

Etik (Ahlaki) Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*

Yrd.Doç.Dr. Oktay YANIK

Yüksek İhtisas Üniversitesi, SBF, Sağlık Yönetimi Bölümü
oyanik@atauni.edu.tr

Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
anaktiyok@atauni.edu.tr

Özet: *Bu araştırmada örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde aracı değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, mevcut araştırma ahlaki liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan halihazırdaki alana, bu değişkenler arasındaki ilişkileri sorgulayarak ve örgütsel güven ve örgütsel adaleti ilave aracı değişkenler olarak ekleyerek katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada, Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde otomotiv alanında faaliyet gösteren 200 farklı işletmede istihdam edilen 414 adet işgörenden anket tekniği ile veri toplanmıştır ve bu veriler yapısal denklik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Beklenilenin aksine, örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere tamamen aracılık ettiği belirlenmiştir. Öte yandan, beklentilere uygun bir şekilde, örgütsel adaletin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği saptanmıştır.*

Anahtar Kelimeler: *Etik (Ahlaki) Liderlik, Örgütsel Güven ve Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti*

* Bu çalışma, Oktay Yanık'ın "Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü" isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir ve 14-16 Mayıs 2015 tarihinde Muğla/Türkiye'de gerçekleştirilen 23'üncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

The Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Justice Perception on the Effect of Ethical Leadership on Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Leave

Abstract: *This study examines organizational trust and organizational justice perceptions as mediator of the relationship between ethical leadership and employees' job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. In this context, the present study extends the existing research on ethical leadership, job satisfaction, organizational commitment and intention to leave by investigating the relationships between these variables and by including the organizational trust and organizational justice as additional mediator variables. In this study, the data were gathered by survey technique from 414 employees who are employed in 200 various companies operating in automotive sector in Ankara OSTİM organized industrial zone and analyzed with structural equation modeling. It was observed that ethical leadership had positive impact on job satisfaction, organizational commitment, organizational trust, organizational justice and had negative impact on intention to leave. Contrary to expectations, it was found out that organizational trust and organizational justice fully (not partially) mediated the relationships between ethical leadership and employees' job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. On the other hand, in accordance with expectations, it was observed that organizational justice partially mediated the relationship between ethical leadership and organizational trust.*

Keywords: *Ethical leadership, Organizational Trust and Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intention to Leave.*

1. Giriş

Faaliyetlerdeki sürekliliğin ve karlılığın sağlanabilmesi amacıyla gayriahlaki davranışların önüne geçilebilmesi ve ahlaki davranışların teşvik edilebilmesi işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Çalışma hayatında baş gösteren gayriahlaki tutum ve davranışların tam anlamıyla önüne geçilebilmesini sağlayacak sihirli bir formül ise halen bulunamamıştır. Problemin ilgi çekici yanı ise en ağır hukuki yaptırımların dahi iş ahlakına aykırı davranışları ve yolsuzlukları önlemede yetersiz kalabilmesidir. İşte bu noktada ahlaki liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Ahlaki liderlik işletmeler açısından öylesine önemli hale gelmiştir ki; kavramın belirsizliğine ve soyut unsurlar barındırmasına rağmen girişimciler ve yöneticiler örgüt içerisinde ahlaki liderlik davranışının neden geliştirilmesi gerektiğine ve nasıl geliştirilebileceğine ilişkin sorulara cevap aramaya giderek daha fazla çaba harcamaya başlamıştır (Mcmanus, 2011: 40).

Ahlaki liderlerin örgütün işleyişine ve verimliliğine sağladığı olumlu katkıların temel kaynağı olarak çalışanlarla sosyal etkileşime girmeleri ve sosyal öğrenmeyi ön plana çıkarmaları gösterilmektedir (Brown ve diğ., 2005). Nitekim Brown ve Trevino (2006: 596) çalışan tatminini, motivasyonunu ve bağlılığını ahlaki liderliğin örgütsel seviyedeki çıktıları arasında saymaktadır. Brown ve diğerleri (2005: 120) ahlaki liderliği, kişiler arası ilişkileri ve eylemleri esnasında öncelikle liderin kendisinin *normatif* (dürüst, güvenilir, adil, ilgili vb.) *tutum ve davranışlar sergilemesi*; sonra da güçlendirme, ahlaki karar alma sürecini benimseme, karşılıklı iletişim kurma vasıtasıyla *takipçilerini de bu tür davranışlara sevk etmesi* şeklinde tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi ahlaki bir lider olarak algılanmanın “ahlaklı kişilik” ve “ahlaki yöneticilik” şeklinde ifade edilebilecek iki farklı yönü bulunmaktadır (Brown, 2007: 141). Örgütsel politikaların ve uygulamaların büyük ölçüde yönetici konumundaki liderlerin kişisel görüşleri doğrultusunda belirlendiği hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin bu iki boyutunun örgüt içi güven ve adalet ortamını şekillendirebileceği değerlendirilmiştir. Araştırmamızda ahlaki liderlik, Trevino ve diğerleri (2000)'nin kavramsallaştırma biçimi temel alınarak, '*çalışanların algıları sonucunda ortaya çıkan bir olgu*' olarak ele alınmaktadır. Çalışanların algıları sonucunda ortaya çıkan bu olgunun, onların tutum ve davranışlarına belirli ölçülerde etki etmekte olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın ana konusunu 'örgüt içerisinde ahlaki liderliğin neden geliştirilmesi gerektiğine' ilişkin sorunun cevabının belirli açılardan verilebilmesi teşkil etmektedir. 'Lider davranışlarının ahlaki boyutu çalışanların başlıca örgütsel tutumlarını etkilemekte midir? Etkilemekte ise bu etki örgüt içi ortam da hesaba katıldığında ne şekilde ortaya çıkmaktadır?' sorularından hareketle, çalışan tutumlarını olumlu yönde geliştirmeye odaklı ahlak yoğun liderlik önerilerinin uygulayıcıların önüne sunulabilmesi amaçlanmıştır.

Örgütler açısından sahip olduğu hayati önemine rağmen, ahlaki liderlik davranışının temel özellikleri ile ardıları (örgütsel kazanımları) tam anlamıyla çalışma hayatındaki gerçek uygulayıcıların önüne konulabilmiş değildir. Ahlaki liderlik literatürünün bu davranışın örgüt içi ortam ile olan etkileşimini tüm boyutlarıyla açıklığa kavuşturma noktasından uzak kalması, daha çok kişilerarası ilişkilere eğiliyor olması bahsi geçen yetersizliğin en büyük nedenleri arasında gösterilebilir. Bu nedenle, araştırmamızın kapsamı, kişilerarası ahlaki ilişkilere ve bu ilişkilere kaynaklanan çıktılara odaklanan mevcut literatürü göz ardı etmemekle birlikte, güven ve adalet algısını içeren ilave örgütsel değişenleri de hesaba katacak şekilde geniş tutulmuştur.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini, bu etkilerde aracılık rollerinin bulunduğu öngörülen örgütsel güveni ve örgütsel adaleti de hesaba katacak

şekilde ele alan araştırmanın hem ilgili alana önemli katkı sağlayacağı hem de girişimcilere ve yönetici konumundaki uygulayıcılara yol göstereceği değerlendirilmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri kısmen ifade edecek şekilde ortaya konulmuş olan araştırma sonuçlarına literatürde rastlanılabilsede bu sonuçları bir bütün halinde ve örgütsel seviyede ortaya koyabilen ampirik herhangi bir araştırma tespit edilememiştir. Bu nedenle, kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezler belirlenirken araştırmanın değişkenlerini ele alan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri kısmen ortaya koyabilen araştırmalarda yer alan öngörülerden ve sonuçlardan (biraraya getirilmeleri suretiyle) faydalanılmıştır.

