlıklarda azalma oluşturduğu belirlenmiştir (Shimazu vd.,2015). İşe adanmışlık, kişi işini yaparken keyif alması ve eğlenmesini, işkoliklik ise zorunlu bir çalışma bahse konu olduğundan

kişinin işten keyif ve eğlence duyamadığı durumu ifade eder (Gorgievski ve Bakker, 2010).

2.3.6. İşin Anlamlılığı ve İşe Adanmışlık

İşin anlamlılığı, işe adanmışlık için “*gerekli bir ön koşuldur*” (Albrecht, 2013:243). İş anlamlılığı bir kişinin kendi standartlarına göre belirlenen bir iş amacının veya hedefinin değerini ifade eder (May vd., 2004). İşin anlamlılığı, çoğunlukla bir göreve olan içsel ilgiyi yansıtır ve iş rolündeki görev zorunlulukları ile bireyin değerleri ve inançları arasındaki uyumu içerir (Spreitzer, 1995). Çalışanlar işin anlamlılığını deneyimlediklerinde, genellikle işte bilişsel olarak uygun olmayı daha kolay bulurlar ve daha fazla kendilerini işlerine adamaya başlarlar (Demirtaş vd., 2017).

2.3.7. İşe/Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık

Yazında, bağlılık ve adanmışlık birbirinin yerine kullanılarak karıştırılmaktadır (Mowday, 1998). Oysaki bu iki kavram, birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen kavramsal ve tanım bağlamında birbirlerinden ayrılmaktadır. Brown (1996) tarafından kapsamlı bir meta-analiz sonucunda, işe bağlı kişiler “*işini motive edici ama zorlayıcı bulan hem genel olarak işine, hem özel işine hem de örgüte bağlı bu nedenle iş ve pozisyonundan ayrılma konusunda daha katı bir tutuma sahip, üstleri ile ilişkilerinde profesyonel davranan ve bu nedenle geri bildirim alma şansı daha yüksek bireylerdir*”. Bunun yanı sıra işe bağlılık, işe adanmışlıktan farklı olarak ve rol algılarından bağımsız olarak zihinsel veya fiziksel sağlıkla ilişkili görünmemektedir (Maslach vd., 2001).

Hallberg ve Schaufeli’nin (2006) araştırmasında; işe adanmışlığın, işe bağlılık ve örgütsel bağlılıktan farklı olduğu vurgulanmıştır. İşe bağlılığın, yüksek iş yükü ile ilişkili ve rol çatışmasıyla ilişkisiz bir kavram olduğu, İşe adanma ve örgütsel bağlılığın ikisinin de iş yüküyle ilgili olmadığı, ancak düşük düzeyde rol çatışması ile ilişkili olduğunu da ifade etmişlerdir. Bu üç kavramdan sadece işe bağlılığın içsel motivasyonla ilgili olduğu ve üç yapının da kişinin işini bırakma eğiliminin azalmasıyla ilişkili gözüktüğü sonucuna varılmıştır.

2.4. İşe Adanmışlığın Öncülleri

İşe adanmışlığın örgüt iklimi, yöneticinin liderlik türü, insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimin örgütsel politikaları, iş yerinde iyi oluş stratejileri, örgütsel güven, takım çalışmasının uyumu, işin özellikleri, çalışan bireyin kişilik özellikleri gibi içsel ve dışsal değişkenlere göre şekillendiğini söylemek mümkündür. Önceki araştırmalar, çalışma arkadaş ve amirlerinden gelen sosyal destek, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği, özerklik ve öğrenme fırsatları gibi iş kaynaklarının işe adanmışlıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu tutarlı bir şekilde göstermiştir (Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli ve Salanova, 2007).

İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources) Modeli, uluslararası alanyazında 2000’li yılların başında yerini almıştır (Demerouti vd., 2001). İş Talepleri-Kaynakları Modeli’nin (Bakker vd., 2005) merkezinde, her mesleğin iş ile ilişkili kendine özgü risk faktörleri olabileceği varsayımı yatmaktadır. Bu model, taleplerin, kaynakların, psikolojik durumların ve sonuçların birbirleri ile olan ilişkilerini açıklar (Bakker ve Demerouti, 2007). İş taleplerini, işin doğasında devamlı var olan bedensel ve psikolojik çaba, yetenek, yeterlik ve becerileri gerektiren, bu yüzden fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle de ilişkilendirilen işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri olarak ifade eder. Demerouti vd. (2001) ise iş kaynaklarını iş hedeflerine ulaşmaya yönelik işlevselliği olan, iş taleplerini ve iş talepleri ile ilgili psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltan, aynı zamanda kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlayan işin fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönleri olarak tanımlamışlardır. İş kaynakları, işin, iş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltabilecek fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder; iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olmak, kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eder (Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşe adanmışlık, İş Talepleri-Kaynakları Modeli kullanılarak daha iyi anlaşılabilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bazı araştırmalar, İş Talepleri-Kaynakları modelinin tüm çalışma ortamlarına uygulanabileceğini ortaya koymuştur (Demerouti, 2014). İş talepleri ve kaynakları başlattığı süreçler açısından ayrışır ancak ortak etkileri de vardır. Bu nedenle, çeşitli araştırmalar, sosyal destek, özerklik, performans geri bildirimi ve gelişim fırsatları gibi iş kaynaklarının, iş taleplerinin (iş baskısı, duygusal talepler vb.) tükenmişlik dahil olmak üzere gerginlik üzerindeki etkisini

azaltabileceğini göstermiştir. Çalışanlar çeşitli iş kaynaklarına sahip olduğunda, günlük iş taleplerinin üstesinden daha kolay gelir. Diğer yandan araştırmalar, iş talepleri yüksek olduğunda iş kaynaklarının belirgin hale geldiğini ve işe adanmışlık üzerinde en güçlü olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Bakker vd., 2005). Dolayısıyla, iş kaynakları adanmışlığın en önemli öncüllerindendir (Chughtai ve Buckley, 2008: 50).

Araştırmalar, yüksek iş baskısı, duygusal talepler ve rol belirsizliği gibi iş taleplerinin uyku sorunlarına, bitkinliğe ve sağlığın bozulmasına buna karşılık sosyal destek, performans geri bildirimi ve işyerinde özerklik gibi iş kaynaklarının, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılığa yol açarak kişide motive edici faktörler oluşturabileceğini göstermiştir (Halbesleben ve Buckley, 2004; Taris ve Feij, 2004). Ayrıca bazı çalışmalar, işe adanmışlığın günden güne kişilerde dalgalanma gösterebileceğini ortaya koymuştur. Gün içinde olanlara bağlı olarak, çalışanlar iş faaliyetlerine daha yüksek veya daha düşük düzeyde adanmışlık gösterirler (Bakker 2011). İşe adanmış çalışanlar, yoğun bir çalışma gününden sonra kendilerini yorgun hissetmelerine rağmen, olumlu başarılarla ilişkilendirildiği için yorgunluklarını oldukça hoş bir durum olarak tanımlarlar. Farklı bir anlatımla, işe adanmışlığı yüksek çalışanlar için olumlu şekilde ifade edilen olumlu bir kavramdır.

Sonnentag (2011), adanmışlığın günden güne incelemenin yeterli bir değerlendirme olmayacağını ileri sürerek adanmışlığın saatten saate bile değişebileceğini belirtmiştir. Beal vd. (2005), bir görevin doğasının, çalışanların işe adanmışlık yaşayıp yaşamadığının önemli bir belirleyicisi olabileceğini öne sürmüşlerdir. Daha açık bir ifade ile çalışanların görevlerinin özellikleri işe adanmışlığın önemli bir öncülüdür.

İşe adanmışlığı kişilik özelliklerinin de etkilediği düşünülmektedir. Proaktif kişilik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi açıklayan mekanizmayı araştıran Bakker vd. (2012), proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerini yapma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, böylece işe adanmışlıklarının arttığını savunmuşlardır.

İşe adanmışlığın etkileyen öncüller ile ilgili alanyazında en çok kabul gören araştırmalardan biri de Anitha'ya (2014) aittir. Yazar, işe adanmışlığın öncüllerini iş çevresi, takım ve çalışma arkadaşları, liderlik türü, ücret, eğitim ve kariyer gelişimi, örgütsel politikalar, işyeri refahı olarak belirlemiştir. Bakker ve Demerouti'nin (2007)

yaklaşımına göre otonomi (özerklik), performans geri bildirimi, gibi iş kaynakları (sosyal destek) ve kişisel kaynaklar (öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık vb.) işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Chughtai ve Buckley'e göre (2008: 50) işe adanmışlık, takım ve çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen sosyal destek, performans geri bildirimleri, koçluk, iş kontrolleri, örgütsel politikalar, ücret, işyeri refahı, örgüt iklimi, görev çeşitliliği ve eğitim ve kariyer geliştirme, olanakları gibi iş kaynakları ile ilişkilidir.

Çalışma Ortamı

Bir çalışanın adanmışlık düzeyini belirlemedeki en önemli öncüllerden biri de çalışma ortamıdır. Rich vd. (2010), çalışan adanmışlığının işyerinin çeşitli yönlerinin sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Deci ve Ryan (1987), üst yönetim kademesinin oluşturduğu destekleyici tutum ve olumlu örgüt iklimiyle çalışma ortamının, yenilikçi davranışlar geliştirmeye ve işle ilgili sorunları çözmeye teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Bu yüzden çalışanların uyum içinde çalıştığı ve örgütsel güvenin olduğu bir çalışma ortamı çalışan adanmışlığının temel belirleyicisi olarak kabul edilir. İşe adanmışlık üzerinde önemli faktörleri inceleyen yazarlar, çalışma ortamı ve liderin yönetim tarzının etkili olduğunu saptamışlardır (Wildermuth ve Pauken, 2008). Sağlıklı çalışma koşullarının olmadığı bir iş yeri, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş gücü verimliliği azalması, üretim karşıtı çalışma davranışı, örgütsel sessizlik, devamsızlık, iş yerine karşı sinik davranışlar ve geçici veya kalıcı sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Buna karşılık sağlıklı çalışma ortamının olduğu bir örgüt ortamı, işe adanmışlık, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılığın artmasına yol açar. Bu yüzden sürdürülebilir nitelikte örgütsel hedef ve performansa ulaşmak için örgütlerin sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasının önemi büyüktür (Collins vd., 2005).

Maddi ve Sosyal Haklar

İş görenlerin örgüte güven duymasını ve örgütsel destek algısını etkileyen faktörler mevcuttur. Bunlar; kariyer gelişimi, cazip ücret, işi takdir edilmesi/tanınma, iş güvencesi ve bağımsız karar alma imkanıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).

Çalışanların hak ettikleri ödüllendirme sistemleri (maaş, dinlenme hakkı, ara tatili, ücret, tazminat, ikramiye vb.) bağlı bulundukları örgütleri tarafından yerine getirilmediğinde işe karşı adaptasyon sorunları ortaya çıkabilmektedir. Duygusal

sosyal destek, bir örgütün çalışanların duygularını önemsemesi, düşüncelerini önemseyip değer vermesi ve onların taleplerini dikkate alıp, dillendirmesi hususunda serbestlik tanınmasıdır (Beehr, 1995). Yalnızca bireyin elde ettiği finansal getiriler, işe karşı adanmışlıklarını üzerinde tek başına belirleyici olmaz. Finansal getirilerin yanında bireyin performansının takdir görmemesi, kişinin işlerinin görmezden gelinmesi, üst yönetim tarafından değer görmediğini hissetmesi bireyde işe karşı tükenmişlik ve yabancılaşma duygusunu ortaya çıkarırken işe adanmışlıklarının azalmasına yol açmaktadır (Maslach vd., 2001: 414). Örneğin, bir kişi yoğun ve disiplinli çalışmasına karşılık piyasadaki aynı işi yapan kişilerden daha düşük bir ücretle çalışıyorsa şevki kırılabilir (Robinson ve Rousseau, 1994:247). Saks ve Rotman (2006) ücret, performans ödemeleri ve ikramiye gibi finansal ödüllerin çalışanın işe motivasyonunu güdüleyen çalışan adanmışlığının önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Ödül ve takdir alan çalışanlar örgüte aidiyet hissedecek, işteki performans ve kişisel başarılarına daha fazla odaklanacaktır (Anitha,2014:312). Navaro'ya (2014) göre örgütler, çalışanlarına ücret, finansal haklar ve kendini gerçekleştirme imkanı sağlarlar. Bireyin sadece finansal anlamda hedeflerine ulaşması ve geçimini sağlayabilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda kariyer gelişimi, ilerleme, kendini aşma ve var olma algısı gibi psikososyal ihtiyaçlarının da tatmin olması gerekir. Yalnızca maddi imkanlar yüzünden sevmediği işte çalışan bir kişi bir süre sonra olumsuz bir ruh hali ve tükenmişlik yaşayacaktır. Kahn (1990), çalışanların adanmışlık düzeyinin işletmelerinden sağladığı faydaların bir fonksiyonu olduğunu tespit etmiştir. Fayda ya da ödül ne olursa olsun işletmeler çalışanlarından yüksek seviyede adanmışlık elde etmek istiyorlarsa, çalışanlarını onaylayıp, takdir etmesi ve onlara tatminkar ücret sunması elzemdir.

