

# ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ YÖNETİCİYE DUYULAN SADAKAT ÜZERİNE ETKİSİ: GÜVENİN ARACI ROLÜ



Bu çalışma Doç. Dr. Halis Demir tarafından yürütülen ve Bilgen Mete tarafından hazırlanan “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkileri: Güvenin Aracı Rolü” başlıklı yayınlanmamış yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Ayrıca çalışma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi tarafından 532 no’lu BAP Projesi olarak desteklenmiştir.

*Makale Gönderim Tarihi: 26.09.2016* *Yayına Kabul Tarihi: 12.10.2016*

Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Dergisi  
KAÜİİBFD,  
Cilt. 7, Sayı. 14, 2016  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

**Bilgen METE**  
Öğretim Görevlisi  
Recep Tayyip Erdoğan  
Üniversitesi  
Ardeşen Meslek  
Yüksekokulu  
bilgen.mete@erdogan.edu.tr

**Halis DEMİR**  
Doç. Dr.  
Recep Tayyip Erdoğan  
Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
halis.demir@erdogan.edu.tr

**ÖZ** Etik liderliğin çalışan güveninin aracı (mediator) rolünü hesaba katarak sadakat davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi amaç edinen bu çalışma; Antalya ili, Serik ilçesi, Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, 300 kişinin oluşturduğu bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın yöntemi literatür taraması ve ilişkisel analiz olarak benimsenmiştir. Çalışmada “Algılanan Etik Liderlik Davranışının”; “Yöneticiye Duyulan Bilişsel Güven”, “Yöneticiye Duyulan Duygusal Güven” ve “Yöneticiye Duyulan Sadakat” üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca “Bilişsel Güven” ve “Duygusal Güven” arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, yöneticiye duyulan güven, sadakat.

**Jel Kodları:** M10, M12, M54

**Türü:** Araştırma

**DOI:**10.9775/kauibfd.2016.026

**Atıfta bulunmak için:** METE, B. ve DEMİR, H. (2016) “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü” *KAÜİİBFD* 7(14), 557-576.

# THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON LOYALTY TO SUPERVISOR: THE MEDIATOR ROLE OF TRUST



Kafkas University  
Journal of Economics and  
Administrative Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 7, No. 14, 2016  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 26.09.2016

Accepted Date: 12.10.2016

**Bilgen METE**  
Lecturer  
Recep Tayyip Erdogan  
University  
Ardesen Vocational School  
bilgen.mete@erdogan.edu.tr

**Halis DEMİR**  
Assoc. Prof. Dr.  
Recep Tayyip Erdogan  
University  
Faculty of Economics And  
Administrative Sciences  
halis.demir@erdogan.edu.tr

**ABSTRACT** This study aimed to examine the effect of ethical leadership on loyalty to supervisor by considering the possible mediator effect of trust of employees to supervisor. The study conducted with the sample of 300 employees who work in five star hotels in Antalya, Belek. The method of the study is literature review and relational analysis. According to the results “Perceived Ethical Leadership Behavior” had a significant effect on “Cognitive Trust to Supervisor” and “Affective Trust to Supervisor” and “Loyalty to Supervisor”. Besides, the results proved that “Cognitive Trust” and “Affective Trust” had a perfect mediation effect in the relationship between “Ethical Leadership” and “Loyalty”.

**Keywords:** Ethical leadership, trust to supervisor, loyalty.

**Jel Codes:** M10, M12, M54.

**Type:** Research

**Cite this Paper:** METE, B. ve DEMİR, H. (2016) “The Effect of Ethical Leadership on Loyalty to Supervisor: The Mediator Role of Trust” *KAUJEASF* 7(14), 557-576.