2.1. Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Adalet

Liderler sahip oldukları yasal güçleri, kaynak kullanım yetkileri ve çalışanların geleceği hakkında söz sahibi olmaları dolayısıyla işletme içerisinde önemli bir adalet dağıtım merkezi olarak görülmektedir (Brown ve diğ., 2005: 119). Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için çalışanların yöneticilerin tutum ve davranışlarının adil, mantıklı ve ahlaka uygun olduğuna samimiyetle inanmaları gerekmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Bu durum, örgütsel adalet algısının gelişebilmesi açısından yöneticilerin ahlaki liderlik davranışı sergilemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ortaya koyan ampirik araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, ahlaki liderliğin etkileşim adaleti üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ampirik açıdan ortaya konulmuştur (Arslantaş ve Dursun, 2008: 120). Pucic (2011: 70) ise ahlaki liderliğin örgütsel adalet algısını orta dereceli olacak şekilde olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Netice itibarıyla, ahlaki liderliğin örgütsel seviyedeki adalet algısının önemli bir belirleyicisi olduğu değerlendirilmektedir ve aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H1. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.2. Ahlaki Liderlik ve Örgütsel Güven

Liderini ahlaklı bir kişi olarak algılayan bir takipçinin –mantıken- onu güvenilir birisi olarak görmesi de gerekmektedir (Hansen, 2010: 7). Ahlaki liderlik ile lidere duyulan güven birbirinin tamamlayıcısı ve ayrılmaz birer parçasıdır. Kropla (2005: 67), ahlaki liderlik üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında güvenilirliğin, doğruluğun ve dürüstlüğün en önemli paylaşılan temel değerler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mcmanus (2011: 2)'a

göre ahlaki liderler sadece takipçilerinin ve kendilerinin ahlaka uygun tutum ve davranışlar sergilemesinden sorumlu değildir, aynı zamanda bir kurum olarak örgütün şöhretinin de güvenilir bir örgüt şeklinde toplumun hafızasına kazınmasından sorumludur. Bu açıdan yaklaşıldığında, örgütsel güvenin oluşturulmasından, geliştirilmesinden ve korunmasından birinci derecede sorumlu olan kişilerin ahlaki liderler olduğu söylenebilir.

Zhu ve diğerleri (2004: 22) ahlaki liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hansen, yöneticiye güvenin ahlaki liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğine dair kanıt elde etmiştir. Ülkemizde yapılan bir çalışma neticesinde ahlaki liderliğin bilişsel güven üzerine doğrudan bir etkisinin olduğu, duygusal güven üzerinde ise etkileşim adaleti vasıtasıyla dolaylı bir etkisinin sözkonusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 120). Ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki (doğrudan) etkisini, örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, irdeleyebilmek amacıyla aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H2. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların örgütsel güven algısı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

Adalet algısı güven duygusunu destekleyici nitelikte bir algıdır (Baldwin, 2006: 4). Öyle ki; örgütsel adalet örgütsel güvenin ana kaynaklarından birisini teşkil etmektedir (İşcan ve Sayın, 2011: 203). Nitekim, Aryee ve diğerleri (2002) örgütsel güvenin örgütsel adalet algısının doğrudan etkisi altında olduğu sonucunu elde etmiştir. Lau ve Tan (2006) işlemsel adaletin güven duygusuyla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alexander ve Ruderman (1987) ise dağıtımsal adalet algısının yönetime duyulan güvenle ilişkili olduğuna dair kanıt elde etmiştir. Etkileşimsel adalet algısı da çalışanların liderlerine karşı hissettiği güvenle yoğun bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Beugré, 1998: 81). Colquitt ve diğerleri (2001) dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının tamamının örgütsel güvenin güçlü birer belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarıyla birlikte örgütsel güven üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H3. Çalışanların örgütsel adalet algısı örgütsel güven algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

2.4. Örgütsel Güven ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütsel güven ile başlıca çalışan tutumları arasındaki ilişkileri ele alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda, Cook ve Wall (1980: 47) tüm boyutlarıyla (yöneticiye güven ve örgütün kurumsal kimliğine duyulan güven) birlikte örgütsel güven algısının iş tatminiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yamagishi ve diğerleri (1998) gerçekleştirdikleri bir araştırma neticesinde bağlılığın tıpkı bir ara mamul gibi gelişim gösteren güven duygusunun zamanla evrilmesi sonrasında meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Gerek yöneticiye duyulan güven, gerekse örgütün kurumsal kimliğine karşı duyulan güven örgütsel bağlılığın önemli birer belirleyicisi olarak görülmektedir (Liou, 1995). Örgüte karşı geliştirilen genel algılar işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çalışan tutumları üzerinde işin kendisine ilişkin faktörlerden kaynaklanan algılardan daha fazla etkili olabilmektedir (Porter ve diğ., 1974). Örgüte karşı geliştirilen genel algıların en önemlilerinden birisini ise örgütsel güven oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini işletme açısından olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Nitekim, Yazıcıoğlu (2009) örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yukarıda açıklanan gerekçelerle aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H4. Çalışanların örgütsel güven algıları iş tatminleri (H4a) ve örgütsel bağlılıkları (H4b) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyetleri (H4c) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.5. Örgütsel Adalet ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık gibi başlıca çalışan tutum ve davranışlarının örgütsel adalet algısının ardıklarını teşkil ettiği görüşü literatürde ağır basmaktadır (Beugré, 1998: 92). Çalışanların görevin gerektirdiğinin ötesine geçebilecek şekilde örgüte katkıda bulunma çabaları ancak dağıtımsal, işlemsele ve etkileşimsel adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Aguilera ve diğ., 2007: 841). Bu bağlamda, Tansky (1993) örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatminiyle ve örgütsel bağlılığıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rezaiean ve diğerleri (2010: 116) örgütsel adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ve bu etkilerin örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısı sadece çalışanlar üzerinde olumlu davranışları artırıcı yönde bir etki yaratmamaktadır, aynı zamanda çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını azaltıcı yönde bir etki de yaratmaktadır (Ambrose ve diğ., 2002). Nitekim, Rastgar ve Pourebrahimi (2013: 8) örgütsel adalet algısının tüm boyutları ile işten ayrılma niyetini azaltıcı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H5. Çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminleri (H5a) ve örgütsel bağlılıkları (H5b) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyetleri (H5c) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.6. Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Literatürde liderlik davranışının çalışanların örgütsel tutumları üzerine olan etkilerini destekleyen önemli kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Sutherland ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Sutherland, 2010: 76). Hansen (2010: 63), hem tepe yönetimi hem de alt kademe yönetimi tarafından sergilenen ahlaki liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ahlaki liderler ile takipçileri arasında ortaya çıkması beklenen, lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki ilişkilerin işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çalışan tutumlarını da örgüt açısından olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Breland ve diğ., 2007: 3). Mayer ve diğerleri (2009) ahlaki liderlik ile gruptan ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve doğrudan bir ilişki tespit etmiştir. Borchert (2011: 55) ise ahlaki liderliğin çalışanların iş ahlakına aykırı davranışlarını azaltması suretiyle örgütten ayrılmaları azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, örgütsel güven ve örgütsel adalet bağlamında olacak şekilde, aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H6. Ahlaki liderlik davranışı çalışanların iş tatminleri (H6a) ve örgütsel bağlılıkları (H6b) üzerinde doğrudan olumlu, işten ayrılma niyetleri (H6c) üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.7. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Çalışan tutumları örgüt içi gayriresmi ilişkilere odaklanan Hawthorne araştırmalarından bu yana sergilenen çalışmalarda sıklıkla inceleme konusu yapılmıştır. Bu nedenle, çalışan tutumlarının birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırmaya rastlayabilmek mümkündür. Meyer ve diğerleri (2002: 22)'nin üç bileşenli örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı korelasyon sergileyen (yordayan) değişkenler arasında iş tatmini de bulunmaktadır ve başta duygusal bağlılık olmak üzere tüm bağlılık boyutları işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki etmektedir. Özdevcioğlu (2004: 97) iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve iş tatminin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İşten ayrılma niyetinin öncüllerini tespit etmek üzere detaylı bir araştırma gerçekleştiren Ghapanchi ve Aurum (2011), işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri beş

gruba ayırdıktan sonra psikolojik faktörler arasında iş tatminini ve örgütsel bağlılığı da saymıştır. Bu nedenle, aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H7. Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılığı (H7a) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti (H7b) üzerinde olumsuz, örgütsel bağlılığı ise işten ayrılma niyeti (H7c) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