Takım ve Çalışma Arkadaşlarının Uyum

Takım ve çalışma arkadaşlarının uyumu çalışan adanmışlığının ortaya çıkıp gelişmesinde önemli bir unsurdur. Kahn (1990), örgütte güvenilir insanların olduğunda takım ve çalışma arkadaşlarının uyumunun gözlemlendiğini bunun da işe adanmışlığı güçlendirdiğini savunmuştur. Destekleyici örgütsel iklim; örgütte çalışan bireylere risk almaktan kaçınmama, yenilikçi iş fikirleri deneme ve sonuçlardan korkmadan başarısız olma imkanı tanır (Kahn, 1990). May vd. (2004), işyerindeki uyum ve ilişkilerin, adanmışlığın işin anlamlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu

gözlemlemişlerdir. Schaufeli vd.'nin (2008) Hollanda'da bir telekomünikasyon işletmesinde yaptıkları araştırmada etkileşimsel çalışma arkadaşlığının ve desteğinin, iş tatmini ve işe adanmışlık gibi olumlu çalışma sonuçları ile ilişkilendirilmiştir. İşyeri arkadaşlığının diğer takım arkadaşlarıyla kurulan informal ve yakın ilişkiler çalışanın iş performansına yansımaktadır. İş performansı yüksek olan çalışanlar hem kendi kariyerlerine hem de örgütsel performansa katkı sağlayarak işyerinde verimliliği artırır. Çalışanların algıladıkları güven ikliminde ve samimiyet ortamında daha yenilikçi düşünürler, eleştirel bakış açısı geliştirirler. Çalışan arkadaşlığı ilişkisi çıktısı olarak mutluluk ve samimiyet içeren güven dolu bir çalışma ortamı oluşur ve bu ortamda çalışanlar kendilerini değerli görerek etkin olurlar bu da onların işe karşı adanmışlık duygusunun olumlu anlamda artmasına neden olur (Lin-dar, 2010). Locke ve Taylor (1991), bireylerin sosyal ilişki ihtiyaçlarını incelemişleridir. Yazarlar, iş arkadaşlarıyla sosyalleşen, etkileşime giren ve iyi ilişkiler geliştiren bireylerin, işe adanmışlıklarının yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Eğitim ve Kariyer Geliştirme

Eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları, bir örgütün vizyonuna paralel olarak insan sermayesinden faydalanmayı amaçlayan farklılaşan ama kendi içinde tutarlı olan uygulamalardan oluşan bir derlemi içerir. Boselie vd. (2005), eğitim, performans değerlendirme gibi olumlu insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının işyeri tutumlarına, davranışlarına ve iş performansına olumlu yönde katkısı olduğunu bulmuştur. Çalışanlara eğitim ve öğrenme geliştirme olanakları verildiğinde daha fazla gelişirler ve işe adanmışlıkları yükselebilir Eğitim ve kariyer gelişimi, çalışanların işin niteliklerine konsantre olmalarına katkı sunduğundan, çalışanların adanmışlık sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli boyuttur. Eğitim, hizmet performansını ve çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkiler (Paradise, 2008).

Günümüzün dinamik ve dönüşen şartlarında işe adanmışlığı tamamen açıklamada sadece belirttiği psikolojik koşullar veya öncülleri yetersiz kalmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu sebeple işe adanmışlık Sosyal Değişim Teorisi'ne dayandırılarak daha iyi anlamlandırılabilir. Sosyal Değişim Teorisi, Blau'ya (1964) göre, kişisel ihtiyaçların karşılanması için sosyal ilişkilerin mutlaka olması gerekliliğini savunur. Bu teoriye dayanarak eğitim ve kariyer gelişim gibi İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerinde etkili olduğu çıkarımında bulunulabilir

(Alfes vd., 2013). Alderfer (1972), bir örgütün çalışanlarına kariyerde ilerleme ve kişisel gelişim fırsatı sunduğunda, bunun çalışanlara sağlanabilecek en değerli ödüllendirme sistemi olduğunu ileri sürmüştür. Saks'ın (2006) bulgularına göre karşılıklı bir bağımlılık ve etkileşimi vurgulayan Sosyal Değişim Kuramı, bireylerin örgütün kendilerine sağlamış olduğu ekonomik sosyal ve duygusal kaynaklara karşılık kendilerini ait oldukları örgüte karşı sorumlu hissedebileceklerini varsayar. Bu varsayımına göre çalışanlar kaynaklarını bilişsel, ruhsal ve fiziksel olarak işe adarlar. Çalışanın kariyer gelişimi beklentisi ve örgüt içinde hak ettiğini düşündüğü terfi düzeyine ulaşması bireyin işe karşı olan tutkusunu sağlayarak işe adanmışlığa yol açan bir etmen olarak görülmektedir (Anitha, 2014:312).

Liderlik Türü

Liderlik türü, işe adanmışlığın önemli bir öncülüdür. Liderin sergilemiş olduğu liderlik türü, işe adanmışlığın gelişiminde kritik bir öneme sahiptir. Schaufeli ve Salanova'ya göre (2008: 395-397); liderler çalışanlara mentorluk ederek, etik, dönüştürücü ve güçlendirici liderlik türü benimseyerek gelişimin gerçekleşmesi ve artırılmasında önemli bir role sahiptirler. Lider; çalışanların temel yeterliklerini saptayarak onların hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olup vizyonunu belirlerken, ilham gücüyle de onları teşvik ederek adanmışlık seviyelerini artıracakı düşünülmektedir (Wildermuth ve Pauken, 2008).

Bireyin üstü ile olan ilişkisi, çalışanın kendisini güvende hissettiği ve adanmışlık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan durumdur. İşyerinde yöneticiler baskıcı ve istismarcı davranmadığında çalışanlar kendilerini daha fazla özgür ve güvende hissedeceklerdir. Yöneticilerinin kendi istek, duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini gören çalışanlar olumlu geri bildirimle işe katılım sağlayarak duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde dile getirebilirler (Oliver ve Rothman, 2007: 50). Araştırmalar, liderler çalışanlarına ilham verdiğinde bağlılığın doğal olarak gerçekleştiğini göstermektedir (örn. Wallace ve Trinka, 2009). Liderler, çalışanlarını takdir edip onlara ilham verip çabalarını takdir ettiğinde, çalışanlar yaptıkları işi önemli ve anlamlı görürler. Bu da onların işe olan ilgi ve adanmışlığına yol açar. Otantik ve destekleyici liderlik, işe bağlılıklarını, memnuniyetlerini ve şevklerini artırma anlamında takipçilerin kararlarını katılımını arttırmaktadır (Schneider vd., 2009).

Ford ve Fotteler'a göre (1995) liderlik türü olarak güçlendirici liderlik özelliklerini gösteren yöneticiler, yönetsel stratejileri çalışanlarına eksiksiz ve doğru şekilde ileterek, rutin işlerinde bile karar ve inisiyatif alarak çalışanlarla, yetkisini gerektiğinde paylaşıp güç transferi yaparak işe adanmışlığın olumlu etkisini açığa çıkarırlar. King ve Ehrhard'ın (1997) araştırmasına göre güçlendirici lider, çalışanlardaki tükenmişlik, işin anlamsızlığı, sosyal dışlanma, devamsızlık, adaptasyon sorunları gibi olumsuzlukları azaltabilmektedir. Astlarının görüşlerini önemseyip, etkileşimle onlara özerklik tanıyan etik liderler, örgütün hedeflerini ve astlarının sorumluluklarının ne olduğu net bir şekilde doğru iletişimi benimseyerek aktarır (Brown ve Treviño, 2006). Bu sayede örgütteki takipçilerin işe adanmışlığı artar. Liderler çalışanlarına karar verme ve sorumluk alma özgürlüğü tanıdığına, bu işe adanmışlıkla sonuçlanabilir. Bununla birlikte değer yargılarına ve duygularına öncelik tanıyarak, takım arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim geliştirmelerine öncü olarak; işle bütünleşmelerini, örgüte bağlılıklarına ve işten keyif alarak işe adanmışlıklarının artmasına köprü oluştururlar (Macey vd., 2009). Yang ve Mossholder (2010), iyi niyetli ve etik davranışıyla takipçilerinin saygısını kazanan liderlerin iş ilişkilerinde güven tesis ederek, çalışanlarında da kendisine yönelik karşılıklı güven ve psikolojik sermaye oluşturacağını belirtmişlerdir. Bu sayede güçlendirici liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumlu etkileri olacağını vurgulamışlardır.

2.5. İşe Adanmışlığın Sonuçları

Salanova vd.'ye (2003) göre, işe adanmışlığın örgütleri ve bireyleri etkileyen çeşitli sonuçları mevcuttur. Bunlar, örgüte bağlılık, yüksek motivasyon, iş verimliliği, iyi oluş hali, ekstra rol davranışı gösterme ve yüksek iş performansı gibi olumlu iş davranışlarıdır.

İşe adanmışlığın ekstra rol davranışına etkisi olduğu düşünülmektedir. İşletmeler zor ve rekabete dayalı çalışma hayatında sadece bireysel rollerine odaklanan çalışanların yanı sıra, aynı zamanda inisiyatif alarak ekstra rol davranışını gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bireyin halihazırdaki görev tanımının dışında ekstra çaba göstermesi, yenilikçi fikir sunması, gönüllülük esasıyla diğer çalışma arkadaşlarını desteklemesi bu davranışa örnek olarak gösterilebilir (Leiter ve Bakker, 2010:4). İşe adanmışlığın örgütler için ilgi çekici bir hale gelmesinin sebebi örgütlere sağlamış olduğu yararlı ve olumlu sonuçları doğurmasındandır. İşe adanmışlık ile iş

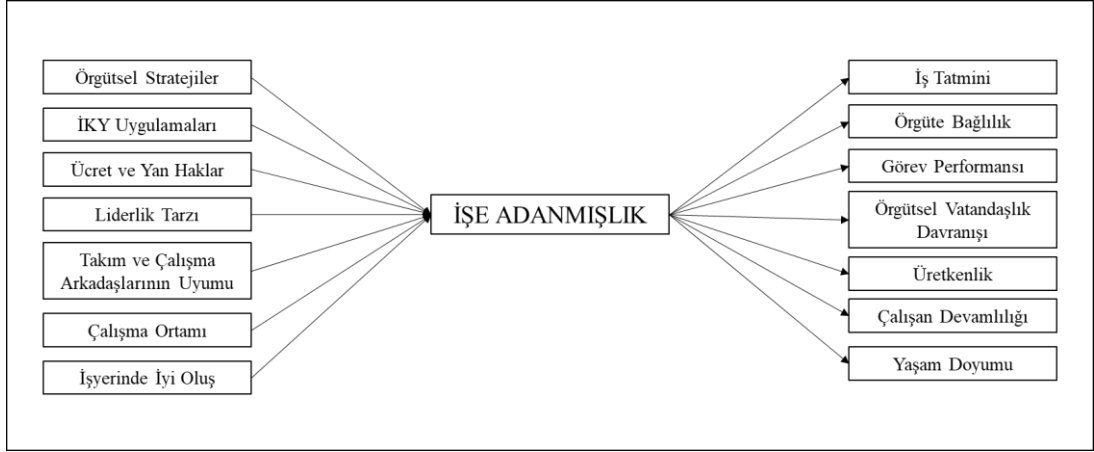
çıktılarının birbirleriyle ilişkili olduğu ile ilgili yaygın bir kanı vardır (Harter vd., 2002).

İşe adanmış çalışanlar sadece kendi bireysel çıkarlarını düşünmeyip bunun yanı sıra bünyesinde oldukları örgüte de ciddi anlamda faydada bulunup katkı sunarlar. İşe adanmış çalışanların örgüte kattığı değerleri Hughes ve Rog (2008) şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Kurumsal bir örgüt kültürü oluşmasını sağlarlar.
- Örgütleri için olumlu ifadelerde bulunurlar.
- Ekstra bir rol çabası gösterdiğinden ötürü performans, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, verimlilik satış ve karlılık konusunda olumlu katkı sunarlar.
- İşten ayrılma niyetleri düşüktür, örgütte uzun süre kalmaya karşı isteklidirler.

