

## ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİM ADALETİNİN DOLAYLI ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. C. Cüneyt ARSLANTAŞ\* Arş. Grv. Meral DURSUN\*\*

### ÖZ

*Bu çalışma, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu ilişki çerçevesinde, etkileşim adaletinin dolaylı etkisi de araştırılmıştır. Araştırma esnasında öncelikle etik liderlik davranışı, yöneticiye duyulan güven, psikolojik güçlendirme ve etkileşimsel adalet kavramları açıklanmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini desteklemektedir. Analizler aynı zamanda etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Etik liderlik davranışı, yöneticiye duyulan güven, psikolojik güçlendirme ve etkileşimsel adalet*

## THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON TRUST IN MANAGER AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: THE MEDIATING ROLE OF INTERACTIONAL JUSTICE

### ABSTRACT

*This study was examined the impact of ethical leadership on trust in manager and psychological empowerment. The mediating effect of interactional justice of that relationship was also investigated. Initially, ethical leadership behavior, trust in manager, psychological empowerment and interactional justice were defined. Consequently, correlation and regression analyses were performed according to the methodology. Analyses provide support for the direct effect of ethical leadership behavior on cognition-based trust. Analyses also provide support for the mediating role of interactional justice in the impact of ethical leadership behavior on affect-based trust and self-determination-impact.*

**Keywords:** *Ethical leadership behavior, trust in manager, psychological empowerment and interactional justice*

\* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon ABD, e-mail: cuneyta@istanbul.edu.tr

\*\* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon ABD, e-mail: mdursun@istanbul.edu.tr



## 1. GİRİŞ

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur. Etik liderlik davranışının bireysel ve durumsal belirleyicileri pek çok çalışmada ele alınmasına rağmen etik liderlik davranışının bireysel davranışı nasıl etkilediği tam olarak açıklanamamıştır. Yazında etik liderlik davranışının çalışanların davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül çalışmalar ise oldukça sınırlı sayıda kalmıştır. Bu doğrultuda çalışmamızda, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılmış ve etkileşim adaletinin bu etkideki dolaylı rolü incelenmiştir.

## 2. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI

Son yıllarda iş hayatında yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat ve benzeri skandallar karizmatik ve dönüşümsel liderlik kapsamında incelenen liderin etik davranışının önem kazanmasına neden olmuş ve liderin etik davranışı biçimlendirmedeki rolü tartışılmaya başlanmıştır. Örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gereklidir (Aronson, 2001, s.245). Dickson ve arkadaşlarına (2001, s.197-218) göre de etik iklimin oluşturulmasında önemli belirleyici liderin etik davranışlarıdır. Trevino ve arkadaşları (2000, s.128-142), liderin etiğe verdiği önem üzerine odaklandıkları çalışmalarında örgütü bir arada tutan etik değerlerin üst yönetim tarafından iletilmesi gerektiğini, Brown ve arkadaşları (2005, s.117-134) ise liderin kararlarını verirken etik değerleri dikkate almasının önemini vurgulamışlardır.

House (1977), Bass (1985), Kouzes ve Posner (1987) uygun bir rol modeli olmayı önemli bir lider davranışı olarak ortaya koymuşlardır. Liderin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı artırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek ve çalışanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda yardımcı olmaktır (Burns,1978, s.20). Burns dönüşümsel liderliği, lider ve izleyenlerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini artırdıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç esnasında lider ve izleyenleri birbirlerini daha fazla teşvik ederek birbirlerine moral vermekte, hem liderin hem de izleyenlerin davranışlarının ve sahip oldukları ahlaksal değerlerin seviyesi yükselmekte ve her iki tarafın da dönüşümü gerçekleşmektedir. Dönüşümün en önemli unsuru, izleyicilerin ihtiyaçlarını geliştirme yeteneğidir. Dönüşümsel liderler, ahlaki değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Yukl, 1994). Bass ve Avolio (1994) dönüşümsel liderliğin boyutlarını ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar arasından idealleştirilmiş etki, etik davranışın önemini ifade etmektedir. İdealleştirilmiş etkiye göre dönüşümsel liderler, izleyicilerinin örnek aldıkları rol modelidirler (Avolio, 1999, s.43). Avolio ve arkadaşlarına (1999, s.444) göre de karizma/ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını açıklar. Bireysel düzeyde ilgi boyutu ise, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder. Trevino ve arkadaşları (2003, s.5-37) idealleştirilmiş etki boyutunun ilham verici/vizyoner liderliği yansıttığını ve bu özelliğin etik liderlik için önemli olmadığını vurgulamışlardır. Howell ve Avolio (1992, s.45) etik olan ve olmayan karizmatik liderler, Bass ve Steidlmeier (1999, s.181-218) sahte ve otantik dönüşümsel