2.8. Ahlaki Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Güvenin Rolü

Örgütsel kaynak ve kazanımların çalışanlara dağıtım süreci esnasındaki tutum ve davranışlarına bağlı olacak şekilde, örgütün bir temsilcisi olarak görülen liderler çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir ve etkiledikleri adalet algısı aracılığıyla da çalışanların örgütsel güven duygusunu belirleyebilmektedir (Lee, 2000: 7). Ambrose ve Schminke (2003) işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının başlıca örgütsel değişkenler üzerindeki rollerini sorguladığı araştırmasında, örgütsel adalet algısının farklılaştırıcı etkisine bağlı olacak şekilde, farklı yönetim tarzlarının/ örgüt yapılarının sosyal etkileşime dayalı ilişkileri etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, mekanik yapıda yönetilen örgütlerde işlemsel adalet algısı ve algılan örgütsel destek güçlü bir şekilde hissedilebilirken, organik yapıda yönetilen örgütlerde etkileşimsel adalet algısı ve güven duygusu güçlü bir şekilde hissedilebilmektedir. Arslantaş ve Dursun (2008) ise ahlaki liderliğin yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

Kısmi aracılık, yordayan değişkenin yordanan değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan bir kısmının ise, aracı bir değişken ya da değişkenler vasıtasıyla, dolaylı bir şekilde aktarılması halinde ortaya çıkan ilişkiyi ifade etmektedir. Ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerinde hem doğrudan, hem de örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkili olduğuna dair literatürde önemli bulgular yer almaktadır. Bu gerekçelere dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

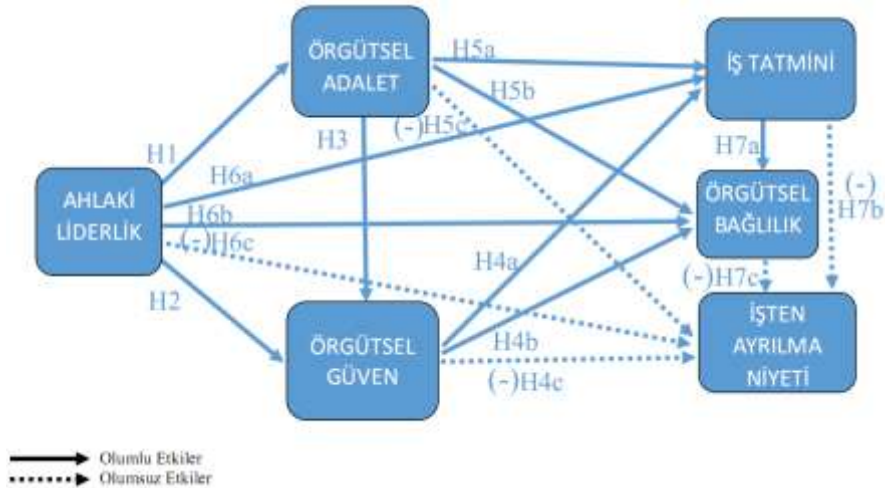
H8. Ahlaki liderlik ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü vardır.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturabilmenin yollarından birisi bu ilişkileri sosyal etkileşim teorisi kapsamında ele almaktır (Jeon, 2009: 17). Sosyal etkileşime dayalı ilişkiler örgütsel destek algısıyla ve lider-takipçi etkileşim teorisi kapsamındaki nitelikli ilişkilerle ortaya çıkarılabilmektedir. Bu kapsamda, lider-takipçi etkileşiminin örgütsel adalet algısının bir öncülü (belirleyicisi) olduğu öne sürülmektedir (Lee, 2000: 10). Liderle olan etkileşimin çalışanların örgütsel güven algısına, iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin ise büyük ölçüde

adalet algısı aracılığıyla gerçekleştiği savunulmaktadır (Lee, 2000: 10). Bu görüş, lider davranışlarının çalışan tutumlarına olan etkisinde aracılık rolü olan temel değişkenlerden birisinin örgütsel adalet olduğuna işaret etmektedir. Sosyal etkileşime dayalı ilişkilerden kaynaklanan bir diğer önemli örgütsel algı ise güvendir (Wong ve diğ., 2012: 279). Güven duygusu da lider davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Lider davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven aracılığıyla çalışanların örgütsel tutumlarına olan etkilerini ortaya koymayı amaç edinen ve araştırmacıların düşüncelerini destekleyen çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (Jeon, 2009: 102). Nitekim liderlerin kontrolü altında bulunan örgütsel güç ve örgüt kültürü öğelerinin örgütsel adaleti doğrudan etkileğine, örgütsel güven duygusunu ise hem doğrudan hem de örgütsel adalet algısı aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğine ve ayrıca, örgütsel güç ve örgüt kültürü öğelerinin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını hem doğrudan doğruya hem de örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkilediğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Meydan, 2010: 205-206). Saekoo (2011: 230), örgüt içerisinde büyük ölçüde liderlerin inisiyatifinde bulunan sosyal etkileşime dayalı ilişkilerin bir ürünü olan örgütsel adaletin örgütsel güveni belirlediğini ve örgütsel güvenin de iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların bazı örgütsel tutumlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Alpkan ve diğerleri (2005: 44) ise liderlik tarzlarının örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı aracılığıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi çalışan tutumlarını etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel tutumları üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel adalet ve güven algıları aracılığıyla dolaylı bir şekilde etkili olduğuna dair ortaya konulan düşünceleri destekleyen yukarıdaki araştırma bulgularına dayanarak, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri tamamlayıcı nitelikteki aşağıdaki hipotez ortaya atılmıştır.

H9. Çalışanların örgütsel adalet ve güven algılamaları ahlaki liderlik ile iş tatmini (H9a), ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık (H9b) ve ahlaki liderlik ile işten ayrılma niyeti (H9c) arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

3. Yöntem

Araştırma örnekleminin seçiminde ahlak yoğun bir sektörün ele alınması hedeflenmiştir (TEDMER, 2007). Bu nedenle, anket uygulamasının Ankara/ OSTİM'de otomotiv sektörü kapsamında faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. OSTİM'de otomotiv sektörüne ilişkin çeşitli faaliyetlerde bulunan işletme sayısı 917'dir. Bu işletmelerden temel faaliyet alanı otomotiv olan 200'ü anket formlarının dağıtılması üzerine seçilmiştir. Dağıtılan 510 adet anket formundan analize uygun bir şekilde geri dönen 414 anketten elde edilen verilerin Maximum Likelihood yöntemiyle analize tabi tutulabilmesi açısından ihtiyaç duyulan normal dağılıma uygunluk, tahmin hatalarının varyanslarının eşit olmaması, tahmin hataları arasında bağımlılık (otokorelasyon) olmaması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantılılığın bulunmaması kriterlerinin karşılanıp karşılanmadığı irdelenmiştir. Verilerin, normal dağılıma uygunluk haricindeki tüm kriterlerin sağlandığı görülmüştür. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçları uyarınca verilerin katı bir şekilde normal dağılıma uymadığı ancak sezgisel testlere ve D'Agostino Ki-kare testine göre istatistiksel kabul sınırları dahilinde olacak şekilde normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir. Netice itibarıyla, verilerin herhangi bir dönüştürme işlemine tabi tutulmadan analize dahil edilmesine ve analiz sonuçlarının istatistiksel kabul sınırları dahilindeki bu normallik varsayımından etkilenip etkilenmediğini ortaya koyabilmek için bootstrapping istatistiğinden faydalanılmasına karar verilmiştir.