İşe adanmış çalışanlar iş ortamlarındaki baskı ve taleplerin üstesinden gelebilme becerisini gösterebildikleri için daha az kaygılıdırlar ve bu da onların psikolojik olarak güçlü hissetmelerini, iyi olma ve akışa kendilerini kaptırarak keyif almalarını sağlar (Schaufeli vd., 2008). Saks'a (2006) göre işe adanmışlık işe ve örgüte bağlılık, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli ölçüde olumlu ve işten ayrılma niyeti ile negatif olarak ilişkilidir. Schaufeli vd.'nin (2008) çalışmasında ise işe adanmış çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerin tespit edilmiş ve adanmış çalışanların zorunluluk gerektirmeyen gayri resmi faaliyetleri gerçekleştirmelerinin daha muhtemel olduğu, tanımlanmış rol gerekliliklerinin dışında da gönüllü olarak örgüte katkı sunarak, örgütlerinde ekstra rol davranışı sergileyecekleri ve bu sayede işletmelerinin verimliliğini ve bireysel performanslarını artırarak örgütlerine fayda sağlamak adına önemli bir rol oynayacakları ifade edilmiştir.

Birçok araştırmacı adanmışlığın çeşitli durumlarda performansa yönelik olumlu etkide bulunacağına yönelik veriler ortaya koymuştur. Salanova vd. (2003) kurumsal vasıtaların, işe adanmışlığın ve hizmet ikliminin çalışanların performansı ve müşterilerin sadakati üzerine etkilerini belirlemek amacıyla İspanya lokantalarında çalışan görevliler üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Sonuçlar, örgütteki vasıtaların ve işe adanmışlığın gelişen çalışan performansını ve daha yüksek müşteri sadakatini beraberinde getirdiğini göstermiştir.



Şekil 1. İşe Adanmışlığın Bazı Öncül ve Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşe adanmışlığın en önemli sonuçlarından biri görev performansıdır. Adanmış çalışanların iş gereksinimlerinin üstesinden gelme ve performans beklentilerini karşılama veya aşma olasılıkları daha yüksektir (Bakker vd., 2014). Ayrıca, işe adanmış çalışanlar daha yenilikçi olma eğilimindedirler, bu da yeni fikirlere ve kuruluş için daha iyi sonuçlara yol açabilir. Araştırmalar işe adanmışlığın görev performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Bakker ve Bal, 2010; Bakker vd., 2014).

İşe adanmışlığın bir başka sonucu da iş doyumudur. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, daha az bağlı olan meslektaşlarına göre işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimindedirler (Saks, 2006). Bunun nedeni, işe adanmış çalışanların işte olumlu duygular yaşama ve işlerinde bir başarı duygusu hissetme olasılıklarının daha yüksek olmasıdır. Bununla birlikte işe adanmışlığı yüksek çalışanlar, iş tatminine katkıda bulunabilecek şekilde çalışma ortamları hakkında daha olumlu bir algıya sahip olma eğilimindedirler. Araştırmalar, işe tutkunluğun iş doyumuna ve olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Saks, 2006; Schaufeli vd., 2002).

İşe adanmışlık, çalışanların refahı ile de ilişkilendirilmiştir. İşe adanmış çalışanlar, tükenmişlik, bitkinlik ve kaygı gibi stresle ilgili semptomları daha az yaşayabilirler (Schaufeli vd., 2009). Ayrıca, adanmış çalışanlar, olumlu duygular, yeterlilik duyguları ve yaşamda bir amaç duygusu içeren daha fazla psikolojik refah deneyimleyebilirler (Hakanen vd., 2008). Bu, daha fazla iş doyumuna ve daha düşük işten ayrılma niyetine yol açabilir.

İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar örgüte ve onun hedeflerine daha fazla bağlı olma eğilimindedir, bu da daha fazla üretkenliğe, devamsızlığın azalmasına ve işletmeler açısından daha yüksek karlılığa katkıda bulunur (Bakker ve Demerouti, 2008). Ayrıca, daha yüksek düzeyde işe adanmışlık, en iyi yetenekleri çekebilen ve elde tutabilen ve örgütün itibarını iyileştirebilen daha olumlu bir örgüt kültürünün gelişmesinde rol oynar. Araştırmalar, işe adanmışlığın örgütsel bağlılıkla olumlu (Bakker ve Demerouti, 2008) ve devamsızlıkla negatif bir ilişkisi olduğunu (Halbesleben ve Buckley, 2004) göstermektedir. Bir sonraki bölümde etik liderliğin çalışanların işe adanmışlıkları üzerindeki etkileri incelenmiş, kurama ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalar, araştırmanın amacı, soruları, hipotezleri, modeli, örnekleme, ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri, etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular, demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre işe adanmışlık düzeyinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

Etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişki, bir örgütün başarısında önemli bir yere sahiptir (Chughtai vd., 2015). Liderlik, çalışanların işe adanmışlıklarını arttırabilmektedir (Bakker vd., 2011: 14). Etik liderler, insan odaklı bakış açısı, güvenilir ve dürüst karakterleri, etik farkındalıkları, çalışanları ile empati yapmaları ve onlara çalışma ortamlarını anlama ve kolaylaştırmalarıyla, çalışanların rol modelleri haline gelerek onların işe adanmışlık düzeyini yükseltirler. Sarwar vd.'ye (2020) göre etik liderler, takipçilerine yardım ve destek yoluyla onların örnek alacağı bireyler haline gelerek çalışanların işe adanmışlık düzeylerini arttırabilmektedirler. Etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilere yönelik farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan kısaca bahsedildikten sonra araştırmanın amacına yer verilmiştir.

3.1. Etik Liderliğin İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilere yönelik yapılmış sınırlı sayıda farklı perspektiften çalışma bulunmaktadır. Etik liderin çalışanlar üzerindeki etkisini olumlu adanmışlık durumu ve çalışanları destekleme yoluyla ortaya çıktığını belirten Den Hartog vd.'ye göre (2012) etik liderlik, çalışanların işe adanmışlıklarını olumlu anlamda etkileyecek ve karşılığında sorumluluk alma becerilerini geliştirerek onların davranışlarını şekillendirecektir. Demirtaş'ın (2015) çalışmasında etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Mitonga-Monga vd.'nin (2016) çalışmasında etik liderliğin, işyeri etik kültürünü ve çalışanların işe adanmışlık düzeyini şekillendirmede çok

önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, diğer çalışmalardan elde edilen bazı bulgular, etik liderliğin çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerini teşvik ettiğini, böylece işe adanmışlığı artırdığını ve duygusal tükenmeyi azalttığını ortaya koymaktadır (Rantika ve Yustina, 2017). Demirtaş vd.'nin (2017) çalışmasında etik liderliğin işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli ve olumlu bir doğrudan etkisinin yanı sıra işin anlamlılığı yoluyla bu iki sonuç üzerinde dolaylı etkileri olduğunu gösterilmiştir. Yang vd.'nin (2020) çalışmasında da etik liderliğin işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ahmad ve Gao'nun (2018) çalışmasında etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme aracı rol oynamış ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Asif vd. (2020), etik liderliğin, duygusal bağlılığı ve işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Prastio vd.'nin (2020) çalışmasında etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, etik liderlik ve işe adanmışlık algıları yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğer çalışanlara kıyasla düşük olacağı sonucuna varılmıştır.

Islam vd.'nin (2023) çalışmasında, etik liderliğin çalışanların işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkisine sahip olduğu görülmüş ve çalışanların liderlerine duydukları güvenin bu ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Yazarlar, yöneticilerin, çalışanlara adil davranarak ve karar verme sürecine çalışanları dahil ederek çalışanların işe adanmışlığını artırabileceğini ve böylelikle liderlerine olan güveni de geliştirebileceğini belirtmişlerdir.

Türkiye'de etik liderlik ve işe adanmışlık üzerine yapılmış çalışmaları incelemek için ULAKBİM TR Dizin'de yer alan makalelere bakıldığında bu iki kavram arasındaki ilişkileri inceleyen üç adet çalışma olduğu görülmüştür. Dede vd.'nin (2020) çalışmasında, insani yardım kuruluşlarında çalışanların etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Baynal Doğan vd.'nin (2021) çalışmasında, etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde liderlere olan güvenin kısmen aracı bir rol oynadığı, bunun yanı sıra öz yeterliliğin de düzenleyici bir rol oynadığı saptanmıştır. Öztürk ve Demirtaş'ın (2022) çalışması, yöneticilerin örgütlerde çalışanlar için rol modeller olduklarını, etik liderlik davranışları ile çalışanların bağlılıklarını yönlendirebileceklerini ve sonuç olarak işe adanmışlık algısını olumlu yönde etkileyebileceklerini vurgulamaktadır. Sözü edilen çalışmanın

sonuçları, etik liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı ve işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve ayrıca çalışan bağlılığının etik liderlik davranışları ile işe adanmışlık alt boyutları arasında aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur.

Türkiye’de etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkilere yönelik lisansüstü tezleri belirlemek amacıyla YÖK Tez Veri Tabanı'nda yapılan genel tarama sonucunda, etik liderlik ve işe adanmışlık konusunda yalnızca bir adet yüksek lisans tezi bulunduğu tespit edilmiştir. Durgut (2020) tarafından kapsamı büyük ölçekli bir yapı malzemeleri örgütünde çalışanlar ile yapılan bu çalışmada etik liderlik ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

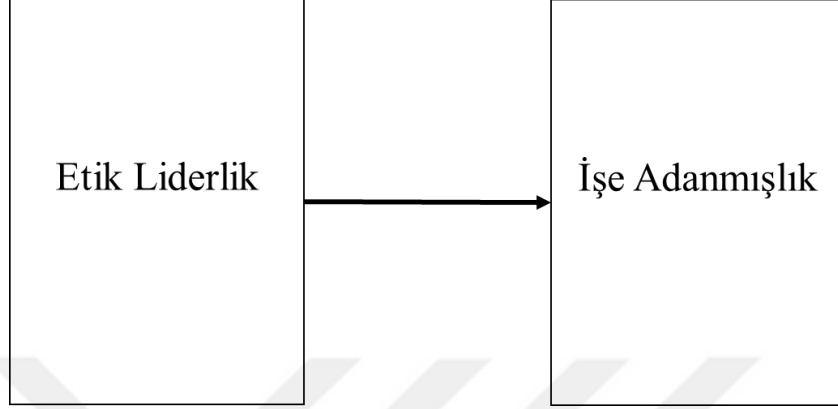
3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu araştırmanın diğer bir amacı, demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Etik liderlik, liderin etik değerlerle uyumlu davranarak çalışanların işe adanmışlıklarını artırma niteliğine sahip olduğu için önemlidir. Ayrıca, Türkiye’de sınırlı sayıda araştırmada etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelendiği belirlenmiştir. Türkiye dışındaki çalışmalarda da etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkilere odaklanan kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Türkiye dışındaki çalışmalarda da etik liderlik ve işe adanmışlık arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde etkisi kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlar açısından incelenmesi sonucunda yöneticilere işe adanmışlığı artırıcı uygulama önerileri sunulabilir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına ilişkin model Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2: Etik Liderliğin Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisine İlişkin Model

3.4. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Bu araştırmada etik liderliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede ana araştırma sorusu şu şekildedir:

1. Çalışanların etik liderlik algıları işe adanmışlık düzeylerini etkilemekte midir?

Araştırmanın diğer bir amacı demografik ve çalışma ile ilgili özelliklerine göre çalışanların işe adanmışlıklarının farklılık gösterip göstermediğidir. Bu bağlamda çalışanların cinsiyet, medeni durum, pozisyon, yaş, eğitim durumu, kıdem ve gelir durumlarına göre işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci sorusu aşağıdaki gibidir:

2. Çalışanların demografik ve çalışma ile ilgili özelliklerine göre işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Bu sorular doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanların etik liderlik algıları işe adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H₂: Cinsiyetlerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H3: Medeni durumlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4: Pozisyonlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5: Sektörlerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H6: Yaşlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H7: Eğitim durumlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H8: Kıdemlerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H9: Gelir durumlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi anket yöntemidir. Araştırmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli’de kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi anket formları aracılığıyla veri elde edilen 437 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçekler ve diğer sorular şunlardır:

Etik Liderlik Ölçeği: Brown vd. tarafından geliştirilen (2005) tek boyutlu ve 10 ifadeden oluşan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Türkçesi Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan ölçekten alınan puanlar arttıkça çalışanların yöneticilerine yönelik etik liderlik algılarının arttığı kabul edilmektedir.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Schaufeli (2003) tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği”nin 9 ifadeden oluşan tek boyutlu versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması da Schaufeli’den (2003) alınmıştır. Ölçekten alınan puanlar arttıkça çalışanların işe adanmışlıklarının yükseldiği kabul edilmektedir.