liderler ayırımına giderek dönüşümsel liderlik ile etik liderliği bütünleştirmenin gerekli olmadığını ortaya koymuşlardır. Otantik dönüşümsel liderlik, liderin ahlaki karakterine, liderin ve izleyicilerinin yasalara verdiği değere ve liderin ahlaki seçim ve faaaliyetlerine dayanır. Sahte dönüşümsel liderler ise güvenilmez, aldatıcı, dalavereci ve kendini düşünen kişilerdir. Bu tarz liderler, güç uğruna izleyicilerini kullanırlar. Dolayısıyla, dönüşümsel ve karizmatik liderler özgecilikten ziyade kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye motive olurlarsa (Howell ve Avolio, 1992, s.43-54) ve sahip olduğu gücü uygun olmayan bir biçimde kullanırlarsa (House ve Aditya, 1997, s.409-473) etik davranış sergilemeyebilirler.

Turner ve arkadaşları (2002, s.304-311), bilişsel ahlaki gelişim ile dönüşümsel liderlik arasında ilişki bulurken, bazı etkileşimsel liderlik davranışlarının bu ilişkiyi desteklediğini vurgulamışlardır. Tracey ve Hinkin'e (1998, s.220-236) göre etkileşimsel liderlik, örgüt içindeki yasal ve bürokratik otoriteye dayanır. Etkileşimsel liderler, iş standartlarını ve görevleri vurgular, görevin tamamlanmasına ve örgütsel ödüllere önem verirler. Dönüşümsel liderlikte ise çalışanlar, ödüllendirilecekleri beklentisi ile değil, değerleri ile uyumlu olduğu için görevlerini yerine getirirler (MacKenzie vd., 2001, s.116). Gini (1998, s.27-45), etik liderlerin açık standartlar belirleme ve çalışanları bu standartlara uyum konusunda sorumlu tutma gibi etkileşimsel liderlik özellikleri taşıdığını belirtmiştir. Kanungo ve Mendonca (1996, s.73), dönüşümsel liderlerin etkileşimsel liderler gibi sıkı kontrolden ziyade güçlendirme uygulamalarına başvurduklarını, dolayısıyla etkileme sürecinin etik olarak düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Trevino ve arkadaşları (2003, s.5-37) ise etik liderlerin, dönüşümsel liderlik tarzını benimsediklerini ancak standartlar belirleme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda etkileşimsel liderlik özellikleri gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Brown ve arkadaşları (2005, s.117-134) ise etik liderlerin, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerini birarada kullanarak izleyenlerinin davranışlarını etkilediklerini belirtmişlerdir.

Liderin adil bir iş ortamı yaratması, şeffaf, dürüst, güvenilir olması ve çalışanlarına ilgi göstermesi çalışanlar tarafından örnek alınan uygun bir rol modeli olmasını sağlamaktadır (Brown vd., 2005, s.117-134). Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Zhu vd. 2004, s.18). Resick ve arkadaşları (2006, s.345) etik liderliğin dört boyutunu doğruluk, özgecilik, kolektif motivasyon ve teşvik olarak belirlemişlerdir. Etik liderlerin adalet yargılamaları, aldıkları kararlar ve verdikleri cezalar izleyenleri tarafından gözlemlenir ve örnek alınır (Howell ve Avolio, 1992, s.43-54). Etik liderler, etik kurallara dikkati çekmenin yanında örneklerle izleyenlerine ayrıntılı açıklamalarda bulunurlar (Brown vd., 2005, s.117-134). Açıklamaların yanı sıra etik açıdan uygun davranışları ödüllendirirken, uygun olmayan davranışları cezalandırırlar (Gini, 1998, s.27-45; Trevino vd., 2003, s.5-37). Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları yaratarak, bu durumu destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar (Butcher, 1997, s.5).

### **3. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN**

Etik liderler, etik davranışları konusunda çalışanlarına ahlaki açıdan örnek olarak, onların dönüşümlerine yardımcı olurlar (May vd, 2003, s.247-260). Liderin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve olumsuz tavır sergilerler. Liderin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekir. Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, lider ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşamaz. Yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratır. Liderin vaatleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumunun yüksek olması gerekir. Etik liderler, önemli erdemlerden biri olan dürüstlüğe inanırlar ve gerek özel gerekse iş yaşamlarında dürüstlüklerinden ödün vermezler (Zhu vd., 2004, s.21). Doğruluk



ve dürüstlük, dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunun (Avolio, 1999; Bass ve Steidlmeier, 1999) ve etik liderliğin önemli unsurlarındandır (Brown vd., 2005, s.117-134). Howell ve Avolio (1992, s.43-54) dürüstlük unsurunu etik olan ve olmayan karizmatik liderleri ayırmada ele almışlardır. Trevino ve arkadaşları (2000, s.128-142) ise dürüstlük ve güvenilirlik unsurlarının etik liderin ahlaki insan bakışını yansıttığını belirtmişlerdir.

Mayer ve arkadaşları (1995, s.712) yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımlamıştır. McAllister (1995, s.24-59) kişiler arasındaki güveni, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelemiştir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder (McAllister 1995, s.24-59). Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir (Mayer vd., 1995, s.709-734). Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır (McAllister 1995, s.24-59). Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Mayer vd., 1995, s.709-734).

Çalışanların yöneticinin etik prensiplere dayalı olarak ahlaki kurallar çerçevesinde doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur (Hosmer, 1995, s.381). Etik liderlerin davranışları ahlaki kurallara dayanır. Bu tarz liderler, çalışanların haklarına saygı duyarlar ve onlara dürüst davranırlar. Etik liderler, işlem adaletinin kapsamını genişletmek için çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlar ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma şansı tanır. Bu tür katılımcı uygulamalar, çalışanların potansiyellerini ortaya koymaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir (Zhu vd., 2004, s.19). Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak (Van Zyl ve Lazenby, 2002, s.111-119), performanslarını doğrudan etkileyecektir (Robinson, 1996, s.574-599).

#### 4. ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder. Yöneticilerin yönetsel uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı önem taşır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672). Güçlendirmenin psikolojik boyutu, yönetsel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır. (Greasley vd., 2005, s.354-368). Dolayısıyla, etik liderlerin davranışlarının çalışanlar tarafından algılanış tarzı önem ifade etmektedir. Etik liderlerden çalışanların ihtiyaç duyduğu gelişimlerle ilgilenmesi, onların uyum sağlayabileceği işte tecrübe edinmelerini sağlaması ve onları kendileri için bir anlam ifade edecek işe yerleştirmesi beklenir (May vd., 2003, s.247-260). Etik liderlerin çalışanlara yönelik bu yardımsever tavrı, gelişmelerini kolaylaştırmakta ve işle ilgili beceriler konusunda kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır (Zhu vd. 2004, s.20).

Thomas ve Velthouse (1990, s.666-681) geliştirdikleri bilişsel model çerçevesinde, güçlendirmenin tek bir boyut ile tarif edilmesinin güçlüğüne değinerek, birden fazla boyut ile açıklanmasının uygun olacağını ortaya koymuşlardır. Psikolojik güçlendirme algısının dört boyutunu anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere tanımlamışlardır. Spreitzer (1995, s.1442-1465), Thomas ve Velthouse'ın (1990) çalışmasına benzer olarak güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, kendi başına karar verme ve etki olmak üzere çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört unsurdan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Anlam boyutunda, üstlenilen işin gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve

davranışları arasındaki uyumdan söz edilmektedir. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemi göstermektedir. Diğer bir deyişle, yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesi olmaktadır (Spreitzer, 1995, s.1442-1465). Yetkinlik boyutu, kişinin işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Seçim boyutu, bireyin kendi işiyle ilgili faaliyetleri başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili olarak inisiyatif kullanabilmesini içermektedir. Etki boyutu, kişinin işteki çıktılarını etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir. Seçim boyutu bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki boyutu bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Lider çalışanlarını güçlendirmek için anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile ilişkili olarak çalışanın işine yönelik motivasyonunu artırmalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990, s.672).

Etik liderler, çalışanlara işin her aşamasında karar verme yetkisi tanırlar. Bu tarz liderler, çalışanlara değer vererek ve onlara özerklik tanıyarak kendi başlarına seçim yapma şansı tanımaktadırlar (Zhu vd. 2004, s.20). Etik liderler, çalışanlara kendi işindeki ve örgüt genelindeki etkilerini anlamaları için karar verme sürecine ve iş dizaynına katılma gibi fırsatlar sağlarlar. Aynı zamanda çalışanları işlerini tek başlarına yürütmeleri için desteklerler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak tek başlarına işlerine katkı yapabilmelerine olanak sağlar (May vd., 2004, s.11-37).

## **5. ETKİLEŞİM ADALETİNİN DOLAYLI ETKİSİ**

Bies ve Moag (1986, s.43-55) tarafından geliştirilen etkileşim adaleti, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve çalışanları bilgilendirmelerini ifade eder. Folger ve Bies (1989, s.79-90) etkileşim adaletini, örgütlerde karar alma prosedürlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Yönetsel sorumluluk kavramı, çalışanların bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, uzlaşmış kararları uygulama, bir karardan sonra zamanında geribildirim sağlama, karar için sebep gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır.

Niehoff ve Moorman (1993, s.527-556) örgütsel adaleti, dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki farklı boyutta incelemişlerdir. Etkileşim adaletini işlem adaleti altında ele alıp bireyle yönetici arasındaki etkileşim üzerinde durmuşlardır. Greenberg (1990, s.561-568) ve Colquitt (2001, s.386-400) çalışmalarında etkileşim adaletini, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı boyutta incelemişlerdir. Kişiler arası adalet, yönetici tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade etmektedir. Bilgisel adalet ise, kendi işlerine yönelik olarak, çalışanlara yeterli bilginin sağlanmasını açıklamaktadır.

Tyler (1986, s.309), çalışanların yöneticilerini desteklerken adalet yargılamalarına önemli bir biçimde dikkat ettiklerini vurgulamıştır. Dolayısıyla, liderin adaleti sağlamaya yönelik faaliyetleri önemli bir kriter olarak gözükmektedir. Yöneticiler, verdikleri kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılandığı bir iş ortamı yaratmalıdırlar (Trevino vd., 2003, s.5-37). Yöneticinin adaleti sağlamaya yönelik davranışları, onun etik olarak algılanmasına önemli katkı yapmaktadır. Lider adil, düşünceli ve güvenilir olduğunda çalışanlar, liderin aldığı kararlara karşı daha olumlu bir tavır sergilemektedirler (Dirks ve Ferrin, 2002, s.611-628). Çalışanların bu olumlu tavrı, işlerinde ekstra çaba göstermelerini sağlayacaktır (Brown vd. 2005, s.117-134). Örgütsel vatandaşlık davranışları ve ekstra rol davranışları lidere duyulan güven (Konovsky ve Pugh, 1994, s.656-669; Podsakoff vd. 2000, s.513-563; Dirks ve Ferrin 2002, s.611-628) ve liderin adil davranması (Pillai vd., 1999, s.763-779) ile ilgilidir.

Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, onlara ilgi göstermeleri, doğru ve açık iletişim kurmaları ve kararları onlarla tartışmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltmektedir (Whitener vd.,1998, s.513-530). Hart ve arkadaşları (1996, s.31-39), çalışanların yöneticilerine duydukları güveni, yöneticilerin gerekli bilgiyi zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirmiştir. Çalışanlar örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgilere ulaşamadıklarını hissettikleri zaman, bilginin kendilerinden saklandığından şüphelenmekte dolayısıyla, yöneticiye duyulan güven zarar görmektedir. Laschinger ve Finegan (2005, s.11) etkileşim adaleti ile yönetime duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Chiaburu ve Marinova'nın (2006, s.175) yaptıkları çalışmada ise kişiler arası adalet ve bilgisel adalet ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Algılanan etkileşim adaletinin çalışanların yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarında geniş bir etkisi söz konusudur (Bies ve Moag,1986, s.43-55). Yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesinde rol oynamalarından itibaren etkileşim adaleti ve güçlendirme arasındaki ilişkiler önem kazanmıştır (Laschinger ve Finegan 2005, s.12). Örgütte sağlanan etkileşim adaleti düzeyi yüksek ise çalışanlar birey olarak kendilerine saygı duyulduğunu ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkılar sağlayabildiklerini hissedeceklerdir (Laschinger ve Finegan 2005, s.7).

## 6. YÖNTEM

### 6.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide etkileşim adaletinin dolaylı rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak ortaya konan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda görüldüğü gibidir:

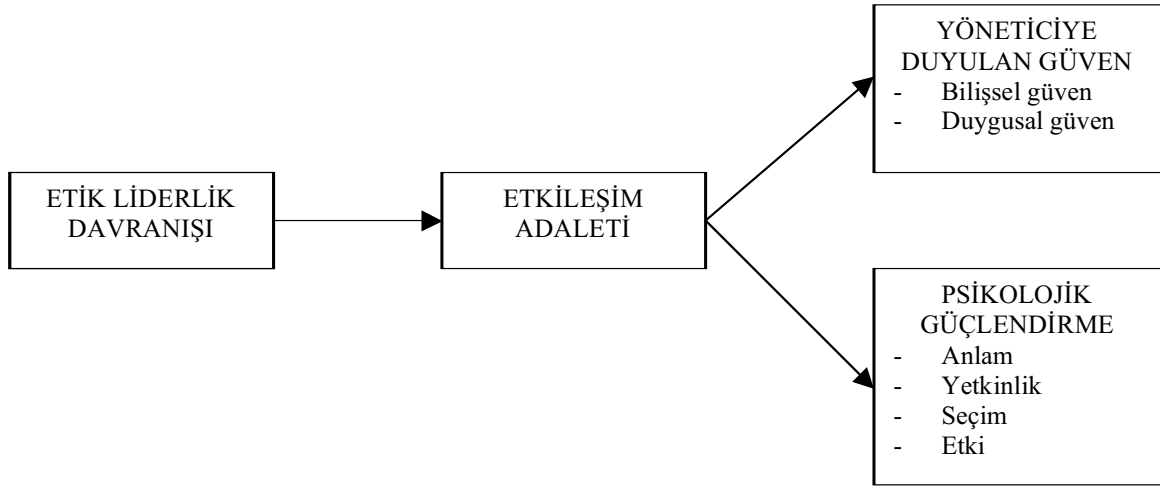
H<sub>1</sub>: Etik liderlik davranışı ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Etkileşim adaleti ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Etkileşim adaleti ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Etik liderlik davranışı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin dolaylı etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Etik liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin dolaylı etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kolayda örnekleme yönteminin uygulandığı pilot bir çalışmadır. Bu araştırmanın kapsamını tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve triko makinaları satan bir limited şirketin Merter'deki fabrikasının üretim departmanında çalışan 115 mavi yakalı oluşturmaktadır. Üretim departmanında çalışan toplam 115 kişi ile yüz yüze görüşülerek anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların demografik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir.

## 6.2. Kullanılan Ölçekler

Anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmında, yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown ve arkadaşlarının (2005) etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade şöyledir: “Yöneticim etik kurallara karşı gelenleri cezalandırır.” Toplam on ifadeden oluşan etik liderlik ölçeğinde, çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile yöneticilerin etik liderlik düzeyi belirlenir. Alınabilecek en yüksek puan 50 olup, puanın artması yöneticilerin etik liderlik özelliklerini taşıdığını göstermektedir.

Anket formunun ikinci kısmında, etkileşim adaletini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen adalet ölçeği kullanılmıştır. Adalet ölçeğinin etkileşim adaleti bölümü dokuz ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade şöyledir: “İşime yönelik kararlar alınacağı zaman, yöneticim bana karşı nazik ve düşünceli davranır.” Etkileşim adaleti ölçeğinde, çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile yöneticilerin etkileşim adaleti düzeyi ortaya konur. Alınabilecek en yüksek puan 45 olup, puanın artması yöneticilerin çalışanlarla kurduğu etkileşim adaletinin yüksek olduğunu gösterir.

Anket formunun üçüncü kısmında, mavi yakalı çalışanların yöneticilerine duydukları güven algılamalarını ölçmek için McAllister'in (1995) kişiler arası güven ölçeği kullanılmıştır. Kişiler arası güven ölçeği, bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bilişsel güven altı ve duygusal güven beş ifade ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

**Bilişsel güven:** “Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güvenir ve saygı duyar.”

**Duygusal güven:** “Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.”



Toplam on bir ifadeden oluşan kişiler arası güven ölçeğinde, çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyi belirlenir. Alınabilecek en yüksek puan 55'tir. Puanın artması, çalışanların yöneticilerine duydukları yüksek güveni göstermektedir.

Anketin dördüncü kısmında, mavi yakalı çalışanların güçlendirmeye yönelik algılarını ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyuttan ve on iki ifadeden oluşan ölçekte, her boyut üç ifade ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

**Anlam:** “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için anlamlıdır.”

**Yetkinlik:** “İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.”

**Seçim:** “İşimi özgürce yapabilmem için önemli fırsatlar verilmiştir.”

**Etki:** “Departmanımdaki gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.”

Psikolojik güçlendirme ölçeğindeki ifadelere verilen cevapların değerlendirilmesi ile her bir çalışana yönelik psikolojik güçlendirme puanına ulaşılır. Alınabilecek en yüksek puan 60'tır. Puanın yükselmesi, çalışanın güçlendirmeye yönelik algılarının olumlu yönde olduğunu ve kendini psikolojik olarak daha fazla güçlendirilmiş hissettiğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, uyumun sağlanması amacıyla 5'li Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Etik liderlik, etkileşim adaleti, kişiler arası güven ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin orijinali önce Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin görüşü alınarak ölçek üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğinin sağlanması için 10 mavi yakalı çalışan ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Elde edilen bilgiler “SPSS for Windows 13.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

## 7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada öncelikle, kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinin uygulanabilirliğine yönelik olarak ölçeklerin, KMO örneklem yeterliliği katsayıları ve Barlett küresellik testi sonuçları yeterli düzeydedir. Etik liderlik, etkileşim adaleti, kişiler arası güven ve psikolojik güçlendirme ölçekleri için KMO yeterlilik katsayıları sırasıyla 0.90 (sig. 0.00), 0.93 (sig. 0.00), 0.92 (sig. 0.00) ve 0.86 (sig. 0.00) şeklindedir. KMO test değerinin 0,80 ile 0,90 arasında çıkması, örneklemin faktör analizi yapmak için yeterlilik açısından uygun olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005).

Faktör analizi sonucunda Brown ve arkadaşlarının (2005) etik liderlik ölçeği, Niehoff ve Moorman'ın (1993) etkileşim adaleti ölçeği ve McAllister'in (1995) kişiler arası güven ölçeğinin faktör yapılarında bir değişme gözlemlenmemiştir. Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme ölçeğinde ise anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutları iki boyut altında toplanmıştır. Oluşan bu boyutlar anlam-yetkinlik ve seçim-etki şeklinde yeniden isimlendirilmiştir. Yeni oluşumda, anlam-yetkinlik ve seçim-etki boyutları altışar ifadeden oluşmaktadır.



Etik liderlik, etkileşim adaleti, kişiler arası güven ve psikolojik güçlendirme ölçekleri için toplam açıklanan varyans oranları sırasıyla 0.56, 0.71, 0.70 ve 0.73 şeklindedir. 0.50 ve üzeri toplam açıklanan varyans oranı geçerlilik için iyi bir oran olarak kabul edildiğinden (Kurtuluş ve Okumuş, 2006, s.3-17) elde edilen oranların uygun olduğu söylenebilir. Ölçeklerin içsel geçerlilikleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Etik liderlik, etkileşim adaleti, kişiler arası güven ve psikolojik güçlendirme ölçekleri için Alfa katsayıları, sırasıyla 0.91, 0.95, 0.93 ve 0.91 (Tablo 2) olarak belirlenmiştir. Alfa katsayıları, kabul edilen 0.70 sınırının (Şencan, 2005) oldukça üzerindedir. Dolayısıyla, güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2’de ortalamalar, standart sapmalar, korelasyonlar ve içsel güvenilirlik katsayıları sunulmuştur. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Dolaylı etkiyi değerlendirebilmek için Baron ve Kenny’nin (1986, s.1173-1182) üç aşamalı sürecinden yararlanılmıştır. İlk aşamada, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gereklidir. İkinci aşamada, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmalıdır. Son aşamada ise, bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmalıdır. Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisini yitirirken, aracı değişkenin anlamlı bir etkisi söz konusuysa dolaylı etkiden söz etmemiz mümkündür.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, etik liderlik davranışı ile etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki söz konusu ( $r=0.81$ ,  $p<0.01$ ) olduğundan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşim adaleti ile yöneticiye duyulan güvenin boyutları bilişsel güven ( $r=0.67$ ,  $p<0.01$ ) ve duygusal güven ( $r=0.60$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşim adaleti ile psikolojik güçlendirmenin boyutları anlam-yetkinlik ( $r=0.31$ ,  $p<0.01$ ) ve seçim-etki ( $r=0.40$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı bir ilişki var olduğundan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Etik liderlik davranışı ve etkileşim adaletinin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi Tablo 3’de sunulmuştur. Etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde anlamlı ( $\beta=0.29$ ,  $p<0.05$ ) bir etkisi varken, duygusal güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Etkileşim adaletinin ise hem bilişsel güven ( $\beta=0.44$ ,  $p<0.05$ ) hem de duygusal güven ( $\beta=0.55$ ,  $p<0.05$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Etik liderlik davranışı ile etkileşim adaletinin birlikte bilişsel güven üzerindeki etkisine bakıldığında, her ikisinde anlamlı bir etkisi görülmektedir. Diğer taraftan, etik liderlik davranışı ile etkileşim adaletinin birlikte duygusal güven üzerindeki etkisine bakıldığında, etik liderlik davranışının duygusal güven üzerindeki etkisini yitirdiği, etkileşim adaletinin ise anlamlı etkisini koruduğu görülmüştür. Dolayısıyla, H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu durumda, etik liderlik davranışı ile duygusal güven arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin dolaylı etkisinden söz edebiliriz.

Etik liderlik davranışı ve etkileşim adaletinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi Tablo 4’de sunulmuştur. Etik liderlik davranışının psikolojik güçlendirmenin boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, etkileşim adaletinin seçim-etki boyutu üzerinde anlamlı ( $\beta=0.44$ ,  $p<0.05$ ) bir etkisi bulunmuştur. Etik liderlik davranışı ile etkileşim adaletinin birlikte anlam-yetkinlik üzerindeki etkisine bakıldığında, her ikisinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Diğer taraftan, etik liderlik davranışı ile etkileşim adaletinin birlikte seçim-etki üzerindeki etkisine bakıldığında, etik liderlik davranışının seçim-etki üzerindeki etkisini yitirdiği, etkileşim adaletinin ise anlamlı etkisini koruduğu görülmüştür. Dolayısıyla, H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu durumda, etik liderlik davranışı ile seçim-etki arasında etkileşim adaletinin dolaylı etkisinden söz edebiliriz.



## 8. SONUÇ

Çalışmamızda, etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi araştırılmış ve etkileşim adaletinin bu etkideki dolaylı rolü incelenmiştir. Tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve triko makinaları satan bir limited şirketin Merter'deki fabrikasının üretim departmanında çalışan 115 mavi yakalıyı kapsayan çalışmamızda yapılan analizler sonucunda, etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerinde direkt etkisinin, duygusal güven üzerinde dolaylı etkisinin söz konusu olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, etik liderlik davranışının anlam-yetkinlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, seçim-etki üzerinde ise dolaylı etkisinin olduğu bulunmuştur. Yapılan analizler, etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki söz konusu etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.

Bu çalışmada, çalışanların yöneticilerin güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük gibi karakteristik özelliklerine ilişkin olarak algıları bilişsel bazlı güven için önem arz etmektedir. Etik liderlerin ahlaki açıdan örnek olacak davranışlar sergilemesi, doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi, vaatleri ile uygulamaları arasında bir tutarsızlık görülmemesi etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini açıklamaktadır.

Bu çalışmada, çalışanlar ile yöneticileri arasında kurulan etkileşim duygusal güven için önemlidir. Yöneticilerin sergiledikleri davranışların ve izledikleri stratejilerin, etkileme süreci sonunda çalışanları tarafından adil bir biçimde algılanması, aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır. Bu durumda, etik liderlik davranışının duygusal güven üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü söz konusudur.

Bu çalışmada, çalışanın işi ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi, çalışanın işine yönelik motivasyonu artırması açısından seçim-etki boyutu için önemlidir. Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi ve onlara serbestlik tanıyarak inisiyatif kullanmalarını sağlaması, çalışanların kendi başlarına seçim yapma şansını yükseltmektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılımının sağlanması ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma şansı verilmesi, çalışanların potansiyellerini ortaya koymaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir. Yöneticinin çalışanlarını işleriyle ilgili gerekli konularda bilgilendirmesi, onlara ilgi göstermesi ve verdiği kararların sebeplerini onlara açıklaması, çalışanların işlerinde doğru kararlar verebilmelerini sağlayarak onların motivasyonunu yükseltmekte ve örgütsel hedeflere varılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durumda, etik liderlik davranışı ile seçim-etki arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin dolaylı etkisi söz konusudur.

Yapılan araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görünmemektedir. Etik liderlik davranışının bireysel ve durumsal belirleyicileri pek çok çalışmada ele alınmasına rağmen etik liderlik davranışının bireysel davranışı nasıl etkilediği tam olarak açıklanamamıştır. Bu konuda yapılan ampirik çalışmalarda oldukça yetersiz sayıda kalmıştır. Etik liderlik davranışının çalışanların davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmaların yazında sınırlı olması nedeniyle, bu çalışmanın gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olacağına inanılmaktadır. Etik liderlik davranışının çalışanların davranışları üzerindeki etkisini inceleyecek araştırmacıların, sektörel bir ayrıma gitmesi ve farklı departmanlarda çalışanları da araştırmaya dahil etmesi konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Aronson, E. (2001).** Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 : 244-256.
- Avolio B.J. (1999).** *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999).** Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986).** The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 : 1173-1182.
- Bass, B.M. (1985).** *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994).** *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999).** Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10 : 181-218.
- Bies R.J. ve Moag, J.F. (1986).** *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. Ed. Lewicki R.J., Sheppard B.H. ve Bazerman M.H., *Research on Negotiations in Organizations 1*, Greenwich CT: JAI Press, 43-55.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005).** Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 : 117-134.
- Burns, J.M. (1978).** *Leadership*. New York: Harper Row.
- Butcher, W.C. (1997).** Ethical Leadership. *Executive Excellence*, 14 : 5-6.
- Chiaburu, D.S. ve Marinova, S. V. (2006).** Employee Role Enlargement: Interactions of Trust and Organizational Fairness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 : 168-182.
- Colquitt, J.A. (2001).** On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 : 386-400.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W. ve Ehrhart, M. (2001).** An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and The Practices that Reflect Them. *Leadership Quarterly*, 12 : 197-218.
- Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L. (2002).** Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 : 611-628.
- Folger, R. ve Bies, R.J. (1989).** Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 : 79-90.



- Gini, A. (1998).** Moral Leadership and Business Ethics, Ed.: J. B. Ciulla, *Ethics, The Heart of Leadership*, Westport, CT: Quorum Books, 27-45.
- Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R. ve King N. (2005).** Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, 27 : 354-368.
- Greenberg, J. (1990).** Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology* 75 : 561-568.
- Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P. ve Caillouet, L.M. (1996).** Exploring Organizational Trust and its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors. *Organization Development Journal*, Summer, 31-39.
- Hosmer, L.T. (1995).** Trust the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophic Ethics. *Academy of Management Review*, 20 : 379-403.
- House, R.J. (1977).** A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Ed.: Hunt, J.G. ve Larson, L.L., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. ve Aditya, R.N. (1997).** The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23 : 409-473.
- Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1992).** The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, 6 : 43-54.
- Kanungo, R.N. ve Mendonca, M. (1996).** *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, D.S. (1994).** Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal* 37 : 656-669.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1987).** *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kurtuluş, K. ve Okumuş, A., (2006).** Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 17(53) : 3-17.
- Laschinger, H.K.S. ve Finegan, J. (2005).** Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage. *Nursing Economics*, 23 : 6-13.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Rich, G.A. (2001).** Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 : 115-134.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. ve Avolio, B.J. (2003).** Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32 : 247-260.
- May, D.R., Gilson, R.L. ve Harter, L. (2004).** The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and the Engagement of Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 : 11-37.

- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995).** An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 : 709-734.
- McAllister, D.J. (1995).** Affect and Cognition Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 : 24-59.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993).** Justice As a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Pillai, R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (1999).** Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 : 763-779.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000).** Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 : 513-563.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. ve Mitchelson, J.K. (2006).** A Cross-Cultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63 : 345-359.
- Robinson, S.L. (1996).** Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 : 574-599.
- Spreitzer G. M. (1995).** Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 : 1442-1465.
- Şencan, H., (2005).** *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Thomas K. W. ve Velthouse B. A. (1990).** Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15 : 666-681.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998).** Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23 : 220-236.
- Trevino, L.K., Brown, M. ve Hartman, L.P. (2003).** A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside The Executive Suit. *Human Relations*, 55 : 5-37.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. ve Brown, M. (2000).** Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42 : 128-142.
- Turner, N. Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. ve Milner, C. (2002).** Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87 : 304-311.
- Tyler, T.R. (1986).** The Psychology of Leadership Evaluation. Ed.: H.W. Bierhoff, R.L. Cohen ve J. Greenberg, *Justice in Social Relations*, NY: Plenum.



- Van Zyl, E. ve Lazenby, K. (2002).** The Relation Between Ethical Behavior and Work Stress amongst a Group of Managers Working in Affirmative Action Positions. *Journal of Business Ethics*, 40 : 111-119.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998).** Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 : 513-530.
- Yukl, G. (1994).** *Leadership in organizations*. (3<sup>rd</sup> Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004).** The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 : 16-26.

**EKLER**

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Mavi Yakalı Çalışanların**

Cinsiyet	Erkek	93
	Kadın	22
Yaş	20-30	75
	31-40	31
	41-50	9
	51 ve üzeri	---
İş hayatındaki toplam çalışma süresi	1 yıldan az	11
	1-4 yıl	22
	5-7 yıl	32
	8-10 yıl	15
	11-13 yıl	15
	14 yıl ve üzeri	20
Söz konusu işletmedeki çalışma süresi	1 yıldan az	28
	1-4 yıl	61
	5-7 yıl	18
	8-10 yıl	4
	11-13 yıl	4
	14 yıl ve üzeri	---



Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ort.	S.	1	2	3	4	5	6	7	8
		S.								
Etik liderlik davranışı	3.10	0.86	0.91 <sup>a</sup>							
Etkileşim adaleti	3.00	1.10	0.81 <sup>*</sup>	0.95 <sup>a</sup>						
Yöneticiye duyulan güven	3.16	0.95	0.63 <sup>*</sup>	0.69 <sup>*</sup>	0.93 <sup>a</sup>					
Bilişsel güven	3.19	1.00	0.64 <sup>*</sup>	0.67 <sup>*</sup>	0.94 <sup>*</sup>	0.91 <sup>a</sup>				
Duygusal güven	3.13	1.06	0.51 <sup>*</sup>	0.60 <sup>*</sup>	0.92 <sup>*</sup>	0.73 <sup>*</sup>	0.89 <sup>a</sup>			
Psikolojik güçlendirme	3.57	0.86	0.38 <sup>*</sup>	0.42 <sup>*</sup>	0.45 <sup>*</sup>	0.41 <sup>*</sup>	0.43 <sup>*</sup>	0.91 <sup>a</sup>		
Anlam-Yetkinlik	4.15	1.01	0.34 <sup>*</sup>	0.31 <sup>*</sup>	0.39 <sup>*</sup>	0.38 <sup>*</sup>	0.35 <sup>*</sup>	0.85 <sup>*</sup>	0.95 <sup>a</sup>	
Seçim-Etki	2.97	1.02	0.30 <sup>*</sup>	0.40 <sup>*</sup>	0.37 <sup>*</sup>	0.31 <sup>*</sup>	0.38 <sup>*</sup>	0.86 <sup>*</sup>	0.47 <sup>*</sup>	0.88 <sup>a</sup>

Not: \*p<0.01, a Cronbach Alpha

Tablo 3. Etik Liderlik Davranışı ve Etkileşim Adaletinin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	
	Yöneticiye Duyulan Güven	
	Bilişsel güven	Duygusal güven
Etik liderlik davranışı	0.29 <sup>*</sup>	0.66
Etkileşim adaleti	0.44 <sup>*</sup>	0.55 <sup>*</sup>
F	42.06 <sup>**</sup>	26.10 <sup>**</sup>
R <sup>2</sup>	0.48	0.36
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.47	0.35

Not: \* p<0.05, \*\* p<0.01



**Tablo 4. Etik Liderlik Davranışı ve Etkileşim Adaletinin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları**

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	
	Psikolojik Güçlendirme	
	Anlam-Yetkinlik	Seçim-Etki
Etik liderlik davranışı	0.26	0.05
Etkileşim adaleti	0.11	0.44*
F	6.29**	8.53**
R <sup>2</sup>	0.12	0.16
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.10	0.14

Not: \* p<0.05, \*\* p<0.01