Veri toplama aracı vasıtasıyla çalışan algılarından ahlaki liderlik 10 madde (Brown ve diğ., 2005: 125); işlemsel, dağıtımsal (İşcan ve Naktiyok, 2004) ve etkileşimsel adalet (Niehoff ve Moorman, 1993: 541) sırasıyla 4, 4 ve 9 madde; örgüte (Nyhan ve Marlowe, 1997) ve yöneticiye (Schoorman ve diğ., 1996) güven 4'er madde; iş tatmini 3 madde (Cammann ve diğ. (1979)'dan aktaran Cammann ve diğ. (1983: 84)); örgütsel bağlılık 9 madde (Mowday ve diğ., 1979: 228) ve işten ayrılma niyeti 4 madde (Bluedorn, 1982) ile önceki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış olan ölçekler yardımıyla ölçülmüştür. Tüm değişkenlerin ölçümünde 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiş değerlendirmelerden yararlanılmıştır.

Ölçeklerin cronbach alfa güvenilirlik katsayıları yukarıdaki sıralamaya göre 0.92, 0.84, 0.84, 0.90, 0.87, 0.82, 0.81, 0.92, 0.88 olarak tespit edilmiştir ve sonuçlar ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Yüzeysel (biçimsel), usul (mantık), yakınsama ve ayrışma geçerliliği kriterlerine uymaları nedeniyle ölçeklerin geçerliliğinin sağlandığı da değerlendirilmiştir.

4. Analiz ve Bulgular

4.1. Analiz

Araştırmada bootstrapping istatistiğinin yanı sıra üç temel analiz yöntemine daha başvurulmuştur. Bu yöntemler açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modellemesi şeklinde sıralanabilir.

4.1.1. Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın anket formunda kullanılan ölçeklere ilişkin değişkenler her bir ölçek bazında ayrı ayrı promax rotasyonu ile temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçeklerin yapısına uygun bir şekilde, ahlaki liderlik ölçeğine ait maddelerin tek, örgütsel adalet ölçeğine ait maddelerin üç, örgütsel güven ölçeğine ait maddelerin iki ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait maddelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi esnasında ölçeklere ilişkin ölçüm modellerinin ortaya koyduğu, uyum iyiliği indekslerinden ilişkilerin anlamlılığına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilen, problem teşhis göstergeleri incelenmiştir ve değişkenlerin hata varyanslarının ilişkili olduğuna dair olan düzeltme indislerinden bazılarının modellere eklenmesi suretiyle en güçlü uyum iyiliği istatistikleri üreten ölçüm modellerinin elde edilebileceği değerlendirilmiştir. Bahsi geçen düzeltmeler yapıldıktan sonra tüm ölçüm modelleri kabul edilebilir düzeyde analiz sonuçları ürettiği için modellerin son hali yapısal denklem modellemesine taşınmıştır.

4.1.2. Yapısal Denklem Modellemesi

Kuramsal gerekçeler nedeniyle ahlaki liderlik tek dışsal (bağımsız) değişken olarak, örgütsel güven ve adalet (kısmi aracı) içsel değişkenler olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ise içsel (bağımlı) değişkenler olarak araştırmanın yapısal modelinde yer almıştır. Ayrıca, örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları kullanılan ölçeklere uygun bir şekilde ikincil düzeyli ve çok boyutlu örtük değişkenler olarak ele alınmıştır.

Literatür doğrultusunda belirlenen yapısal modelin analizine geçmeden önce beş farklı ön test vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkiler sınanmıştır. İlk önce sadece ahlaki liderlik davranışının çalışan tutumları üzerine olan etkilerini ifade eden bir yapısal model, daha sonra sadece

örgütsel güvenin çalışan tutumları üzerine olan etkilerini ve sadece örgütsel adaletin çalışan tutumlarına olan etkilerini barındıran iki farklı yapısal model, son olarak ise ahlaki liderlik ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilere örgütsel güvenin tek aracı değişken olarak eklendiği model ile sadece örgütsel adaletin tek aracı değişken olarak eklendiği model teste tabi tutulmuştur. Analizlerin tamamı değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ve tek tek ele alınan aracı değişkenlerin kısmı aracılık rolünü desteklemiştir. Bu nedenle, örgütsel güvenin ve adaletin aracı değişkenler olarak birarada eklendiği model ile analize devam edilmiştir.

Çoklu aracılı modelin analizi neticesinde elde edilen faktör yükleri incelendiğinde ahlaki liderlik ile örgütsel bağlılık ve ahlaki liderlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamda aşırı derecede (sırasıyla $p=,452$ ve $p=,534$) anlamsız olduğu görülmüştür. Hiçbir aracı değişkenin dahil edilmediği modelde anlamlı çıkan bu doğrudan etkiler, örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı modele aracı değişkenler olarak eklendiğinde anlamsızlaşmıştır. Bahsi geçen anlamsız ilişkilerin modelden çıkarılması suretiyle analize devam edilmiştir. Analiz neticesinde yapısal modelin kestirim sonuçlarında ve problem teşhis göstergelerinde herhangi bir soruna rastlanmamıştır ve modelin ürettiği tüm uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir değerlerin üzerinde yer almıştır. Bu nedenle, araştırmanın gözden geçirilmiş yapısal modelinin (Model 1) alternatif modellerle karşılaştırılmasına karar verilmiştir.

4.1.3. Alternatif Modellerin Analizi

Yapısal modelin geliştirilebilmesi amacıyla iç içe geçmiş modellerden yararlanılmıştır. Bu yaklaşım, bazı yeni ilişkilerin modele eklenmesi ya da bazı ilişkilerin modelden çıkarılması suretiyle karmaşık bir model üzerinde iyileştirmeler gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmaktadır (Hair ve diğ., 2010). Teorik yapının kısmen aracı bir modele işaret etmesi nedeniyle iç içe geçmiş modeller stratejisi tümdengelim çağrıştıran bir yöntemle uygulamaya geçirilmiştir. Öncelikle, değişkenler arasındaki tüm ilişkilere yapısal modelde yer verilmiştir ve bazı ilişkilerin kuramsal gerekçeleri sunulabilecek şekilde modelden çıkarılması suretiyle alternatif modellerin birbiriyle karşılaştırılabilmesi amaçlanmıştır.

4.1.3.1. Ahlaki Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Çıkarıldığı Alternatif Modelin Testi

Literatür ahlaki liderlik davranışının çalışanların başlıca örgütsel tutumları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir, ancak bu etkilerin ne ölçüde doğrudan, ne ölçüde dolaylı etkiler olacak şekilde gerçekleştiğini ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlikten hareket ederek, gözden geçirilmiş modelde yer alan ahlaki liderlik davranışının çalışanların

örgütsel tutumları üzerindeki etkisine dair son kısmi aracılık ilişkisini ifade eden (diğer iki doğrudan ilişki analizin ilk safhasında anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır) ahlaki liderliğin iş tatminine olan doğrudan etkisi de modelden çıkarılarak analiz süreci tekrar edilmiştir (Model 2).

Modelin bir önceki halinden daha kabul edilebilir bir model olup olmadığına karar verebilmek için uyum iyiliği istatistikleri karşılaştırılmıştır (Tablo 1). Karşılaştırma tablosundan da görülebileceği üzere her iki modelde de tüm değerler referans değerlerin üzerinde yer almaktadır ve modelden bir ilişki çıkarıldığı halde uyum iyiliklerinde dikkate alınmayabilecek kadar düşük azalmalar meydana gelmiştir. Bu durum son modelin (model 2) bir önceki halinden (model 1) daha kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak, buna karar verilebilmesi için iki model arasında Ki-kare farklılık testinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İki model arasındaki Ki-Kare değişimi (ΔX^2) 4,618 iken, serbestlik derecesi değişimi ise (ΔDf) 1'dir. Ki-kare dağılım tablosundan bu iki göstergenin anlamlılık düzeyinin $p=0,04$ olduğu ve dolayısıyla iki model arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, modelin ikinci ve daha güçlü halinin ekonomiklik (parsimony) ilkesi gereğince daha kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

4.1.3.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Çıkarıldığı Alternatif Modelin Testi

Bir diğer iç içe geçmiş modelin ele alınmasına bağlı olacak şekilde ahlaki liderliğin örgütsel güveni doğrudan etkilediğine dair ilişkinin çıkarılmış hali değerlendirmeye alınmıştır (model 3). Modelden çıkarılan bu ilişki, ahlaki liderliğin örgütsel güven algısı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünün bulunduğu ifade eden bir ilişkidir. Gerçekte, bahsi geçen aracılık ilişkisinin çıkarıldığı modelin kabul edilebilir uyum iyiliği istatistikleri üretmesi halinde dahi kabul edilmemesi daha doğru olacaktır çünkü literatür bu aracılık ilişkisini güçlü kanıtlarla desteklemektedir. Ancak, bahsi geçen aracılık rolünün araştırmanın yapısal modeli açısından doğrulanıp doğrulanmadığı alternatif bir model vasıtasıyla araştırılmıştır.

Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisine dair ilişkinin çıkarıldığı modelin son halinin herhangi bir problem göstergesi ortaya koymadığı tespit edilmiştir. Ancak düzeltme indisleri modelden çıkarılan örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin modele tekrar eklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu nedenle, modelin bir önceki halinden daha kabul edilebilir bir model olup olmadığına karar verebilmek için uyum iyiliği istatistikleri araştırılmıştır. Tablo 1'den faydalanılarak iki modelin uyum iyiliği istatistiklerinin karşılaştırılabilmesi mümkündür.

Tablo 1. Gözden Geçirilmiş ve Alternatif Modellerin Uyum İyiliği İstatistiklerinin Karşılaştırılması

Uyum İyiliği İstatistikleri	Referans Değerler*	Model 1 AL--->OB AL--->IAN Çıkarılmış	Model 2 AL--->OB AL--->IAN AL--->IT Çıkarılmış	Model 3 OA--->OG AL--->OB AL--->IAN AL--->IT Çıkarılmış
Karşılaştırmaz (Kesin) Göstergeler				
χ^2 (Ki-kare)	-	1201,471	1206,089	1219,919
Serbestlik derecesi	-	1198	1199	1200
Ki-kare/ serbestlik derecesi	<5	1,003	1,006	1,017
Olasılık	>.05	,466	,437	,338
GFI	>.90	,90	,90	,89
RMSEA	<.07 (CFI >.90 ise)	,003 (CFI >.90 dır)	,004 (CFI >.90 dır)	,006 (CFI >.90 dır)
RMSEA'nın güven aralığı	-	,000-,013	,000-,014	,000-,015
RMR	<.1	,035	,036	,040
Artışlı Uyum Göstergeleri				
NFI	>.90	,90	,90	,89
TLI	>.90	1	,99	,99
CFI	>.90	1	,99	,99
RFI	>.90	,90	,90	,88
IFI	>.90	1	,99	,99
Ekonomiklik Göstergeleri				
AIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	1457 < 2652	1460 < 2652	1471 < 2652
CAIC	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	2100 < 9316	2098 < 9316	2105 < 9316
ECVI	Ölçüm Modeli < Doymuş Model	3,529 < 6,421	3,535 < 6,421	3,564 < 6,421

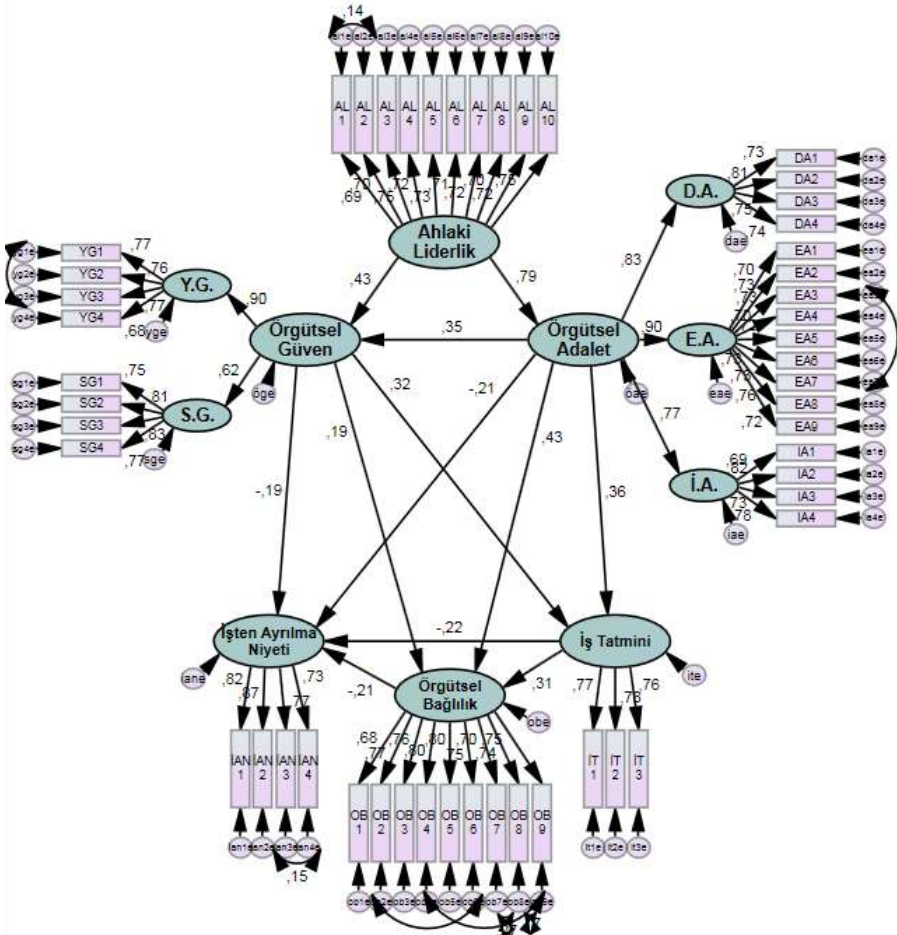
*Referans değerler Hair ve diğerleri (2010: 672) ile Şimşek (2007: 14-19-211) 'ten alınmıştır.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkinin modelden çıkarılması halinde çok önemli uyum göstergeleri olan GFI, NFI ve RFI referans değerlerin altına düşmektedir. Modelin bu haliyle kabul edilmesi halinde Tip II hatanın (kabul edilmemesi gereken bir modelin kabul edilmesi suretiyle ortaya çıkan hata) yapılma ihtimali bilimsel kabul sınırlarının ötesine geçecektir. Bu nedenle, örgütsel adalet ile örgütsel güvenin ilişkili olduğuna dair yolun çıkarıldığı ve aynı zamanda kuramsal dayanakların dışına çıkılan modelin eldeki veriler açısından da doğrulanmadığı değerlendirilmiştir. İlave

bir merak neticesinde, bu hususta ek istatistiksel kanıtlar da aranmıştır. Yapısal model 3 ile tüm örtük değişkenlerin dahil edildiği bir ölçüm modeli arasında Ki-kare farklılık testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin yapılmasının nedeni ise bir yapısal modelin ölçüm modeliyle karşılaştırılması suretiyle gerçekleştirilen Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkmasının yapısal uyumun en bariz göstergesi olmasıdır (Hair ve diğ., 2010: 737-749). Testin anlamlı sonuç vermesi ise iki modelin birbiriyle uyumsuz olduğuna, diğer bir ifadeyle, kuramsal –teorik- gerekçelerden uzaklaşmış olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, iki model arasındaki Ki-Kare değişimi (ΔX^2) 37,595 iken, serbestlik derecesi değişimi ise (ΔDf) 20'dir. Ki-kare dağılım tablosundan bu iki göstergenin anlamlılık düzeyinin $p=0,01$ olduğu ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu değer anlamlı çıkması, OA-->OG ilişkisinin çıkarıldığı modelin teorik düzlemde istatistiksel açıdan kabul edilemeyecek düzeyde uzak kaldığına işaret etmektedir. Bu nedenle, araştırmamızın nihai modeli olarak, sadece AL-->IT, AL--->OB ve AL-->IAN ilişkilerinin çıkarıldığı modelin (Model 2) kabul edilmesine karar verilmiştir. Nihai model olarak belirlenen modelin standardize edilmiş kestirim sonuçları ise aşağıda (şekil 2) sunulmuştur.