Demografik ve Çalışma ile İlgili Sorular: Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, sektör, kıdem ve gelir durumundan oluşan sorular yer almaktadır.

Elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Bu program vasıtasıyla geçerlilik analizleri için keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizleri için Cronbach's alpha kat sayısının hesaplanması, değişkenler arası ilişkiler ve etkilerin belirlenmesi için doğrusal regresyon analizi ve farklılık analizleri için bağımsız tek grup t-test ve tek yönlü ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

3.6. Katılımcıların Demografik ve Çalışma ile İlgili Değişkenlere Göre Dağılımları

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde toplam 437 kişinin %41'ini kadınların, %59'unu ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	179	41,0
Erkek	258	59,0
Toplam	437	100,0

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların yaş kategorilerine göre 21-27 yaş aralığının %11,7; 28-34 yaş aralığının %18,8; 35-41 yaş aralığının %27,9; 42-48 yaş aralığının ise %19,7; 49-54 yaş aralığının ise %13,7; 55 ve üzeri yaş aralığının ise %8,2 olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaş Kategorilerine Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
21-27	51	11,7
28-34	82	18,8
35-41	122	27,9
42-48	86	19,7
49-54	60	13,7
55 ve üzeri	36	8,2
Toplam	437	100

Tablo 6'ya bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların %31,1'inin medeni durumunun bekar, %68,9'unun ise evli olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	136	31,1
Evli	301	68,9
Toplam	437	100,0

Tablo 7’de görüldüğü üzere eğitim durumu lise düzeyinde olanların %8,2, ön lisans düzeyinde olanların %10,3, lisans düzeyinde olanların %46,9 ve yüksek lisans/doktora düzeylerinde olanların ise %34,6 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	36	8,2
Ön lisans	45	10,3
Lisans	205	46,9
Yüksek Lisans/Doktora	151	34,6
Toplam	437	100,0

Tablo 8’e bakıldığında katılımcıların pozisyona göre dağılımları incelendiğinde yönetici olanların %37,8, yönetici olmayanların ise %62,2 bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Pozisyona Göre Dağılımları

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	165	37,8
Yönetici değil	272	62,2
Toplam	437	100,0

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların, çalıştıkları kurumdaki toplam hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanların oranının %36,4; 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanların oranının %17,8; 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanların oranının %18,1; 16-20 yıl arası kıdeme sahip olanların oranının %8,7; 21-25 yıl arası kıdeme sahip olanların oranının %7,1 ve 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranının %11,9 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Kıdem Kategorilerine Göre Dağılımları

Kıdem	Frekans	Yüzde (%)
1-5	159	36,4
6-10	78	17,8
11-15	79	18,1
16-20	38	8,7
21-25	31	7,1
26 ve üzeri	52	11,9
Toplam	437	100,0

Tablo 10'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların sektöre göre dağılımları incelendiğinde %56,5'inin kamu sektöründe, %43,5'inin ise özel sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Sektöre Göre Dağılımları

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Kamu	247	56,5
Özel	190	43,5
Toplam	437	100,0

Tablo 11'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların gelir kategorilerine göre dağılımları incelendiğinde 0 - 10.000 TL arası gelire sahip olanların oranının %8,2; 10.001 - 17.000 TL arası gelire sahip olanların oranının %35,7; 17. 001 - 24.000 TL arası gelire sahip olanların oranının %37,1; 24.001 - 31.000 TL arası gelire sahip olanların oranının %9,4; 31.001 TL ve üzeri gelire sahip olanların oranının %9,6 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Gelir Kategorilerine Göre Dağılımları

Gelir	Frekans	Yüzde (%)
0 - 10.000 TL	36	8,2
10.001 - 17.000 TL	156	35,7
17. 001 - 24.000 TL	162	37,1
24.001 - 31.000 TL	41	9,4
31.001 TL ve üzeri	42	9,6
Toplam	437	100,0

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri, etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular, demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre çalışanların işe adanmışlıklarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.7.1. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

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

Tablo 12'de görüldüğü üzere Etik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen KMO istatistiğinin 0,957 değeriyle “çok iyi” düzeyde; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı ($p=0,000<0,05$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Etik Liderlik Ölçeği'nin KMO ve Bartlett Testi Değerleri

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

Tablo 13'e bakıldığında Etik Liderlik Ölçeği için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yüklerinin 0,505 ile 0,901 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçek tek boyutlu olup, toplam varyansı açıklama oranı 65,602 değeriyle kabul edilebilir düzeydedir. Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının ise

0,94 ile oldukça yüksek olduğu ve Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Tablo 13: Etik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
EL1.Yöneticim iş gören (çalışanların) önerilerini dikkate alır.	,801
EL2.Yöneticim etik standartları ihlal eden iş görenlere (çalışanlara) yaptırım uygular.	,505
EL3.Yöneticim özel hayatını etik tarzda yürütür.	,634
EL4.Yöneticim çalışanların öncelikleriyle yakından ilgilenir.	,807
EL5.Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,901
EL6.Yöneticim güvenilirirdir.	,889
EL7.Yöneticim çalışanlarla iş etiği veya değerlerini görüşür	,865
EL8.Yöneticim işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin başkalarına örnek olur.	,899
EL9.Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara bakarak değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	,854
EL10.Yöneticim karar verirken “yapılabilecek doğru şey nedir?” diye sorar.	,851
Cronbach's alpha	,940
Toplam varyansı açıklama oranı	65,602
EL: Etik Liderlik	

Tablo 14'te görüldüğü üzere İşe Adanmışlık Ölçeği'ne ilişkin keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen KMO istatistiğinin 0,93 değeriyle “çok iyi” düzeyde; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı ($p=0,000<0,05$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14: İşe Adanmışlık Ölçeği'nin KMO ve Bartlett Testi Değerleri

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

Tablo 15'e bakıldığında İşe Adanmışlık Ölçeği için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin 0,700 ile 0,872 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçek tek boyutlu olup, toplam varyansı açıklama oranı %60 üzerinde 64,965 olarak kabul edilebilir düzeydedir. Cronbach's alpha güvenirlik katsayısının ise 0,93 ile oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 15: İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
İA1.Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	,790
İA2.İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	,808
İA3.İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	,767
İA4.İşim bana ilham verir.	,700
İA5.Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.	,814
İA6.Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.	,872
İA7.Yaptığım işle gurur duyuyorum.	,837
İA8.Kendimi işime kaptırırım.	,861
İA9.Çalışırken kendimden geçerim.	,792
Cronbach's alpha	,931
Toplam varyansı açıklama oranı	64,965
İA: İşe Adanmışlık	

Tablo 16'ya bakıldığında Etik Liderlik Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği'nden alınan puanlar incelendiğinde 437 katılımcının etik liderliğe ilişkin ortalamasının 3,50 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin ortalaması ise 3,95 ile orta düzeydedir. Verilerin normallik ölçütü olarak kullanılan

Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile 1 arasında olduğu ve verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 16: Ölçek Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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

3.7.2. Etik Liderliğin Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik algıları ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin düzeyinin ölçümünde kullanılan Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, istatistikte iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü -1 ile +1 arasındaki değerle gösterir. Katsayı 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar (Kalaycı, 2010). Tablo 17'de görüldüğü üzere etik liderlik ile işe adanmışlık arasında 0,328 değerinde orta düzey olumlu yönde ilişki bulunduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,05$). Başka bir deyişle, çalışanların etik liderlik algısı arttıkça işe adanmışlık düzeyi de artmaktadır.

Tablo 17: Etik Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiler için Pearson Korelasyon Analizi

	<i>Etik Liderlik</i>	
İşe Adanmışlık	r	,328**
	Sig.	,000
**0.01 düzeyinde anlamlı korelasyon (2-kuyruklu)		

Tablo 18'e bakıldığında etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre kurulan modelin anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Etik

liderlik, işe adanmışlık üzerinde %10,6'lık bir değişimi açıklamaktadır ($R^2=0,106$). Bu bulgulara göre araştırmanın **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Etik Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisini Belirleyen Regresyon Analizi

R	R²	Düzeltilmiş R²	Std. Hata	Modelin Anlamlılık Derecesi
,328	,108	,106	,8512	,000

Tablo 19'da görüldüğü üzere regresyon analizi sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda regresyon formülü $Y = 2,507 + 0,328X_1$ olarak ifade edilebilir (Tablo 19). Etik liderlikteki bir birimlik artışın işe adanmışlık üzerinde 0,328'lik bir artışa sahip olacağı söylenebilir.

Tablo 19: Regresyon Analizi Sonuçları

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

3.7.3. Demografik ve Çalışma ile İlgili Değişkenlere Göre İşe Adanmışlık Düzeyinin Farklılık Analizleri

Bu bölümde cinsiyet, medeni durum, pozisyon, sektör, yaş, eğitim durumu, kıdem ve gelir kategorilerine göre işe adanmışlık düzeyinin farklılık analizleri sunulmuştur.

3.7.3.1. Cinsiyetlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 20'ye bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız grup t-testi sonuçlarına göre işe adanmışlığın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,734>0,05$) için H_2 hipotezi reddedilmektedir (Kalaycı, 2010).

Tablo 20: Cinsiyetlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
Erkek	179	3,93	1,1559	,341	,734
Kadın	258	3,96	1,1256		

3.7.3.2. Medeni Duruma Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 21'e bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız grup t test yapılan analiz sonucu işe adanmışlığın medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,949>0,05$) için H_3 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 21: Medeni Durumlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları

Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
Bekar	136	3,94	1,24	,064	,949
Evli	301	3,95	1,08		

3.7.3.3. Pozisyona Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 22'ye bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının pozisyona göre farklılık gösterdiği görüldüğü için ($p=0,009<0,05$) H_4 kabul edilmiştir. Yöneticilerin (4,13) çalışanlara göre (3,83) işe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 22: Pozisyonlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları

Pozisyon	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
Yönetici	165	4,13	1,13	2,627	,009
Çalışan	272	3,83	1,12		

3.7.3.4. Sektör Değişkenine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 23'e bakıldığında, t-testi sonucu işe adanmışlığın sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p=0,00<0,05$) için H_5 hipotezi kabul edilmektedir. Bulgulara göre kamu sektöründe çalışanların (4,13), özel sektörde çalışanlara göre (3,70) işe adanmışlıkları daha yüksektir.

Tablo 23: Sektörlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Bulguları

Sektör	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
Kamu	247	4,13	1,09	4,060	,000
Özel	190	3,70	1,14		

3.7.3.5. Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 24'te araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının yaş kategorilerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında değerlerin homojen olduğu belirlenmiştir ($p=0,907>0,05$). Bu sonuç,

verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğinin göstergesidir (Kalaycı, 2010).

Tablo 24: Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
İşe Adanmışlık	,310	5	431	,907

Tablo 25’te görüldüğü üzere yaş kategorilerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ANOVA değerlerine göre anlamlı farklılık belirlendiği için ($p=0,000<0,05$) H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25: Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
İşe Adanmışlık	21-27	51	3,725	1,1131	5,478	,000
	28-34	82	3,833	1,0661		
	35-41	122	3,688	1,1544		
	42-48	86	4,049	1,0693		
	49-54	60	4,472	1,0446		
	55 ve üzeri	36	4,299	1,2317		
	Toplam	437	3,949	1,1370		

Tablo 26’da görüldüğü üzere yapılan LSD testi sonucunda, yaşı 55 ve üzeri olan katılımcıların (4,29) işe adanmışlıklarının tüm yaş kategorileri arasında en yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26: Yaş Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin LSD Testi Bulguları

Yaş Grupları	Yaş Grupları	Ort. Fark	Std. Hata	Sig.
(1) 21-27	2	-,10808	,19775	,585
	3	,03745	,18490	,840
	4	-,32444	,19598	,099
	5	-,74706*	,21120	,000
	6	-,57353*	,24138	,018
(2) 28-34	1	,10808	,19775	,585
	3	,14553	,15835	,359
	4	-,21636	,17115	,207
	5	-,63898*	,18839	,001
	6	-,46545*	,22170	,036
(3) 35-41	1	-,03745	,18490	,840
	2	-,14553	,15835	,359
	4	-,36189*	,15613	,021
	5	-,78451*	,17485	,000
	6	-,61098*	,21032	,004
(4) 42-48	1	,32444	,19598	,099
	2	,21636	,17115	,207
	3	,36189*	,15613	,021
	5	-,42262*	,18653	,024
	6	-,24909	,22012	,258
(5) 48-54	1	,74706*	,21120	,000
	2	,63898*	,18839	,001
	3	,78451*	,17485	,000
	4	,42262*	,18653	,024
	6	,17353	,23377	,458
(6) 55 ve üzeri	1	,57353*	,24138	,018
	2	,46545*	,22170	,036
	3	,61098*	,21032	,004

4	,24909	,22012	,258
5	-,17353	,23377	,458

3.7.3.6. Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 27’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre işe adanmışlıklarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında verilerin homojen olduğu belirlenmiştir ($p=0,054>0,05$).

Tablo 27: Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
İşe Adanmışlık	2,568	3	433	0,054

Tablo 28’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı için ($p=0,421>0,05$) araştırmanın H_7 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 28: Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
İşe Adanmışlık	Lise	36	4,150	1,2304	0,940	0,421
	Ön lisans	45	3,880	1,3673		
	Lisans	205	3,874	1,1497		
	Yüksek L. & Doktora	151	4,023	1,0167		
	Toplam	437	3,949	1,1370		

3.7.3.7. Kıdeme Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 29’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında verilerin homojen olduğu belirlenmiştir ($p=0,937>0,05$).

Tablo 29: Kıdeme Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
İşe Adanmışlık	0,255	5	431	0,937

Tablo 30’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edildiği için ($p=0,000<0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 30: Kıdemlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri

	Tanımlayıcı İstatistikler				ANOVA Değerleri	
	Kıdem	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
İşe Adanmışlık	1-5	159	3,90	1,1084	5,290	0,000
	6-10	78	3,89	1,0578		
	11-15	79	3,68	1,1730		
	16-20	38	3,64	1,1401		
	21-25	31	4,42	0,9970		
	26 ve üzeri	52	4,50	1,1334		
	Toplam	437	3,94	1,1370		

Tablo 31’e bakıldığında 21-25 yıl arası kıdeme sahip çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin (4,42) diğer kıdem kategorilerine kıyasla (1-5 (3,90), 6-10 (3,89), 11-15 (3,68), 16-20 (3,64)) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. 26 ve üzeri kıdeme

sahip çalışanların (4,50) işe adanmışlık düzeyleri, 1-5 (3,90), 6-10 (3,89), 11-15 (3,68), 16-20 (3,64) yıl arası kıdeme sahip olanlara kıyasla istatistiksel olarak daha yüksek düzeydedir. LSD sonuçlarına göre 21-25 yıl arası kıdemi (4,42) ile 26 ve üzeri yıl kıdemi (4,50) olan çalışanlar arasında işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.



Tablo 31: Kıdemlerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik LSD Testi Bulguları

Kıdem	Kıdem	Ort. Fark	Std. Hata	Sig.
(1) 1-5	2	0,01538	0,15345	0,920
	3	0,22025	0,15279	0,150
	4	0,25897	0,20044	0,197
	5	-,51522*	0,21794	0,019
	6	-,60076*	0,17733	0,001
(2) 6-10	1	-,01538	0,15345	0,920
	3	0,20487	0,17718	0,248
	4	0,24359	0,21960	0,268
	5	-0,53060*	0,23568	,025
	6	-0,61614*	,19873	,002
(3) 11-15	1	-0,22025	,15279	,150
	2	0-,20487	,17718	,248
	4	0,03872	,21914	,860
	5	-0,73547*	,23525	,002
	6	-0,82101*	,19822	,000
(4) 16-20	1	-,25897	,20044	,197
	2	-,24359	,21960	,268
	3	-,03872	,21914	,860
	5	-,77419*	,26865	,004
	6	-,85973*	,23690	,000
(5) 21-25	1	,51522*	,21794	,019
	2	,53060*	,23568	,025
	3	,73547*	,23525	,002
	4	,77419*	,26865	,004
	6	-,08553	,25188	,734
(6) 26 ve üzeri	1	,60076*	,17733	,001
	2	,61614*	,19873	,002
	3	,82101*	,19822	,000
	4	,85973*	,23690	,000
	5	,08553	,25188	,734

3.7.3.8. Gelir Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 32’ye bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlıklarının gelir kategorilerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan homojenlik testi sonuçlarında verilerin homojen olmadığı belirlenmiştir ($p=0,001>0,05$).

Tablo 32: Gelir Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Bulguları

	Levene İst.	df1	df2	Sig.
İşe Adanmışlık	4,773	4	432	0,001

Homojenlik testinin sonucunda eşit varyans varsayımı sağlanmadığında bu varsayıma ihtiyaç duymayan parametrik olmayan testler kullanılabilir (Huck, 2012). Kruskal Wallis analizi, homojen varyans varsayımının sağlanmadığı durumlarda gruplar arası tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi olarak kullanılabilmektedir (Kalaycı, 2010).

Tablo 33’te görüldüğü üzere Kruskal Wallis analizi sonucunda gelir kategorilerine göre işe adanmışlığın farklılık göstermediği belirlendiği için ($p=0,965<0,05$) H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 33: Gelir Kategorilerine Göre Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerinin Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları

Kruskal Wallis Testi	Sig.
İşe Adanmışlık	0,965

3.8. Araştırma Bulgularının Özeti

Bu araştırmada test edilen 9 hipotezin 5 tanesi kabul edilmiş, 4 tanesi reddedilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 34’te özetlenmiştir.

Tablo 34: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçlarının Özeti

Hipotez	Kabul / Red
H₁: Çalışanların etik liderlik algıları işe adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H₂: Cinsiyetlerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H₃: Medeni durumlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H₄: Pozisyonlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H₅: Sektörlerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H₆: Yaşlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H₇: Eğitim durumlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H₈: Kıdemlerine göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H₉: Gelir durumlarına göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red

4.SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzün hızla değişen iş ortamında örgütler, sosyal sorumluluklarını yerine getirme ve etik kararlar alma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya kalmaktadır. Etik liderlik, bir örgüt içinde çalışanları etik davranışa ve etik karar vermeye teşvik edici bir liderlik türüdür. Etik liderler, çalışanlarına yol göstererek belirli ahlaki ilkeler doğrultusunda hareket ederler ve bu standartları korumak için çaba sarf ederler. Ayrıca etik liderler çalışanlarını doğruluk, dürüstlük ve saygı kültürünü geliştirmek için teşvik ederler ve zorlu seçimlerle karşılaşıldığında dahi etik kararlar almaya çalışırlar. Bu bağlamda, etik liderlerin davranışlarıyla çalışanlara örnek olmaları ve örgüt içinde bütünlük kültürünü desteklemeleri söz konusudur. Bu çalışmada, etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, sektör, kıdemi, gelir durumuna göre çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların etik liderlik algılarının işe adanmışlıkları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca işe adanmışlığın yaş, pozisyon, sektör ve kıdeme göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları, beyaz yakalı çalışanlar bağlamında etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki olumlu ilişkinin varlığına yönelik önceki çalışma bulgularını desteklemektedir (Dede vd.,2020; Öztürk ve Demirtaş, 2022). Elde edilen sonuçlar, önceki araştırmalarda görüldüğü gibi etik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu ve liderlerini etik olarak algılayan çalışanların işlerine daha fazla adanmış olduklarını göstermektedir. Kendilerine liderleri tarafından etik davranılan çalışanların, işte daha yüksek düzeyde canlılık gösterme, kendini işe adama ve kendini verme anlamında yüksek adanmışlık gösterme eğiliminde olduğu saptanmıştır. Ayrıca etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki olumlu yöndeki ilişki, etik davranış ve değerler sergileyen liderlerin olumlu bir çalışma ortamı yaratma ve çalışanları arasında bir topluluk duygusu ve ortak amaç geliştirme olasılığının daha yüksek olduğunu bulan önceki araştırmalarla aynı doğrultudadır. (Baynal Doğan vd., 2021). Etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki olumlu yöndeki ilişkinin olası bir nedeni, etik liderlerin çalışanlarının refahına öncelik vermeleri sonucu onların iş tatminini arttırarak psikolojik güvenliği besleyen bir çalışma ortamı yaratmaları

olabilir. Etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki olumlu ilişkinin altında, etik liderlerin, çalışanların görüşlerini ifade etmekte kendilerini rahat hissettikleri bir güven ve açıklık kültürü yaratma olasılıklarının daha yüksek olması yatıyor olabilir.

Bu çalışmanın bulguları, işe adanmışlığın farklı demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre farklılaştığını göstermektedir. Daha yaşlı çalışanların ve daha yüksek kıdem süresine sahip olanların daha yüksek düzeyde işe adanmışlığa sahip olmaları, işe adanmışlığın yaş ve kıdemle birlikte artma eğiliminde olduğunu bulan önceki araştırmalarla paraleldir (Coetzee ve Rothmann, 2005; Chaudhary ve Rangnekar, 2017). Yaşı ve kıdemi yüksek çalışanların daha güçlü sosyal bağlantılar geliştirmiş olmaları ve böylece örgüt içinde daha yüksek bir aidiyet duygusu geliştirmiş olmaları işe adanmışlıklarının daha genç ve daha az kıdemli çalışanlardan yüksek olmasını açıklayabilir. Ancak bu çıkarımın doğruluğunu belirleyebilmek için işe adanmışlığın yaş ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik farklı incelemeler yapılması gerekmektedir.

Kamu sektöründe işe adanmışlık düzeylerinin özel sektöre kıyasla daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu bulgu, kamu sektörü çalışanlarının işlerinde daha fazla amaç ve sosyal sorumluluk duygusu hissedebilecekleri ve Türkiye’de kamu sektöründe çalışanların iş güvencesinin özel sektöre göre daha fazla olmasıyla açıklanabilir. Örneğin, Chaudhary ve Rangnekar’ın (2017) Hindistan’da yaptıkları çalışmada çalışanların adanmışlık düzeylerinde kamu ve özel sektöre göre anlamlı bir fark bulunması, bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Son olarak, yönetsel görevlere sahip çalışanların daha yüksek düzeyde işe adanmışlığa sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin, yönetici olmayan çalışanlara göre işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması iş kaynaklarına daha fazla sahip olmalarından kaynaklanabilir. Ancak bunun nedenlerini keşfedebilmek için yöneticiler ve çalışanların işe adanmışlıklarının neden farklılaştığına odaklanan çalışmalar yapılması önerilebilir.

Bu çalışmada ele alınan bazı demografik ve çalışma ile ilgili bazı özellikler bakımından işe adanmışlık düzeylerinde farklılaşma görülmemiştir. Bu özellikler cinsiyet, medeni durum, sektör, eğitim durumu ve gelir durumudur. Daha önceki çalışmalarda da cinsiyete göre işe adanmışlık düzeylerinin farklılaşmadığına yönelik benzer sonuçlara rastlanılmıştır (Coetzee ve Rothmann, 2005). Bununla birlikte eğitim

durumu ve gelir durumunda farklılık görülen çalışmalar da yazında yer almaktadır (Avery vd., 2007; Chaudhary ve Ragnekar, 2017). Demografik ve çalışma ile ilişkili etmenlerle ilişkili farklı sonuçların bulunması, yapılan çalışmalarda kullanılan örneklem gruplarının farklı özelliklere sahip olmasıyla açıklanabilir. Örneğin, işe adanmışlığın öncüllerinden sayılan iş talepleri ve kaynakları, her örgütte her iş için aynı değildir. Dolayısıyla çalışma ile ilgili değişkenlerin farklı örneklemelerde farklı sonuçlar vermesi muhtemeldir. Diğer yandan, yapılan çalışmaların farklı ülkelerde yapılmış olması, demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlerdeki farklı sonuçları açıklayabilir. Örneğin, Batı çalışma kültürünün bireyci yapısından farklı olarak Türk kültürü daha kolektivist bir anlayışa sahiptir (Ozutku ve Altindis, 2013). Bu bağlamda Türk örgütler, kolektivist kültür anlayışından etkilenebileceği için işe adanmışlık, demografik ve çalışma ile ilgili özelliklere göre diğer kültürlerdeki gibi farklılık göstermeyebilir. Ancak işe adanmışlığın bazı demografik ve çalışma ile ilgili değişkenlere göre neden farklılık göstermediğine yönelik bilgi edilebilmek için farklı araştırmalar yapılması önerilebilir.

Bu çalışmanın araştırmacılar ve uygulamacılar için önemli katkıları bulunmaktadır. Örgütler, işe adanmışlığı etkileyen demografik ve örgütsel faktörlerin farkında olmalı; çalışanların yaşı, kıdem süresi, sektörü veya idari statüsü ne olursa olsun iş doyumunu, psikolojik güvenliği ve işe adanmışlığı besleyen bir çalışma ortamı yaratmak için adımlar atmalıdır. Böylece örgütler çalışan refahını ve üretkenliği artırabilir. Ayrıca örgütler, etik liderlik odaklı yönetim sistemlerini benimseyerek, etik temelli iş sistemleri geliştirme konusunda inisiyatif almalıdır. Bu unsurların gelişmesi ile çalışanlar kendi önceliklerinin dikkate alındığını ve değişen çalışma hayatında örgütsel politikalar belirlenirken liderlerin adil ve etik davranışları sayesinde oluşan güven neticesinde çalışanların işe adanmışlıkları teşvik edilecektir.