Uyum iyiliği istatistiklerinin değerlendirilmesi ve alternatif modellerle karşılaştırma sonrasında üzerinde karar kılınan yapısal modelin kuramsal geçerliliğinin de test edilmesi gerekmektedir. Modelin kuramsal geçerliliğinin test edilmesi, yapılan iyileştirmeler neticesinde kuramsal düzlemde uzaklaşıp uzaklaşmadığının ortaya konulabilmesi açısından önem arz etmektedir. Kuramsal düzlemde uzaklaşmadığının tespit edilebilmesi için yapısal model ile tüm örtük değişkenlerin dahil edildiği ölçüm modelinin Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıkması ve uyum iyiliği istatistiklerinin, faktör yüklerinin ve güvenilirliklerinin çok farklı sonuçlar üretmemesi gerekmektedir (Hair ve diğ., 2010: 737-749). Geçerliliğin sınanabilmesi amacıyla öncelikle modelin son hali ile tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modelinin parametre kestirim sonuçları (faktör yükleri ve standardize faktör yükleri) kıyaslanmıştır. Kestirim sonuçları arasında beklenilenden daha büyük farklılıklara rastlanılmamıştır. İkinci olarak, modelin son halinin ortaya koyduğu uyum iyiliği istatistikleriyle ölçüm modelinin ortaya koyduğu istatistikler karşılaştırılmıştır ve kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir.

Şekil 2. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterimi



Amos programı analize tabi tutulan modellerin güvenilirliklerini doğrudan doğruya vermemektedir ancak programın ortaya koyduğu tablolar üzerinden standardize faktör yükleriyle yola çıkılmak suretiyle gerçekleştirilecek olan zahmetli bir hesaplama neticesinde bu değerlerin tespit edilebilmesi mümkündür. Araştırmacılar tarafından bu şekilde tespit edilen ölçüm modeline ve yapısal modele ilişkin güvenilirliklerde de herhangi bir kayda değer farklılık görülmemiştir. Son olarak, Ki-kare farklılık testinin anlamsız çıktığı (Tablo 2) da tespit edilmiştir. Bu nedenle yapısal modelin kuramsal açıdan geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Yapısal Geçerliliğe İlişkin Ki-kare Farklılık Testi Sonuçları

Yapısal Model	Ölçüm Modeli
χ^2 (CMIN) : 1206,089 Df (sd) : 1199	χ^2 (CMIN) : 1182,324 Df (sd) : 1180
$\Delta\chi^2$: 23,765	
Δ Df: 19	
$P_{\Delta\chi^2}$: ,237	

4.2. Bulgular

Bu bölümde yapısal modelin analiz sonuçlarıyla birlikte bootstrapping yöntemiyle elde edilen tahmin tablolarının ve matrislerin ortaya konulması suretiyle değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin (normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde) aydınlatılabilmesi amaçlanmıştır. Bootstrapping yöntemiyle elde edilen değerlerde aşırı standart hatalara, kestirilemeyen parametrelere ya da istatistiksel açıdan anlamsız herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Müteakiben, standardize edilmiş faktör yüklerinin % 95 güvenilirlik seviyesinde sunulan güven aralıklarının ele alınmasına karar verilmiştir. Bu maksatla, ilgili etkilerin sıfır olduğu değerler yani ilişkinin mevcut olmadığına dair bulgunun bootstrapping faktör yüklerinin alt ve üst sınırları arasında kalıp kalmadığı irdelenmiştir.

Tablo 3'te de görülebileceği üzere, ilişkileri ortaya koyan faktör yüklerinin alt ve üst sınırları arasında sıfır değerinin yer almadığı saptanmıştır ve % 95 güvenilirlik seviyesinde tablodaki hiçbir etkinin sıfıra eşit olmayacağı veya kuramsal öngörülere ters düşmeyeceği (olumlu yönde beklenen bir etkinin olumsuz yönlü çıkması gibi) değerlendirilmiştir. Bu nedenle, araştırmadan elde edilen sonuçların normal dağılım varsayımından etkilenmeyecek şekilde sağlıklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bootstrapping yöntemiyle elde edilen bulgular ile Tablo 4'teki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler bir arada değerlendirildiğinde; Baron ve Kenny (1986: 1173–1182)'in aracılık ilişkilerinde gerekli ön koşullar olarak ileri sürdüğü, yordayan değişkenin yordanan değişkenle ilişkili olması koşulunun, yordayan değişkenin aracı değişkeni de yordaması gerektiği koşulunun ve aracı değişkenin yordanan değişkeni yordaması gerektiğine ilişkin koşulun tüm ilişkiler açısından sağlandığı görülmüştür.

Tablo 3. Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkilerin Bootstrap Güven Aralığı Sınırları (%95 BC)

Değişkenler	Etkiler	Ahlaki Liderlik		Örgütsel Adalet		Örgütsel Güven		İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık	
		Alt	Üst	Alt	Üst	Alt	Üst	Alt	Üst	Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Doğrudan	,704	,861	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,704	,861	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Güven	Doğrudan	,212	,660	,091	,549	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,078	,443	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,592	,810	,091	,549	,000	,000	,000	,000	,000	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,000	,000	,086	,581	,065	,593	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,422	,593	,038	,275	,025	,203	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,422	,593	,281	,627	,065	,593	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	Doğrudan	,000	,000	,208	,627	,025	,401	,170	,444	,000	,000
	Dolaylı	,545	,706	,119	,371	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,545	,706	,466	,782	,084	,526	,170	,444	,000	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Doğrudan	,000	,000	-,377	-,007	-,378	-,013	-,387	-,087	-,397	-,070
	Dolaylı	-,617	-,466	-,487	-,185	-,261	-,055	-,146	-,021	,000	,000
	Toplam	-,617	-,466	-,646	-,350	-,533	-,135	-,423	-,165	-,397	-,070

Etkilerin tamamı $p < 0,05$ güvenilirlik düzeyi baz alındığında anlamlıdır.

Modelden çıkarılmasına karar verilen ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine olan doğrudan etkileri ise Baron ve Kenney'in aracılık ilişkilerini yorumlamada kullandığı bir koşulun daha gerçekleştiğine işaret etmektedir. Buna göre, aracı değişkenler olan örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven algısının etkisi kontrol edildiğinde (yani bu değişkenler modele dahil edildiğinde) ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızlaşmaktadır. Bu durum tam aracılığa işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet ve güven algılarının birarada aracı değişkenler olarak yer aldığı model kapsamında ahlaki liderlik davranışının iş tatmini (,513), örgütsel bağlılık (,633) ve işten ayrılma niyeti (-

,544) üzerindeki dolaylı etkilerinin desteklenmesinin yanı sıra, bahsi geçen değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin model tarafından desteklenmemesi örgütsel adalet ve güven algılarının ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide -kısmi aracılık değil- tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Benzer bir şekilde, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki yolun modele eklenmesi sonrasında ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalma meydana gelmiştir. Bu durum ise kısmi aracılığa işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki doğrudan etkinin anlamlı olması (,350), Ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki örgütsel adalet aracılığıyla aktarılan dolaylı etkinin anlamlı çıkması (,275) ve bu ilişkinin ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde azaltması (,704'ten ,429'a indirmesi) ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	Ahlaki Liderlik	Örgütsel Adalet	Örgütsel Güven	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Adalet	Doğrudan	,787	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,787	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Güven	Doğrudan	,429	,350	,000	,000	,000
	Dolaylı	,275	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,704	,350	,000	,000	,000
İş Tatmini	Doğrudan	,000	,364	,322	,000	,000
	Dolaylı	,513	,113	,000	,000	,000
	Toplam	,513	,477	,322	,000	,000
Örgütsel Bağlılık	Doğrudan	,000	,427	,195	,312	,000
	Dolaylı	,633	,217	,100	,000	,000
	Toplam	,633	,643	,295	,312	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Doğrudan	,000	-,209	-,186	-,222	-,213
	Dolaylı	-,544	-,308	-,134	-,066	,000
	Toplam	-,544	-,517	-,321	-,288	-,213

Etkilerin tamamı $p < 0,05$ düzeyi baz alındığında anlamlıdır.