Çalışanların sadakati, işe adanmışlığı ve adanması üzerinde etkili olan etik liderlik davranışı, yöneticilerin doğrudan ve dolaylı olarak çalışanlar üzerinde etkili olduğunu ve etik davranış sergilemenin verimlilik ve performansı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Öztürk ve Demirtaş, 2022). Liderlerin bir kurumdaki en önemli sorumluluklarından biri, etik standartları ihlal eden çalışanlara yeni bakış açıları kazandırmak ve tükenmişliklerini azaltabilmek için duygusal destek sağlamakla birlikte, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetmektir. Ayrıca, yüksek öz

yeterliliğe sahip çalışanlar, kendilerine daha fazla güvenerek zorlu görevleri başarma konusunda daha istekli olurlar. Bu da görevlerin zorluğunu azaltarak çalışanların devir niyetini engeller. Liderler, öncelikle çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için rehberlik etmeli ve daha sonra, çalışanların öz yeterlilikleri arttıkça, kademeli olarak daha zorlu görevleri onlara devretmelidir (Prastio vd., 2020).

Bu çalışmanın yalnızca etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye odaklandığını ve işe adanmışlığı etkileyebilecek iş özellikleri, örgüt kültürü veya çalışan kişilik özellikleri gibi diğer potansiyel faktörleri incelemediğini vurgulamak gerekmektedir. Gelecekteki araştırmalar, işe adanmışlık konusunda daha kapsamlı bir anlayış kazanmak için bu faktörleri keşfedebilir. İkincisi, çalışma örnekleminin beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı olması, bulguların diğer meslek gruplarına genellenebilirliğini olanaksız kılmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, farklı meslek grupları özelinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki mekanizmayı incelemeye odaklanabilir. Son olarak bu çalışma, kişilik özellikleri veya bireysel farklılıklar gibi etik liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek diğer değişkenlerin etkilerini incelemediği için ileriki araştırmalarda söz konusu etmenlerin ne gibi etkileri olacağına bakılabilir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma sonuçları katılımcılardan elde edilen yanıtlarla ve kullanılan ölçekler ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerine katılımcılar tarafından doğru şekilde yanıt verildiği varsayılmıştır. Ayrıca bu çalışmada işe adanmışlığı etkileyebilecek diğer bireysel ve örgütsel etmenler dikkate alınmamıştır. Gelecek çalışmalarda farklı örneklem grupları ile etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide rol oynayabilecek etmenlerin incelenmesi önerilebilir. Örneğin, iş talepleri ve kaynaklarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde etik liderliğin nasıl bir rol oynayabileceği derinlemesine incelenebilir. Farklı araştırma modelleri bağlamında etik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki mekanizmaya yönelik daha detaylı bir bakış açısı sunulabilir.

KAYNAKÇA

Ahmad, Israr, and Yongqiang Gao (2018). "Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation." *Management Decision* 56.9: 1991-2005.

Ahmad, Israr, and Yongqiang Gao(2018)."Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles Of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation." *Management Decision* 56.9: 1991-2005.

Ahmad, Muhammad Shakil (2011), "Work Ethics: an Islamic Prospective", *International Journal of Islamic Marketing and Branding*, 1.2:851-859.

Ahmad, Muhammad Shakil (2011). "Work Ethics An Islamic Prospective." *Journal of Human Sciences*, 8.1: 850-859.

Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan, and Sandy Green (2016) . "A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes And Moderators." *Journal of Business Ethics* 139: 517-536.

Akar, Huseyin(2018). "Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership." *Educational Policy Analysis and Strategic Research* 13.4 : 6-25.

Albrecht, Simon L (2013). "Work Engagement and The Positive Power of Meaningful Work." *Advances in Positive Organizational Psychology*. Vol. 1. Emerald Group Publishing Limited. 237-260.

Albrecht, Simon L.(2013). "Work Engagement and the Positive Power Of Meaningful Work." *Advances İn Positive Organizational Psychology*. Vol. 1. Emerald Group Publishing Limited, 237-260.

Alderfer, Clayton P., and L. Dave Brown (1972). "Designing an" Empathic Questionnaire" for Organizational Research." *Journal of Applied Psychology* 56.6: 456.

Alfes, Kertzin, Shantz, Amanda D., Truss, Catherine, & Soane, Emma C. (2013). *The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement*

And Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. The International Journal Of Human Resource Management, 24.2: 330-351.

Ali, Abbas J., and Abdullah Al - Owaihan (2008). "Islamic Work Ethic: A Critical Review." Cross Cultural Management: An international Journal 15.1

Anitha, Jagannathan (2014). "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance." International Journal of Productivity and Performance Management.

Anscombe, Elizabeth, (1981), " Ethics, Religion and Politics", 1. Baskı, Blackwell.

Arslan, Mahmut, and Ümit Berkman (2009). "Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi." Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Yayın No: TÜSİAD

Ashforth, Blake (1994). "Petty Tyranny In Organizations." Human Relations 47.7: 755-778.

Ashforth, Blake E. (1997). "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences "Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration 14.2: 126-140.

Asif, Muhammed, Miao, Qing, Jameel, Arif, Manzoor, Faiza, & Hussain, Abid (2020). "How Ethical Leadership Influence Employee Creativity": A Parallel Multiple Mediation Model. Current Psychology, 1-17.

Avery, Derek R., Patrick F. McKay, and David C. Wilson (2007). "Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement." Journal of applied psychology 92.6: 1542.

Bakker, Arnold B. (2010). "Engaged Employees Create Their Own Great Place to Work." Handbook of Employee Engagement. Edward Elgar Publishing.

Bakker, Arnold B. (2011). "An Evidence-Based Model of Work Engagement." Current Directions in Psychological Science 20.4 : 265-269.

Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti (2008). "Towards A Model of Work Engagement." Career Development International. 13.3 : 209-223.

Bakker, Arnold B., and Matthijs P. Bal. (2010) "Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers." *Journal of occupational and organizational psychology* 83.1:189-206.

Bakker, Arnold B., and Michael P. Leiter (2010). "Work Engagement: A Handbook of Essential Theory And Research." Psychology Press.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, and Ana Isabel Sanz-Vergel (2014). "Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach." *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1.1: 389-411.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, and Wilmar B. Schaufeli (2005). "The Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples." *Human Relations* 58.5: 661-689.

Bakker, Arnold B., Maria Tims, and Daantje Derks (2012) "Proactive Personality and Job Performance: The Role Of Job Crafting and Work Engagement." *Human Relations*, 65.10: 1359-1378.

Bakker, Arnold B., Simon L. Albrecht, and Michael P. Leiter(2011). "Work Engagement: Further Reflections On The State Of Play." *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 20.1 : 74-88.

Bakker, Arnold B.,and Evangelia Demerouti (2007). "The Job Demands - Resources Model: State of The Art." *Journal of Managerial Psychology* 22.3: 309-328.

Bakker, Arnold B.,Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Micheal P., & Taris, Toon W. (2008).*Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. Work & Stress*, 22.3: 187-200.

Bandura, Albert(1986). "The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory." *Journal Of Social and Clinical Psychology* 4.3: 359-373.

Bandura, Albert, And Richard H. Walters(1977). *Social Learning Theory*. Vol. 1. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Banks, George C., Mccauley, Kelly D., Gardner, William L. and Guler, Courtney E. (2016). "A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test for Redundancy", *Leadership Quarterly*, 27.4:634-652.

Barnes, C. Donald, and Joel E. Collier (2013). "Investigating Work Engagement in The Service Environment." *Journal of Services Marketing* 27.6: 485-499.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınları.*

Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio(1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques."

Baynal Doğan, T. G., Özgür Demirtaş, Seyfettin Kazan Altınkaynak and Sermed Doğan. (2021). Lidere Güven Aracı Rolde İken Etik Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Öz-Yeterliliğin Düzenleyici Rolü, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47: 391-401.

Bazerman, Max H., and Francesca Gino. (2012) "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty." *Annual Review of Law and Social Science* 8: 85-104.

Beal, Daniel J., Weiss, Howard M., Barros, E., & Macdermid, Shelley M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1054.

Beehr, Terry A. (2014). *Psychological Stress in the Workplace (Psychology Revivals)*. Routledge.

Beehr, Terry A. (1995). *Basic organizational psychology*. New York: Allyn & Bacon

Bello, Shukurat Moronke (2012). "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance." *International Journal of Business and Social Science* 3.11: 228-236.

Belschak, Frank D., Deanne N. Den Hartog, and Annebel HB De Hoogh (2018). "Angels And Demons: The Effect of Ethical Leadership On Machiavellian Employees' Work Behaviors." *Frontiers in Psychology*, 9 : 1082.

Berkman, Ümit ve Özen, Şükrü (2008). "Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition", In: Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (Eds.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Téléuniversité (UQAM).

Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Jersey: John and Wiley Sons, Inc.

Boselie, Paul, Graham Dietz, and Corine Boon (2005). "Commonalities and Contradictions In HRM and Performance Research." *Human Resource Management Journal* 15.3: 67-94.

Bouckennooghe, Dave, Asma Zafar, and Usman Raja. (2015) "How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital." *Journal of Business Ethics* 129: 251-264.

Brown, Michael E., and Linda K. Treviño (2006). "Ethical Leadership: A Review and Future Directions." *The Leadership Quarterly* 17.6: 595-616.

Brown, Michael E., and Linda K. Treviño (2014). "Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership." *Journal of Business Ethics* 122: 587-598.

Brown, Michael E., Linda K. Treviño, and David A. Harrison (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97.2: 117-134.

Brown, Steven, P. (1996). "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120.2: 235-255.

Burns, J M (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Caldwell, Corrinne, Joan Poliner Shapiro, and Steven Jay Gross(2007). "Ethical Leadership in Higher Education Admission: Equality vs. Equity." *Journal of College Admission* 195: 14-19.

Caldwell, Jennifer E., Suzanne C. Swan, And V. Diane Woodbrown (2012). "Gender Differences in Intimate Partner Violence Outcomes." *Psychology Of Violence* 2.1: 42.

Cevizci, Ahmet (2008). "Etiğe Giriş, İstanbul: Paradigma Yayıncılık." İkinci Baskı .

Chaudhary, Richa, and Santosh Rangnekar (2017). "Socio-demographic factors, contextual factors, and work engagement: Evidence from India." *Emerging Economy Studies* 3.1: 1-18.

Cheng, Yimin, Anirban Mukhopadhyay and Rom Y. Schrift (2017). "Do Costly Options Lead to Better Outcomes? How the Protestant Work Ethic Influences The Cost–Benefit Heuristic in Goal Pursuit." *Journal Of Marketing Research* 54.4: 636-649.

Choi, Suk Bong, S. M. Ullah, And Won Jun Kwak(2015). "Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 43.3: 353-365.

Chughtai, Aamir, Marann Byrne, and Barbara Flood (2015). "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor." *Journal of Business Ethics* 128: 653-663.

Chughtai, Amir Ali, And Finian Buckley (2008). "Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis." *Journal Of Behavioral And Applied Management* 10.1: 47-71.

Cialdini, Robert, Li, Yexin J., Samper, Adriana, & Wellman, Ned (2021). "How Bad Apples Promote Bad Barrels: Unethical Leader Behavior and The Selective Attrition Effect." *Journal Of Business Ethics*, 168, 861-880.

Coetzee, S. E., and S. Rothmann (2005). "Work engagement of employees at a higher education institution in South Africa." *Southern African Business Review*, 9.3, 23-34.

Cole, Micheal S., Walter, Frank, Bedeian, Arthur G., & O'Boyle, Ernest H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement A Meta-Analytic Examination Of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38.5: 1550–1581.

Collins, Eva, Kate Kearins, and Juliet Roper(2005). "The Risks in Relying on Stakeholder Engagement for the Achievement of Sustainability." *Electronic Journal Of Radical Organisation Theory* 9.1: 81-101.

Coyne, John, Peter Bell, and Shannon Merrington (2013). "Exploring Ethics in Intelligence and The Role of Leadership." *International Journal of Business and Commerce* 2.10: 27-37.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1997). "Flow and Education." *NAMTA Journal* 22.2: 2-35.

Csikszentmihályi, Mihaly. (1990). "The Domain of Creativity." In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories Of Creativity* (Pp. 190–212). Sage Publications, Inc.

De George, Richard T. (2006). "The Relevance of Philosophy to Business Ethics: A Response to Rorty's "Is Philosophy Relevant to Applied Ethics." *Business Ethics Quarterly* 16.3: 381-389.

De Hoogh, Annebel Hb, And Deanne N. Den Hartog (2008). "Ethical And Despotism 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.

De Mello E Souza Wildermuth, Cristina, and Patrick David Pauken (2008). "A Perfect Match: Decoding Employee Engagement–Part I: Engaging Cultures and Leaders." *Industrial and Commercial Training* 40.3: 122-128.

Deci, Edward L., and Richard M. Ryan (1987). "The Support of Autonomy and The Control of Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 53.6: 1024.

Dede, Ezgi, Canan, Çetin and Serdar Eryılmaz. (2020) "The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement: A Study on Humanitarian Aid Organizations in Turkey." *Adam Academy Journal of Social Sciences* 10.1: 105-124.

Demerouti Evangelina, Bakker, Arnold B., De Jonge, Jan., Janssen, Peter PM., & Schaufeli, Wilmar B. (2001). " Burnout and Engagement At Work As A Function of Demands and Control." *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 279-286.

Demerouti, Evangelia(2014). "Design Your Own Job Through Job Crafting." *European Psychologist*.

Demirtas Ozgur., Hannah, Sean T., Gok, Kubilay, Arslan, Aykut, & Capar, Nejat (2017). "The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, On Followers' Engagement, Organizationall, and Envy." *Journal Of Business Ethics*, 145, 183-199.

Demirtas, Ozgur (2015). "Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence From The Field." *Journal of Business Ethics* 126.2: 273-284.

Demirtas, Ozgur, and A. Asuman Akdogan (2015). "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover İntention, And Affective Commitment." *Journal Of Business Ethics* 130: 59-67.

Demirtas, Ozgür, S. T Hannah, K. Gök, A. Arslan and N. Capar (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145: 183-199.

Den Hartog, Deanne N., and Annebel HB De Hoogh (2009). "Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-of-Analysis Perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18.2: 199-230.

Den Hartog, Deanne N., and Frank D. Belschak (2012). "Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process." *Journal Of Business Ethics* 107: 35-47.

Dierendonck Van Dirk. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis." *Journal of Management* 37.4: 1228-1261.

Dion, Michel (2012). "Are Ethical Theories Relevant for Ethical Leadership?." *Leadership & Organization Development Journal* 33.1: 4-24.

Du Plessis, Marieta(2014). "The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Followership and Work Engagement. Diss.." University of The Western Cape.

Duffy, Michelle K., Daniel C. Ganster, and Milan Pagon (2002). "Social Undermining in the Workplace." *Academy Of Management Journal* 45.2: 331-351.

Duignan, Patrick A. and Bhindi, Narottam (1997). "Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective", *Journal of Educational Administration*, 35.3:195-209.

Durgut, Ali İhsan, (2020). "Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.*

Duska, Ronald F.(2007)."Contemporary Reflections on Business Ethics." Dordrecht: Springer.

Engelbrecht, Amos S., Gardielle Heine, and Bright Mahembe (2017). "Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement." *Leadership & Organization Development Journal* 38.3: 368-379.

Eva, Nathan, Robin, Mulyadi, Sendjaya, Sen, Van Dierendonck, D., and Liden, Robert C. (2019). *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

Ferch, Shann Ray (2003). "Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice. Washington": Greenleaf Center for Servant-Leadership.

Fitriana, Happy Fitria and Syaiful Eddy (2021). "The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance in Principals." *International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)*. Atlantis Press.

Ford, Robert C., and Myron D. Fottler (1995). "Empowerment: A matter of degree." *Academy of Management Perspectives* 9.3: 21-29.

Frost, Peter J. (2004)."Handling Toxic Emotions New Challenges for Leaders and Their Organization." *Organizational Dynamics*.

Fry, Louis W (2003). "Toward A Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14.6: 693-727.

Fry, Louis W., and Mari Yang (2017) "Spiritual Leadership As A Model for Reducing Burnout in Medical Laboratories." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2017. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy Of Management.

Fry, Louis W., Steve Vitucci, And Marie Cedillo (2005). "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing A Baseline." *The Leadership Quarterly* 16.5: 835-862.

Giacalone, Robert A., and Carole L. Jurkiewicz(2003). "Right From Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities." *Journal Of Business Ethics*: 85-97.

Gorgievski, Marjan J., and Arnold B. Bakker (2010). "Passion For Work: Work Engagement Versus Workaholism." *Handbook Of Employee Engagement*. Edward Elgar Publishing.

Greenleaf, R. (1979). *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. *Business Horizons*, 22(3), 91–92.

Greenleaf, Robert K. (1970). "The Servant as a Leader" (Robert K Greenleaf Center for Servant Leadership, Indianapolis, IN).

Hakanen, Jari J., Wilmar B. Schaufeli, and Kirsi Ahola (2008). "The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement." *Work & Stress* 22.3: 224-241.

Halbesleben, Jonathon RB, and M. Ronald Buckley (2004). "Burnout in Organizational Life." *Journal of management* 30.6: 859-879.

Hallberg, Ulrika E., and Wilmar B. Schaufeli (2006). "'Same Same' But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?." *European Psychologist* 11.2: 119-127.

Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). "Moral Leadership: Explicating The Moral Component of Authentic Leadership." *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3: 43-81.

Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes (2002). "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis." *Journal Of Applied Psychology* 87.2: 268.

Harvey, E. (2004). "Leadership and Ethics." *Executive Excellence* 8.87 : 13-25.

Helvacı, M. Akif (2010). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri." *Journal of World of Turks/Zeitschrift Für Die Welt Der Türken* 2.1.

Hughes, Julia Christensen, and Evelina Rog. (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations." *International journal of contemporary hospitality management* 20.7:743-757.

Islam, Talat, Khatoon, Areela, Cheema, Amna Umer, & Ashraf, Yasir (2023). How Does Ethical Leadership Enhance Employee Work Engagement? The Roles of Trust in Leader and Harmonious Work Passion. *Kybernetes*.

Jensen, Susan M., and Fred Luthans (2006). "Entrepreneurs As Authentic Leaders: Impact On Employees' Attitudes." *Leadership & Organization Development Journal*.

Jones, Thomas M(1991). "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model." *Academy Of Management Review* 16.2: 366-395.

Joseph, E.E. And Winston, B.E. (2005), "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26.1:6-22.

Joshi, Rama J., And J. S. Sodhi (2011). "Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations." *Indian Journal Of Industrial Relations*, 162-182.

Kahn, William A (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement And Disengagement At Work." *Academy Of Management Journal* 33.4: 692-724.

Kalaycı, Şeref. (2010) SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Vol. 5. Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.

Kalemci, R. Arzu and İpek Kalemci Tuzun, (2019) Understanding Protestant and Islamic Work Ethic Studies: A Content Analysis of Articles. *J Bus Ethics*, 158. 999–1008.

Kalshoven, Karianne, and Corine T. Boon (2012). "Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping." *Journal Of Personnel Psychology*.

Kalshoven, Karianne, Deanne N. Den Hartog, and Annebel HB De Hoogh (2011a). "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality." *Journal of Business Ethics*, 100: 349-366.

Kalshoven, Karianne, Deanne N. Den Hartog, And Annebel HB De Hoogh(2011b). "Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development and Validation Of A Multidimensional Measure." *The Leadership Quarterly* 22.1: 51-69.

Kanungo, Rabindra 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.

Kesgin, Ahmet (2009). "Etik üstüne." *Dini Araştırmalar* 12.35 143-160.

Khan, Khuram, Abbas, Muhammad, Gul, Asma, and Raja, Usman (2015). "Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic." *Journal of Business Ethics*, 126, 235-246.

Kırel, Çiğdem (2000). "Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Anadolu Üniversitesi,

King, A. S., and B. J. Ehrhard (1997). "Diagnosing Organizational Commitment: An Employee Cohesion Exercise." *International Journal of Management* 14: 317-325.

Knight, Caroline, Malcolm Patterson, And Jeremy Dawson(2017). "Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta - Analysis Investigating The Effectiveness of Work Engagement Interventions." *Journal of Organizational Behavior* 38.6: 792-812.

Koçel, Tamer (2014). "İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, Genişletilmiş 15." Baskı, İstanbul: 696-700.

Kruger, M., & Seng, Y. (2005). " Leadership with Inner Meaning: A Contingency Theory of Leadership Based on The Worldviews of Five Religions". *The Leadership Quarterly*, 16(5), 771-806.

Leiter, Michael P., and Arnold B. Bakker. (2010) "Work engagement: introduction." *Work engagement: A handbook of essential theory and research* 1.9:1-24.

Lewis, Phillip V(1985). "Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello To A Wall." *Journal Of Business Ethics* 4: 377-383.

Lin-dar, Ong (2010). Trust in co-workers and employee behaviours at work. *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 194-204.

Little, Laura M., Nelson, Debra L., Wallace, J. Craig., & Johnson, Paul D. (2011). "Integrating Attachment Style, Vigor at Work, and Extra - Role Performance." *Journal of Organizational Behavior*, 32.3:464-484.

Locke, Edwin A (1969). "What is Job Satisfaction?." *Organizational Behavior and Human Performance* 4.4: 309-336.

Locke, Edwin A (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*.

Locke, Edwin A., and M. Susan Taylor (1991). "7. Stress, Coping, and the Meaning of Work." *Stress and Coping: An Anthology*. Columbia University Press, 140-157.

Lu, Chin-Shan, And Chi-Chang Lin (2014). "The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in The International Port Context." *Journal Of Business Ethics* 124: 209-223.

Luthans, Fred (2002). "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths." *Academy of Management Perspectives* 16.1 (2002): 57-72.

Macey, William H., Schneider, Benjamin, Barbera, Karen., & Young, Scott A. (2009). "Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage." London, England: Blackwell

Martin, Kelly D., and John B. Cullen (2006). "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review." *Journal Of Business Ethics* 69: 175-194.

Maslach, Christina, and Michael P. Leiter (2008). "Early Predictors of Job Burnout and Engagement." *Journal of Applied Psychology* 93.3: 498.

Maslach, Christina, And Philip G. Zimbardo (1982). "Burnout: The Cost Of Caring Prentice-Hall." Nueva York.

Maslach, Christina, Susan E. Jackson, and Michael P. Leiter (1997). "Maslach Burnout Inventory." Scarecrow Education.

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, and Michael P. Leiter (2001). "Job Burnout." *Annual Review of Psychology* 52.1: 397-422.

May, Douglas R., Richard L. Gilson, and Lynn M. Harter (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit At Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77.1: 11-37.

McCann, Jack, and Roger Holt (2009). "Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based On the Perceived Leadership Integrity Scale." *Journal Of Business Ethics* 87: 211-220.

Mihelic, Katarina Katja, Bogdan Lipicnik, and Metka Tekavcic (2010). "Ethical Leadership." *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 14.5.

Mitchell, Marie S., Baer, Micheal D., Ambrose, Maureen L., Folger, Robert, & Palmer, Noel F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103.1: 54.

Mitchell, Marie S., Gabriela Rivera, And Linda Klebe Treviño (2022b). "Unethical Leadership: A Review, Analysis, and Research Agenda." *Personnel Psychology*.

Mitchell, Marie S., Rhee, Young W., Wang, Jenny H., & Wiltermuth, Scott (2022a). Understanding the Consequences of Unethical Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 15353). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Mitchell, Marie S., Russell S. Cropanzano, and David M. Quisenberry(2012). "Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties." *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*: 99-118.

Mitonga-Monga, Jeremy, Aden-Paul Flotman and Frans Cilliers (2016) Workplace ethics culture and work engagement: The mediating effect of ethical leadership in a developing world context, *Journal of Psychology in Africa*, 26.4: 326-333.

Mowday, Richard T (1998). "Reflections On The Study And Relevance of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 8.4: 387-401.

Northouse, Peter G. (2007). "Transformational Leadership" *Leadership: Theory and Practice* 4 : 175-206.

Ozutku, Hatice, and Selma Altindis (2013). "The relations between work intensity and work-family conflict in collectivist culture: Evidence from Turkish health care professionals." *Journal of Health Management* 15.3: 361-382.

Öztürk, Hamdi, and Özgür Demirtaş (2022). "Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Sadakati Aracılığıyla İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 25.1 : 192-200.

Palalar Alkan, Deniz and F. Şebnem Arıkboğa (2016). "Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama.", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24.2: 349-369.

Paradise, Andrew (2008). "Learning Influences Employee Engagement." *T and D* 62.1: 54.

Petrick, Joseph A., and John F. Quinn. (1997) *Management Ethics: Integrity at Work*. Vol. 6. Sage.

Piccolo, Ronald F., Greenbaum, Rebecca, Hartog, Deanne N. D., & Folger, R. (2010). "The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics." *Journal of Organizational Behavior*, 31.2 - 3: 259-278.

Pieper, Ian J., And Colin Jh Thomson (2014). "The Value of Respect in Human Research Ethics: A Conceptual Analysis and a Practical Guide." *Monash Bioethics Review* 32: 232-253.

Prastio, Dany, Rhian Indradewa, and Tantri Yanuar Rahmat Syah(2020). "Ethical Leadership Effect Trust in Leader, Work Engagement and Burnout Over Turnover Intension." *Journal of Multidisciplinary Academic* 4.5: 283-288.

Presbitero, Alfred, and Mendiola Teng-Calleja(2019). "Ethical Leadership, Team Leader's Cultural Intelligence and Ethical Behavior of Team Members: Implications For Managing Human Resources in Global Teams." *Personnel Review* 48.5: 1381-1392.

Rantika, Shania Dwi, And Andi Ina Yustina (2017). "Effects of Ethical Leadership on Employee Well-Being: The Mediating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Indonesian Economy And Business: JIEB*. 32.2: 121-137.

Resick, Christian J., Hanges, Paul J., Dickson, Marcus W., & Mitchelson, Jacqueline K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 63: 345-359.

Rhoades, Linda, And Robert Eisenberger (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature." *Journal of Applied Psychology* 87.4: 698.

Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance." *Academy Of Management Journal* 53.3: 617-635.

Robinson, Sandra L.,and Denise M. Rousseau(1994). "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm." *Journal Of Organizational Behavior* 15.3: 245-259.

Rubin, Robert S., Erich C. Dierdorff, And Michael E. Brown (2010). "Do Ethical Leaders Get Ahead? Exploring Ethical Leadership And Promotability." *Business Ethics Quarterly* 20.2: 215-236.

Russell, Robert F., and A. Gregory Stone (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model." *Leadership & Organization Development Journal*. 3.3:145-157.

Saks, Aalan M., and J. Rotman (2006). Antecedents and consequences of employee participation. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.

Saks, Alan M (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal Of Managerial Psychology* 21.7: 600-619.

Salanova, Marisa, Llorens, Susanna, Cifre, Eva, Martínez, Isabel,M.,& Schaufeli, Wilmar, B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.

Salanova, Marisa, Sonia Agut, and José María Peiró (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement To Employee Performance and

Customer Loyalty":The Mediation Of Service Climate." *Journal Of Applied Psychology* 90.6: 1217.

Sarwar, Huma, Muhammad Ishtiaq Ishaq , Anam Amin and Roheel Ahmed (2020) Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison, *Journal of Sustainable Tourism*, 28.12: 2008-2026

Schaufeli, Wilmar. B., Arnold B. Bakker and Marisa Salanova (2006). "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement*, 6.4:701-716

Schaufeli, Wilmar B. (2012). "Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go?." *Romanian Journal Of Applied Psychology* 14.1: 3-10.

Schaufeli, Wilmar B. (2013). "What is Engagement?." *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge,. 29-49.

Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi - Sample Study." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25.3: 293-315.

Schaufeli, Wilmar B., And Arnold B. Bakker (2010). "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept." *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* 12: 10-24.

Schaufeli, Wilmar B., and Marisa Salanova (2011). "Work Engagement: On How To Better Catch A Slippery Concept." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20.1: 39-46.

Schaufeli, Wilmar B., and Marisa Salanova. (2008) "18 Enhancing work engagement through the management of human resources." *The individual in the changing working life*; 380-402.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Marisa Salanova (2003) "Utrecht work engagement scale-9." *Educational and Psychological Measurement*.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, and Willem Van Rhenen (2009). "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and

Sickness Absenteeism." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology And Behavior* 30.7: 893-917.

Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). "On The Clinical Validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure." *Psychology & Health*, 16.5: 565-582.

Schaufeli, Wilmar B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal Of Happiness Studies*, 3.1: 71-92.

Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, and Arnold B. Bakker (2008). "It Takes Two to Tango: Workaholism is Working Excessively and Working Compulsively." *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences And Choices*: 203-226.

Schaufeli, Wilmar B., and Marisa Salanova (2007). "Efficacy or Inefficacy, That's The Question: Burnout and Work Engagement, and Their Relationships With Efficacy Beliefs." *Anxiety, Stress, and Coping* 20.2: 177-196.

Schneider, Benjamin, William H. Macey, Karen M. Barbera and Nigel Martin (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People & Strategy*, 32.2: 22-28.

Sendjaya, Sen, James C. Sarros, And Joseph C. Santora (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations." *Journal of Management Studies* 45.2: 402-424.

Sergiovanni, T (1992). "Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement Jossey".

Shamir, Boas, and Galit Eilam (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development." *The Leadership Quarterly* 16.3: 395-417.

Sharoni, Gil, Or Shkoler, and Aharon Tziner (2015). "Job Engagement: Antecedents and Outcomes." *Journal Of Organizational Psychology* 15.1.

Shimazu, Akihito, Schaufeli, Wilmar B., Kamiyama, Kimika, & Kawakami, Norito (2015). "Workaholism vs. Work Engagement: The Two Different Predictors of

Future Well-Being and Performance." *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.

Shin, Yuhjung. "CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior(2012)." *Journal Of Business Ethics* 108: 299-312.

Shraga, Ofira, and Arie Shirom (2009). "The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study." *Human Relations*, 62.2: 271-291.

Sonnentag, Sabine (2011). "Research on Work Engagement is Well and Alive." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20.1 : 29-38.

Spears, L.C. (Ed.). (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York, NY: John Wiley & Sons,5:6

Spears, Larry C., And Fraya Wagner-Marsh (1998). "Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership."

Spreitzer, Gretchen M.(1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation." *Academy Of Management Journal* 38.5: 1442-1465.

Starratt, Robert J (2004). "Leadership of the Contested Terrain of Education for Democracy." *Journal of Educational Administration* 42.6:5-8.

Steven Moffic, H., Saeed, S. A., Silver, S., & Koh, S. (2015 "Ethical Challenges in Psychiatric Administration and Leadership." *Psychiatric Quarterly* 86: 343-354.

Suk Bong Choi, S. M. Ebrahim Ullah, Won Jun Kwak (2015). "Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role Of Perceived Ethical Work Climate." *Social Behavior and Personality* 43.3: 353-366.

Taris, Toon W., and Jan A. Feij (2004). "Learning and Strain Among Newcomers: A Three-Wave Study on The Effects of Job Demands and Job Control." *The Journal Of Psychology* 138.6: 543-563.

Teng, Chih-Ching, Allan Cheng C., Huang, Zhi Y., & Fang, Chien Hua (2020) . "Ethical Work Climate, Organizational Identification, Leader-Member-Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) A Study of Three Star Hotels

in Taiwan." *International Journal Of Contemporary Hospitality Management* 32.1: 212-229.

Tepper, Bennett J (2000). "Consequences of Abusive Supervision." *Academy of Management Journal* 43.2: 178-190.

Tepper, Bennett J. (2007) "Abusive Supervision in Work Organizations", Review, Synthesis, and Research Agenda." *Journal Of Management* 33.3: 261-289.

Tepper, Bennett. J., Duffy, Michelle K., Henle, Christine A., & Lambert, Lisa S. (2006). "Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision." *Personnel Psychology*, 59: 101–123.

Tims, Maria, Arnold B. Bakker, and Despoina Xanthopoulou (2011)."Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?." *The Leadership Quarterly* 22.1: 121-131.

Toor, Shamas-Ur-Rehman, and George Ofori (2009). "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture." *Journal Of Business Ethics* 90: 533-547.

Treviño, Linda K., and Michael E. Brown, 'Ethical Leadership', in David V. Day (ed.) (2014). "The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Oxford Library of Psychology."

Treviño, Linda K., Gary R. Weaver and Scott J. Reynolds (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32.6: 951-990.

Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman, and Michael Brown (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership." *California Management Review* 42.4: 128-142.

Treviño, Linda Klebe, Michael Brown, and Laura Pincus Hartman (2003). "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite." *Human Relations* 56.1: 5-37.

Tuna, Muharrem, Bircan, H., and Murat Yeşiltaş (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26.2:143-156.

Türk Dil Kurumu. (2023). Türkçe sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 29.05.2023

Van Beek, Ilona, Hu, Qiao, Schaufeli, Wilmar B., Taris, Toon W., & Schreurs, Bert H.J. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned - out Employees At Work?. *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.

Victor, Bart, And John B. Cullen (1987). "A theory and measure of ethical climate in organizations", *Research In Corporate Social Performance And Policy*, 9.1:51-71.

Victor, Bart, And John B. Cullen (1988). "The Organizational Bases of Ethical Work Climates." *Administrative Science Quarterly*: 101-125.

Waddock, Sandra (2004). "Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real." *Journal Of Business Ethics* 50: 313-327.

Wallace, L., and J. Trinko (2009). "Leadership and employee engagement." *Public Management* 91.5 : 10-13.

Walumbwa, Fred O.,and John Schaubroeck (2009). "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety." *Journal Of Applied Psychology* 94.5: 1275.

Walumbwa, Fred, Bruce, Avolio, William, Gardner, Tara, Wernsing and Suzanne Peterson. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Management Department Faculty Publications*. 24.

Wang, Huaiyong, Guangli Lu, And Yongfang Liu (2017). "Ethical Leadership and Loyalty to Supervisor in China: The Roles of Interactional Justice and Collectivistic Orientation." *Journal Of Business Ethics* 146: 529-543.

Wang, Zhen, And Haoying Xu(2019). "When and For Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support." *Journal Of Business Ethics* 156: 919-940.

Weber, Max (1985). "Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Ruhu", Çev. Zeynep Aruoba, İstanbul: Hil Yayınları.

Wellins, Richard, and Jim Concelman (2005). "Creating A Culture for Engagement." *Workforce Performance Solutions* 4.1:1-4.

Wildermuth, Cristina de Mello e Souza and Patrick David Pauken (2008). "A perfect match: decoding employee engagement – Part II: engaging jobs and individuals", *Industrial And Commercial Training*, 40.4:206-210.

Yang, Chunjiang, Yashuo, Chen, Xinyuan (Roy) Zhao and Nan Hua (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32.1: 267-287.

Yang, Jixia, and Kevin W. Mossholder. (2010) "Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach." *The Leadership Quarterly* 21.1: 50-63.

Yang, Jixia, Kevin W. Mossholder, and T. K. Peng (2009). "Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust." *The Leadership Quarterly* 20.2: 143-154.

Yang, Qi I., And Hua Wei (2018). "The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Workplace Ostracism." *Leadership & Organization Development Journal* 39.1: 100-113.

Yousef, Danvish A. (2000). "Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change." *Human Relations* 53.4: 513-537.

Yukl, Gary, Mahsud, Rubina, Hassan, Shahidul & Prussia, Gregory E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20.1: 38-48.

Zheng, Xiaoming, Zhu, Weichum, Yu, Haibo, Zhang, Xi, and Zhang, Lu (2011). "Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale". *Frontiers of Business Research in China*, 5.2: 179-198.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak <u>en çok iletişim halinde olduğunuz yöneticiyi düşünerek</u> yanıtlayınız.</i> <i>(Etik Liderlik Ölçeği)</i>	<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
1. Yöneticim iş gören (çalışanların) önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim etik standartları ihlal eden iş görenlere (çalışanlara) yaptırım uygular.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim özel hayatını etik tarzda yürütür.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim çalışanların öncelikleriyle yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim güvenilirdir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim çalışanlarla iş etiği veya değerlerini görüşür	1	2	3	4	5
8. Yöneticim işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin başkalarına örnek olur.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara bakarak değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim karar verirken “yapılabilecek doğru şey nedir?” diye sorar	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak “ Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz? ” sorusunu düşünerek yanıtlayınız. (İşe Adanmışlık Ölçeği)	Hiçbir zaman	Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Neredeyse her zaman	Her zaman
1. Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
2. İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
3. İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir	1	2	3	4	5	6	7
4. İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sabahları kalktığımda işe seerek giderim	1	2	3	4	5	6	7
6. Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8. Kendimi işime kaptırıyorum	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışırken kendimden geçerim.	1	2	3	4	5	6	7

(Demografik ve Çalışma ile İlgili Sorular)

Size en uygun olan cevabı, ilgili kısmı işaretleyerek ya da boşlukları doldurarak belirtiniz.

- Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- Yaşınız (Lütfen Yazınız):** _____
- Medeni Durumunuz:** Bekar () Evli ()
- Eğitim durumunuz:** İlkokul/Ortaokul/Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü (Yüksek lisans/Doktora) ()
- Yönetici/idari göreviniz var mı? :** Evet () Hayır ()
- Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Lütfen yazınız) :** _____
- Hangi sektörde çalışıyorsunuz?:** Kamu () Özel ()
- Ortalama aylık geliriniz:**

0 -10.000 TL () 10.001 - 17.000 TL () 17. 001 - 24.000 TL ()

24.001 - 31.000 TL () 31.001 - 38.000 TL () 38.001 - 45.000 TL ()

45.000 TL ve üzeri ()