Yukarıdaki sonuçlar birarada değerlendirildiğinde, ilgili değişkenler arasında sadece dolaylı etkilerin bulunması nedeniyle desteklenmeyen 6 numaralı hipotez ile örgütsel güven ve adaletin kısmi aracılık rolü yerine tam

aracılık rolüne ilişkin bulguların elde edilmesi nedeniyle desteklenmeyen 9 numaralı hipotez haricindeki tüm hipotezlerin desteklendiği ifade edilebilir.

5. Sonuç

Ahlaki liderlerin çalışanların ahlaka ilişkin konulardaki görüşlerini ve davranışlarını etkileme süreci büyük ölçüde sosyal öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir. Ahlaki liderler adeta bir usta gibi iş başında çalışanlara iş ahlakını ve işletme değerlerini öğretmektedir. İş ahlakı ve işletme değerleri konusundaki eğitimin konferanslar, seminerler, kurslar gibi biçimsel eğitim yöntemleriyle verilebilmesi mümkün olsa dahi usta-çırak usulüyle (sosyal) öğrenmenin sağladığı mükemmel neticelerin bu şekildeki (biçimsel) eğitimlerle elde edilebilmesi mümkün olamamaktadır. Sosyal öğrenme süreci neticesinde, ahlaki liderliğin ahlaka ilişkin konulardaki çalışan görüşlerinin yanı sıra çalışanların başlıca örgütsel tutumlarını da doğrudan etkileyip etkilemediği hususunun ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Ayrıca, lider ile takipçisi arasında gelişmesi arzu edilen sosyal etkileşim kapsamındaki ilişkilerden kaynaklanan örgütsel adalet ve güven algılarının ahlaki liderliğin başlıca çalışan tutumlarına olan dolaylı etkisindeki rolünün de irdelenmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Bu nedenle, bahsi geçen doğrudan ve dolaylı ilişkileri birarada ifade eden kısmen aracı bir model oluşturulmuştur. Analizler neticesinde ilgili alana katkı sağlayacağı değerlendirilen ve aşağıda ifade edilen çok sayıda sonuç elde edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel güven algıları iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Benzer bir şekilde, çalışanların örgütsel güven algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca, çalışanların örgütsel güven algıları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel güven açısından olduğu gibi, çalışanların örgütsel adalet algıları iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde, işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgütsel bağlılığı ise işten ayrılma niyetlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatürle oldukça uyumludur ancak literatürde daha önceden ortaya konulmamış olan ve belirsizliğini koruyan bazı bulgular da bu araştırma esnasında elde edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının ve ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde; ahlaki liderliğin örgütsel güveni örgütsel adalet algısından daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Buna göre, çalışanlar üzerinde örgütsel güven duygusunun tesis edilmesi amaçlandığında, öncelik ahlaki liderlik davranışında olmak üzere, hem örgütsel adalet algısının geliştirilmesine hem de ahlaki liderlik davranışının teşvik edilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkene birden

önem verildiği taktirde ise ahlaki liderlik davranışının örgütsel güven üzerindeki örgütsel adalet algısı aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi gün ışığına çıkacaktır. Netice itibariyle, örgütsel güven algısının sadece ahlaki liderlik sergilenilerek veya sadece örgütsel adalet algısı sağlanılarak tesis edilebileceği ancak örgütsel adalet algısının ahlaki liderlik davranışı ile birlikte tesis edilmesi halinde örgütsel güvenin en üst seviyelere çıkarılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel güven algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir. Ayrıca, ahlaki liderlik çalışanların örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını da etkilemektedir. Örgütsel adaletin aracılık rolü hesaba katıldığında, ahlaki liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalmanın meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu değerlendirilmiştir. Son olarak, ahlaki liderlik ile çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracı değişkenler olarak dahil edildiğinde ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin tamamen kaybolduğu da tespit edilmiştir. Bu nedenle, ahlaki liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve güven algılarının tam aracılık rolünün olduğu değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet algısının ve örgütsel güven algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde, örgütsel adalet algısının çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının tamamını örgütsel güvenden daha fazla etkilediği anlaşılmıştır. Örgütsel adalet algısının doğrudan bir şekilde en fazla etkilediği çalışan tutumu örgütsel bağlılıktır. Daha sonra ise iş tatminini ve görece en az olarak da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının dolaylı bir şekilde etkilediği çalışan tutumları ise sırasıyla işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel güven algısı ise doğrudan bir şekilde, sırasıyla iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel güven duygusu, dolaylı bir şekilde, en fazla işten ayrılma niyetini ve daha sonra da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre, çalışanlar üzerinde iş tatmininin, örgütsel bağlılığın artırılması ve işten ayrılma niyetindeki azalmanın tesis edilmesi amaçlandığında, öncelik örgütsel adalet algısında olmak üzere, hem

örgütsel adalet algısının geliştirilmesine hem de örgütsel güven algısının geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkene birden önem verildiği taktirde ise örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki, örgütsel güven algısı aracılığıyla aktarılan, dolaylı etkisi de ortaya çıkacaktır. Netice itibariyle, çalışanların iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve işten ayrılma niyetindeki azalmanın sadece örgütsel güven algısı sağlanılarak veya sadece örgütsel adalet algısı sağlanılarak tesis edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır, ancak örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı ile birlikte tesis edilmesi halinde çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının örgüt açısından daha olumlu seviyelere taşınabileceği değerlendirilmektedir.

Ahlaki liderlik davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkileri değerlendirildiğinde, en fazla etkilediği çalışan tutumunun örgütsel bağlılık olduğu, daha sonra ise işten ayrılma niyetini büyük ölçüde etkilediği, en az dolaylı etkisinin ise iş tatmini üzerinde olduğu saptanmıştır. Bahsi geçen dolaylı etkilerin tamamı örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları aracılığıyla aktarılmaktadır. Bu nedenle, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarının örgüt açısından olumlu yönde geliştirilmesi amaçlandığında, öncelikle örgütsel adalet ve güven duygusunun tesis edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, sadece ahlaki liderlik davranışının sergilenmesi çalışanların söz konusu örgütsel tutumlarını etkilemede yeterli değildir. Ahlaki liderlik davranışı ancak örgütsel adalet ve örgütsel güven duygusu tesis edilmiş olduğunda etkili olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların bahsi geçen örgütsel tutumlarını örgüt açısından olumlu yönde geliştirmeyi arzulayan ve henüz güven ve adalet ortamı sağlanmamış olunan bir örgütün ahlaki liderleri istihdam ederek kısa sürede bu sorunu çözmeye çalışması hatalı olacaktır. Çünkü, örgütsel güven ve örgütsel adalet algısı olmadan ahlaki liderlik davranışı tek başına çalışanların söz konusu örgütsel tutumlarına etki edememektedir. Burada bir hususu aydınlatmakta yarar vardır. Yukarıdaki değerlendirmeler kısa vade açısından geçerlidir. Çünkü, ahlaki liderlik davranışı örgütsel adalet ve örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Bir örgüt içerisinde ahlaki liderler bulunduğu uzun vadede de olsa örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları gelişim göstermektedir. Netice itibariyle, çalışanların örgütsel tutumları da gelişen bu adalet ve güven ortamı dolayısıyla örgüt açısından olumlu yönde etkilenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar çalışanların örgütsel tutumlarını olumlu yönde etkilemeyi arzu eden işletmelerin öncelikle örgüt içerisindeki mevcut adalet ve güven seviyesini ele almalarının gerekliliğine işaret etmektedir. Mevcut adalet ve güven seviyesi yeterli olmadığında bu durumun nedenleri arasında yöneticilerin ahlaki liderlik davranışı sergilememesi de yatabilmektedir. Liderlerin ahlaki liderlik davranışı sergilemesiyle ilgili mevcut olan problemler tespit edilip çözüme kavuşturulduğunda ise çalışanların

örgütsel tutumları doğrudan doğruya etkilenmeyecektir, ancak ortaya çıkan örgütsel adalet ve güven algısı gelişiminin dolaylı etkisiyle çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti örgüt açısından olumlu bir şekilde etkilenecektir. Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışını astlarına etkin bir şekilde aktarabilmesi için aralarında sosyal öğrenme ve sosyal etkileşime dayalı bir usta-çırak ilişkisinin tesis edilmesi gerekmektedir. Usta-çırak usulü eğitimin yanı sıra örgüt içerisinde çeşitli biçimsel eğitim programlarının, örnek olay analizlerinin, konferansların, toplantıların ve fiziksel düzenlemelerin de yapılması uygun olacaktır.

Son olarak, araştırmanın konusundan bağımsız olan ve yukarıda değinilmeyen önemli bir sonuç daha elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları göstermiştir ki; örgütsel güven ya da örgütsel adalet algısı tek başına aracı değişken olarak ele alındığında aracılık rolü kısmen aracılığa işaret etmekte iken, ikisi birden aracı değişken olarak ele alındığında tam aracılığa dönüşmektedir. Bu nedenle, ampirik araştırmalarda değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri değerlendirilirken kısmi aracılık rollerine ilişkin hipotezlerin tüm muhtemel aracı değişkenlerin göz önünde bulundurulması suretiyle ortaya atılması önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

AGÜLERA, Ruth, Deborah Rupp, Cynthia Williams ve Jyoti Ganapathi (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32 (3), ss. 836-863.

ALEXANDER, Sheldon ve Marian Ruderman (1987), The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, 1 (2), ss. 177-198.

ALPKAN, Lütfihak, Hakan Dilek ve Recep Bozlagan (2005), Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4 (1), ss. 44-69.

AMBROSE, Maureen ve Marshall Schminke (2003), Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), ss. 295-305.

AMBROSE, Maureen, Mark Seabright ve Marshall Schminke (2002), Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), ss. 947-965.

ARSLANTAŞ, Cüneyt ve Meral Dursun (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), ss. 111-128.

ARYEE, Samuel, Pawan Budhwar ve Zhen Xiong Chen (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), ss. 267-285.

BALDWIN, Susanna (2006), *Organisational justice*. Institute for Employment Studies, Brighton.

BARON, Reuben ve David Kenny (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), ss. 1173-1182.

BEUGRÉ, Constant (1998), *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group, California.

BLUEDORN, Allen (1982), A unified model of turnover from organizations, *Human Relations*, 35 (2), ss. 135-153.

BORCHERT, Dana Marie (2011), *A Meta-Model of Ethical Behavior: An Empirical Examination of Ethical Leadership, Ethical Identity, Ethical Climate and Emotions on Unethical Work Behavior*, Ph.D. Dissertation, Saint Louis: The Graduate Faculty of Saint Louis University.

BRELAND, Jacob, Darren Treadway, Allison Duke ve Garry Adams (2007), The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), ss. 1-14.

BROWN, Michael (2007), Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls, *Organizational Dynamics*, 36 (2), ss. 140-155.

BROWN, Michael ve Linda Klebe Trevino (2006), Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17 (6), ss. 595-616.

BROWN, Michael, Linda Klebe Trevino ve David Harrison (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), ss. 117-134.

CAMMANN, Cortlandt, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh (1979). Unpublished Manuscript. Ann Arbor: University of Michigan.

CAMMANN, Cortlandt, Mark Fichman, Douglas Jenkins ve John Klesh (1983), *Assessing The Attitudes and Perceptions of Organizational Members*, Editörler: STANLEY Seashore, Edward Lawler III, Philip Mirvis ve Cortlandt Cammann, *Assessing Organizational Change: a Guide to Methods, Measures and Practices*, John Wiley, New York, ss. 71-138.

COLQUITT, Jason, Donald Conlon, Michael Wesson, Christopher Porter ve K Yee Ng (2001), Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), ss. 425-445.

COOK, John ve Toby Wall (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), ss. 39-52.

GHAPANÇI, Amir Hossein ve Aybuke Aurum (2011), Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review, *Journal of Systems and Software*, 84 (2), ss. 238-249.

HAİR, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th Edition)*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

HANSEN, Shaun Duane (2010), *When and How Does Ethical Leadership Impact Important Organizational Outcomes? A Multi-foci Social Exchange Perspective*, Ph.D. Dissertation, West Lafayette: Purdue University.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok (2004), Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), ss. 181-201.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın (2011), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), ss. 195-216.

JEON, Jeong-Ho (2009), *The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top MANAGEMENT*, Ph.D. Dissertation, Minnesota: Minnesota University.

KROPLA, David (2005), *Ethical Leadership in The Accounting Profession: a Special Duty*, Master's Thesis, Ottawa: Royal Road University.

LAU, Chong ve Sharon Tan (2006), The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting, *Management Accounting Research*, 17 (2), ss. 171-186.

LEE, Hyung-Ruyong (2000), *An Empirical Study of Organizational Justice As a Mediator of The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in The Lodging Industry*, Ph.D. Dissertation, Virginia: Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.

LİOU, Kuotsai Tom (1995), Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center, *International Journal of Public Administration*, 18 (8), ss. 1269-1295.

MAYER, David, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes ve Rommel Bombie Salvador (2009), How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), ss. 1-13.

MCMANUS, Kelly (2011), *The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organizations*, Ph.D. Dissertation, Minneapolis: Walden University.

MEYDAN, Cem Harun (2010), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

MEYER, John, David Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, *Journal of Vocational BEHAVIOR*, 61 (1), ss. 20-52.

MOWDAY, Richard, Richard Steers ve Lyman Porter (1979), *The measurement of organizational commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), ss. 224-247.

NIEHOFF, Brian ve Robert Moorman (1993), *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*, *Academy of Management Journal*, 36 (3), ss. 527-556.

NYHAN, Ronald ve Herbert Marlowe (1997), *Development and psychometric properties of the organizational trust inventory*, *Evaluation Review*, 21 (5), ss. 614-635.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004), *Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), ss. 97-115.

PORTER, Lyman, Richard Steers, Richard Mowday ve Paul Boulian (1974), *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), ss. 603-609.

PUCIĆ, John (2011), *Ethical Leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys*, Ph.D. Dissertation, Toronto: Toronto University.

RASTGAR, Abbas Ali ve Nina Pourebrahimi (2013), *A Study of the Relationship between Organizational Justice and Turnover Intentions: Evidence from Iran*, *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1 (2), ss. 1-10.

REZAIËAN, Armin, M.E. Givi, H.E. Givi ve Mohammad Baktiar Nasrabadi (2010), *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust*, *Research Journal of Business Management*, 4 (2), ss. 112-120.

SAEKOO, Areerat (2011), *Examining The Effect of Trust, Procedural Justice, Perceived, Organizational Support, Commitment, and Job Satisfaction in Royal Thai, Police: The Empirical Investigation in Social Exchange Perspective*, *Journal of Academy of Business and Economics*, 11 (2), ss. 229-237.

SCHOORMAN, David, Roger Mayer ve James Davis (1996), Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) 11th Annual Conference*. San Diego.

SUTHERLAND, Mitchell (2010), An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment, Ph.D. Dissertation, Fort Lauderdale: Nova Southeastern University.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları). Ekinoks Yayın Evi, Ankara.

TANSKY, Judith (1993), Justice and organizational citizenship behavior: what is the relationship?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), ss. 195-207.

TEDMER (2007), Etik Barometre. http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf

TREVİNO, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman ve Michael Brown (2000), Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42 (4), ss. 128-142.

WONG, Yui-Tim, Chi-Sum Wong ve Hang-Yue Ngo (2012), The Effects of Trust in Organisation and Perceived Organisational Support on Organisational Citizenship Behaviour: a Test of Three Competing Models, *International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), ss. 278-293.

YAMAGİSHİ, Toshio, Karen Cook ve Motoki Watabe (1998), Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan, *American Journal of Sociology*, 104 (1), ss. 165-194.

YAZICIOĞLU, İrfan (2009), Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, ss. 235-249.

ZHU, Weichun, Douglas R. May ve Bruce J. Avolio (2004), The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), ss. 16-26.

Oktay YANIK
Atilhan NAKTİYOK

Etik (Ahlaki) Liderliğin Çalışanların
İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve
İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel
Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü