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerde etik dışı davranışların neden olduğu skandallar (Enron, Arthur Anderson, Parmalat), etik kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu skandallardan sonra, özellikle liderliğin etik yapıları ile ilgili araştırmaların sayısı hızla artmıştır (Carlson vd., 1995:829; Fry 2003:693; Sendjaya vd. 2008:402; Walumbwa vd. 2008:89). Yazında, öncelikle dönüşümcü (Bass ve Steidmeier, 1999:181; Carlson vd., 1995:829), manevi (Fry, 2003:693), hizmetkâr (Sendjaya vd., 2008:402) ve otantik (May vd., 2003:247; Walumbwa vd., 2008:89; Avolio ve Gardner, 2005:315) liderlik gibi çeşitli liderlik türlerinin etik boyutları incelenmiş ve daha sonra etik liderlik kavramı gündeme getirilmiştir.

Etik liderlik normatif olarak, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler boyunca uygun tutum ve davranış gösterimi olarak tanımlanmaktadır (Brown vd. 2005:120). İnsanların, diğerlerinin davranışlarını ve onların sonuçlarını gözlemleyerek öğrendikleri, bundan dolayı da liderlerin, davranışın kişisel örneğini kurgulayarak çalışanlarının eylem ve değerlerini etkilediği öne sürülmüştür (Avey vd. 2012:22). Ahlaki açıdan uygun davranışlar sergileyen ve bu davranışları ile çalışanlarına örnek olan (Brown vd. 2005:118) etik liderlerin de rol model olarak çalışanların davranışlarını etkileyeceği öne sürülebilir (Brown vd. 2005:118). Yöneticiye kendini adama, bağlılık gösterme ve yöneticiyle özdeşleşme ile ilgili olan (Wong vd. 2002:885) daha ileri boyutta da tek yönlü olan (Zangaro, 2007:18) sadakat davranışı; lider davranışlarının etkilediği önemli çıktılardan biri olarak ifade edilmektedir (Monzani vd. 2014:69; Piccolo vd. 2008:273). Avey vd. (2012:21) bir kişinin liderlik karakterinin, diğerleriyle ilişkiler ve dürüstlük gibi özelliklerle tasdiklendiğini öne sürerken, tasdiklenen bu lider karakterinin çalışanlarla ilişkili olan güven çıktısını teşvik etmek için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Sosyal değişim teorisi, iş davranışını anlamak için en etkin kavramsal paradigmalardan biri olarak varsayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874). Üzerine değerli bir geri dönüş şartı olduğunda bir kaynağın akışının devam edeceği varsayımı ile tanımlanan değişim ilişkileri (Emerson 1976:359), her hangi birinin başka birinden değerli bir şey alması karşılığında bir şey vermesi temelinde kurulur. Bu değişim hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sosyal faktörleri içermektedir (Mowday vd. 1982:3). Bu çalışma özellikle sosyal faktörleri içeren değişimler üzerine kurgulanmıştır. Sosyal (faktörleri içeren) değişimler; paylaşılan bir kimliği, sadakati ve duygusal bağları içerir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1277). Bu bağlamda bu çalışmada amaç, etik liderliğin sadakat davranışını nasıl etkilediğini dönüşüm içinde de çalışan güveninin aracı (mediator) rolünü hesaba katarak sadakat davranışının incelemesinde bütünlük bir çerçeve sunmaktır.

Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal çerçeve ve bu kapsamda geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir, üçüncü bölümünde kullanılan yöntem ile ilgili bilgiler yer almaktadır, dördüncü bölümde yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgular ve son bölümde ise bu bulguların yorumlanmasını içeren sonuç bölümü sunulmuştur.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE GELİŞTİRİLEN HİPOTEZLER**

Etik liderlik, özellikle iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla gündeme gelmeye başlamasına rağmen, bu kavramı tam anlamıyla açıklayan tanım sayısı oldukça sınırlıdır. Birçok yönetici etik liderliği; liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak tanımlamaktadır. Ancak etik liderlik iyi karaktere ve doğru değerlere sahip olmanın ötesinde oldukça karmaşık bir kavramdır (Freeman ve Stewart, 2006:2). Brown ve diğerlerinin (2005:120) tanımına göre etik liderlik; kişilerarası ilişkiler ve kişisel davranışlar aracılığıyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve karar verme, güçlendirme ve iki yönlü ilişkiler kullanılarak bu tür davranışların takipçiler arasında teşvik edilmesinin sağlanmasıdır.

Etik davranışlar, bir liderin güvenilirliği ve takipçileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olma potansiyeli açısından kritik önem taşımaktadır (Piccolo, 2010:260-261). Etik liderlik davranışının, iş tatmini (Okan ve Akyüz, 2015:155), örgütsel bağlılık (Kim ve Brymer, 2011:1020) ve örgütsel özdeşleşme (Walumbwa vd., 2011:204) gibi birçok olumlu takipçi davranışı ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür.

Güven ise, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Rousseau ve diğerlerine göre (1998:395); güven, bir başkasının davranış ya da niyetlerine karşı olumlu beklentilerden kaynaklanan, savunmasız kalma durumunun kabul edilmesini içeren psikolojik bir durumdur. Mayer ve diğerleri (1995:712) ise güveni; karşı tarafın hareketlerine karşı kişinin savunmasız olma isteğinde olması, şeklinde tanımlamışlardır.

McAllister (1995:25) güveni iki boyutta incelemiştir. Bilişsel temelli güven “kişilerin hangi durumlar altında ve kime ne kadar güveneceğini seçebileceği” esasına dayanmaktadır ve bir kişi ile ilgili güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve adaletli olmayı ifade eder (Dirks ve Ferrin, 2002:15). Bir diğer güven türü ise duygusal güvendir. Bu güven türü kişiler arası karşılıklı ilgi ve özeni temel almakta (McAllister, 1995:25) ve bir kişinin diğerinin iyiliğini düşünmesiyle oluşan özel ilişkiyi ifade etmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002:15).

Etik liderler; çalışanların çıkarlarını koruyan, çalışanlarla ilgili önemli konularda adaletli kararlar alan, çalışanların kendileriyle rahatça

konuşabilmeleri için ortam hazırlayan kişilerdir (Brown vd., 2005:122). Etik liderlerin, takipçileri ile aralarında var olan ilişkiyi güçlendiren içten bir ilişki kurduğunu ve bunun da çalışanların güvenini kazanmalarını sağladığı öne sürülmüştür (Caldwell vd., 2010:157). Chen ve diğerlerine göre; liderler yüksek etik standartlar sergiler ve dürüst davranırlarsa, takipçileri ile aralarında duygusal bir bağ kurulacak ve bu da takipçilerinin liderlerine duydukları duygusal güven düzeyinin artmasını sağlayacaktır (Chen vd., 2011:9). Yapılan çalışmalarda, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutan, yaptıklarıyla söyledikleri birbiriyle tutarlı olan liderlerin, takipçilerinin gözünde güvenilir ve dürüst olarak algılandıkları ve dolayısıyla takipçilerinin bilişsel güvenini kazanacakları öne sürülmüştür (Zhu vd., 2013:97).

Tüm bu teorik ve olgusal çalışmalar doğrultusunda çalışmanın iki hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

H<sub>1a</sub>: Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan duygusal güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H<sub>1b</sub>: Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan bilişsel güven üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Sadakat; bir bireyin yöneticisi için gösterdiği içten destektir. Bu destek, bireyin kişisel çıkarlarını yöneticisi için feda etmesi ve yöneticisine kendisini adanması şeklinde örneklendirilebilir (Chen vd. 2002:341). Sadakat kavramının çıkış noktası öncelikli olarak bağlılık kavramıdır. Bu iki kavram bazen birbirinin yerine kullanılsa da aynı anlama gelmemektedir. Her iki kavram da aidiyeti ifade etmekle birlikte, sadakat bağlılığa göre daha tek yönlüdür. Kişi karşı tarafa sadakat gösterdiğinde bunun karşılığını beklememektedir (Zangaro, 2007:18). Bağlılık ile ilgili çalışma sayısı arttıkça, araştırmacılar bu kavramı çeşitlendirmişlerdir. Bağlılık kavramının çeşitlenmesi ile birlikte yöneticiye duyulan bağlılık ve sadakat kavramı gündeme gelmiştir. Örgütün bir temsilcisi olması ve çalışanlarla bire bir iletişim halinde olması yöneticiye duyulan sadakatin önemini arttırmıştır (Chen vd., 2002:339-340).

Sadakat ile ilgili çalışmaların daha çok, toplulukçu bir kültür yapısına sahip olan Çin'de yapıldığı görülmektedir (Wong vd. 2002; Wong 2000; Chang vd. 2010; Chen vd. 2002). Hofstede (1980:52) yaptığı araştırmada; Türk toplumunun da toplulukçu kültür yapısına sahip olduğunu ileri sürmüştür. Hofstede ve diğerlerine göre (2010:91); toplulukçu yapıya sahip kültürlerde bir kişi ait olduğu gruba yaşamı boyunca sadakat borçludur. Bu kişinin yapabileceği en kötü şey bu sadakati bozmasıdır. Böylece birey ve grup arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi oluşmaktadır.

Hofstede'ye (1980:91) göre; sadakat özellikle Türk toplumu gibi toplulukçu kültür yapısına sahip olan toplumlarda önem taşımaktadır.

Chen (1997:31) çalışmasında sadakati; astın yöneticisine kendisini adaması, bağlanması ve özdeşleşmesinin kuvveti olarak tanımlamıştır. Adil olmanın çalışanların sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (McShane ve Glinow, 2010:22). Etik liderlerin takipçilerine adil, önyargısız ve tarafsız bir şekilde davranmaları beklenmektedir. Takipçilerin kendilerine adil davranıldığını algılamaları, onların hem iş davranışlarını hem de örgütsel çıktıları etkileyecektir. Örgütte yerleştirilen güçlü kişisel etik standartlar, örgütte yüksek düzeyde güven ve sadakatin oluşmasını sağlayacaktır (Zhu vd., 2004:17-18).

Tüm bunlara dayanarak, takipçilerine etik davranışlarıyla örnek olan, etik kararlar alan, adil ve dürüst davranan etik liderlerin, takipçilerinin liderleri ile sosyal değişim ilişkisi içerisinde gireceği ve aldıkları bu davranışlar karşısında onlara sadakat göstereceği beklenmektedir. Buna göre çalışmanın bir hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

H<sub>2</sub>: Algılanan etik liderlik davranışı yöneticiye duyulan sadakat üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Güvenin yöneticiye duyulan sadakatin önemli öncüllerinden biri olduğu ileri sürülmüştür (Chen vd., 2002:352). Güven ve sadakat örgüt üyelerinin iç ilişkilerini düzenleyen kavramlardır. Sadakatin güvenin tamamlayıcısı olduğu öne sürülmüştür. Rosanas ve Velilla'ya (2003:56) göre, bir kişi diğerine güven duyduğunda, diğer kişi bu güvenin karşılığını verebilmek için o kişiye sadakat gösterir.

Davis ve diğerleri (2000:563), çalışmalarında, yöneticilerin çalışanlarıyla güven içeren bir ilişki ortamı yarattığında, çalışanların kendilerini güvende hissettiklerini ve örgüte daha sadık bir şekilde çalıştıklarını öne sürmüşlerdir.

Tüm bu çalışmalar doğrultusunda çalışmanın diğer hipotezleri şöyle geliştirilmiştir:

H<sub>3a</sub>: Çalışanların liderlerine duydukları bilişsel güven, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların liderlerine duydukları duygusal güven, liderlerine olan sadakati olumlu yönde etkilemektedir.

Blau (1964), "güvenin kalıcı sosyal ilişkiler için temel unsur" olduğunu vurgulamıştır (Blau, 2009:99). Golembiewski ve McConkie'e (1975:379) göre ise kişiler arası ilişkileri ve grup davranışlarını güven kadar etkileyen başka bir değişken daha yoktur. Lewis ve Weigert (1985:968) güvenin sosyal ilişkilerde olmazsa olmaz olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca güvenin sosyal değişim ilişkilerinin en önemli unsurlarından biri olduğu ve taraflar arasında daha etkili

bir alışveriş ilişkisinin gerçekleşmesini sağladığı öne sürülmüştür (Colquitt vd., 2007:910). Sosyal değişimde; bir birey diğerine karşılığında fayda elde edeceğini düşünerek bir iyilik yapmaktadır. İlk olarak sosyal değişim ilişkisine girildiğinde kişinin güvenilir olduğunu kanıtlaması önem taşımaktadır. Bu süreci ekonomik olmaktan ziyade sosyal hale getiren de güvene dayanmasıdır (Whitener vd., 1998:515). Güven yöneticiye duyulan sadakatin önemli öncüllerinden biridir (Chen vd., 2002:352). Sadakatin daha çok, güvenilir ve dürüst bireylere sahip sosyal gruplarda geliştiği görülmektedir (Coughlan, 2005:50).

Dolayısıyla güvenin, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkiye de aracılık edeceği iddia edilebilir. Buna göre çalışmanın diğer hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir;

H<sub>4a</sub>: Duygusal güven, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H<sub>4b</sub>: Bilişsel güven, etik liderlik ve sadakat arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

### **3. METODOLOJİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma; etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisini, güvenin aracı rolüyle ölçmeyi amaçlamaktadır. Yazında, otel işletmelerinde, etik liderliğin yöneticiye duyulan sadakat ile ilişkisini gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca çalışma, güvenin aracılık etkisini test etmesi açısından da önem taşımaktadır. Elde edilen sonuçlar ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

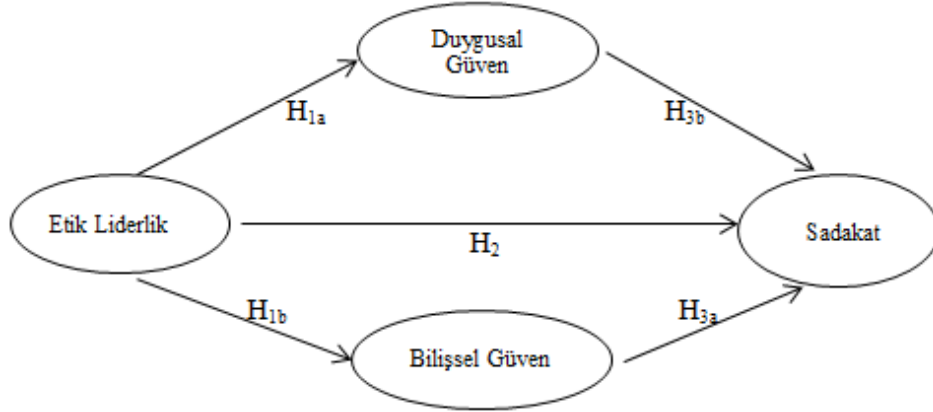
#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi; literatür taraması ve ilişkisel analiz olarak benimsenmiştir. Öncelikle etik liderlik, güven ve sadakat değişkenleri ile ilgili yapılmış olan teorik ve ampirik çalışmalar incelenmiş ve bu amaçla kapsamlı bir okuma ve literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada Etik Liderlik; bağımsız değişken, Sadakat; bağımlı değişken; Duygusal ve Bilişsel Güven ise aracı değişkenlerdir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için gerekli olan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek değişkenler arası ilişkiler yorumlanmıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Güven araştırmanın aracı değişkenidir. Çalışmada otel çalışanlarının liderlerine duydukları güven ve sadakat belirlenmeye çalışılırken, literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak Şekil 1'deki model geliştirilmiştir.

Araştırmanın modeli aracılık ilişkisi üzerine kurulmuştur. Baron ve Kenny'e (1986:1176-1177) göre; aracılık modelinin test edilebilmesi için; "Algılanan Etik Liderlik Davranışının" öncelikle "Yöneticiye Duyulan Bilişsel ve Duygusal Güven" üzerindeki etkisi ( $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$ ) ile ilgili bulgulara bakılması ve anlamlı olması, daha sonra "Algılanan Etik Liderlik Davranışının" "Yöneticiye Duyulan Sadakat" üzerindeki toplam etkisi ile ilgili sonuçlara bakılması ve bu sonuçların anlamlı olması ( $H_2$ ) gerekmektedir. Aracı değişkenler "Bilişsel ve Duygusal Güven" in "Yöneticiye Duyulan Sadakat" ( $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ) üzerindeki direkt etkisi ile ilgili bulgulara bakıldığında bu bulguların anlamlı olması ve son olarak "Algılanan Etik Liderlik Davranışının" "Sadakat" üzerindeki direkt etkisinin anlamsız olması ve "Yöneticiye Duyulan Bilişsel ve Duygusal Güven" in katsayısının ise anlamlı olması ( $H_{4a}$  ve  $H_{4b}$ ) gerekmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

#### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları daha önce hazırlanmış ve literatürde yer alan sorulardan oluşmaktadır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerinin belirlenmesine yönelik 9 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise etik liderlik, güven ve sadakat ölçeklerine ait soruları içeren 43 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümdeki sorular Beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek; Tamamen katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle katılmıyorum (1) seçeneklerinden oluşmaktadır.



Etik liderlik; Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 10 sorudan oluşan oluşmaktadır. Güven; McAllister'ın (1995) geliştirmiş olduğu 16 sorudan oluşan ölçek kullanılarak, sadakat ise; Chen ve diğerlerinin (2002) geliştirmiş oldukları 17 soruluk ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekler literatürde kendi alanlarıyla ilgili en çok kabul edilen ölçeklerdir.

Verilerin elde edilebilmesi için otel işletmesi çalışanlarına anketler gönderilmiş ve anketleri cevaplamaları sağlanmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Antalya, Serik ilçesi Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerine göre bölgede 48 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerden 18 tanesi işletme politikaları gereği anket uygulamasını reddetmiştir. Geriye kalan 30 işletme ise toplamda 26.134 yatak kapasitesine sahiptir (Turob, 2016).

Bir araştırma için evrenin tümüne ulaşmak hem zaman hem de maliyet açısından mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, evreni temsil edecek en uygun örneklem büyüklüğüyle araştırmayı tamamlamak yeterli görülmektedir. Uygun örneklem büyüklüğünün hesaplanabilmesi için şu formül kullanılmıştır:

$$n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Bu formüle göre %6 hata payı ile gerekli örneklem büyüklüğünün 262 olduğu hesaplanmıştır. Antalya ili, Serik ilçesi, Belek bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından kolayda örnekleme metoduyla seçilmiş 300 çalışana ulaşılmış ve anketler gerçekleştirilmiştir.

### 3.6. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliği

Ölçme araçlarının geçerliğini ölçmek için açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör (DFA) analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirliliğini ölçmek için ise Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır.

Etik liderlik ölçeği geçerlik ve güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre etik liderlik ölçeği iki faktörlü çıkmıştır. İkinci faktöre yüklenen maddelerden biri, iki faktörde de yakın yük değerleri aldığı için, diğer iki madde ise bir boyutu temsil edemeyecekleri düşünüldüğü için analizden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Buna göre tüm maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Faktörün yük değerleri incelendiğinde bu değerlerin 0,585 ile 0,844 arasında değiştiği görülmektedir. Yük değerinin 0,45 ve daha fazla olması seçim için iyi bir ölçü olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2008:124). Analiz sonucu elde edilen bu faktör toplam varyansın % 55,048'ini açıklamaktadır. Tek faktörlü

ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2008:125).

Ayrıca elde edilen faktör yapısının veri ile uyumunun uygunluğunu belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre elde edilen tek boyutlu yapı veri ile uyumludur ( $x^2/df=3,3$ ; RMSEA=0,08; NFI=0,96; CFI=0,97; GFI=0,96; AGFI=0,91). Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı 0,882 olarak bulunmuştur. Buna göre yapılan ölçümlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 1: Etik Liderlik Ölçeği Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
	AFA / DFA
EL 1. Yöneticim iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	,783 / ,67
EL 2. Yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	,651 / ,50
EL 4. Yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.	,728 / ,64
EL 7. Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır.	,585 / ,45
EL8. Yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	,820 / ,82
EL 9. Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	,844 / ,81
EL 10. Yöneticim, karar verirken "Yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.	,749 / ,78
Açıklanan Toplam Varyans (%)	55,048
Cronbach's Alpha	,882
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0,839
Bartlett's Test of Sphericity	X <sup>2</sup> – 943,478 df – 21 (p < ,000)
	x <sup>2</sup> /df
	3,3
	RMSEA
	,08
	NFI
	,96
	CFI
	,97
	GFI
	,96
	AGFI
	,91

Güven ölçeği ile ilgili geçerlik ve güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 2'de özetlenmiştir. Uygulanan analize göre güven ölçeği McAllister'in (1995) geliştirdiği orjinal haline uygun olarak iki boyuta ayrılmaktadır ve bu boyutlar toplam varyansın % 65,2'sini açıklamaktadır. Yalnız yapılan ilk analizde orjinal

çalışmada bilişsel güven boyutuna ait 17. maddenin duygusal güven faktöründe daha yüksek yük değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu madde çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçek bilişsel ve duygusal güven olmak üzere orijinali ile uyumlu olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır. Ayrıca elde edilen faktör yapısının veri ile uyumunun uygunluğunu belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre elde edilen iki boyutlu yapı veri ile uyumludur ( $\chi^2/df=3,3$ ; RMSEA=0,08; NFI=0,96; CFI=0,97; GFI=0,96; AGFI=0,91). Duygusal güven boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,896; bilişsel güven boyutunun güvenilirlik katsayısı ise; 0,929 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar yapılan ölçümlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2: Güven Ölçeği Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	Bilişsel Güven AFA/DFA	Duygusal Güven AFA/DFA
BG 6. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven duymaktadır.	,783/,85	
BG 5. Yöneticimin beni gereksiz işlerle zorlamayacağını bilirim.	,770/,81	
BG 10. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	,769/,82	
BG 2. Yöneticim işine kendini adayan bir kişidir.	,766/,74	
BG 8. Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	,755/,79	
BG 9. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu bilir.	,750/,78	
BG 7. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona saygı duymaktadır..	,744/,81	
BG 4. Yöneticimin geçmişine bakarak iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden görmüyorum.	,706/,64	
BG 3. Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	,666/,65	
DG 2. Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.		,876/,67
DG 4. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını bilirim.		,839/,69
DG 3. Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi		,823/,65

durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.		
DG 6. Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.		,714/,74
DG 5. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.		,631/,79
DG 1. Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi paylaşabilirim.		,558/,82
Açıklanan Toplam Varyans (%) 65,2		
Cronbach's Alpha	,896	,929
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test		0,932
Bartlett's Test of Sphericity		$X^2 - 3144,558$ df - 105 (p < ,000)
	$x^2/df$	3,3
	RMSEA	,08
	NFI	,96
	CFI	,97
	GFI	,96
	AGFI	,91

Son olarak sadakat ölçeğine açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analizlerle ilgili sonuçlar Tablo 3'te özetlenmiştir. Öncelikle ölçekten elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi için KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarına bakılmıştır. KMO değeri 0,943'tür, Bartlett testi sonucu ise anlamlıdır (p < 0,05). Buna göre veriler faktör analizine uygundur. Daha sonra açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre iki boyut ortaya çıkmıştır ve bu iki faktör toplam varyansın % 71,249'unu açıklamaktadır. Ölçeğin orjinalinde bulunan "Yöneticinin değerlerini içselleştirme", "Yöneticiye bağlanma", "Yöneticiyle özdeşleşme" bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktöre "Özdeşleşme Sadakati" adı verilmiştir. "Yönetici için ekstra çaba sarf etme", "Kendini yöneticiye adama" ise diğer faktör altında toplanmıştır. Bu faktöre ise "Adama Sadakati" olarak isimlendirilmiştir. Daha sonra elde edilen faktör yapısının veri ile uyumunun uygunluğunu belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre elde edilen iki boyutlu yapı veri ile uyumludur ( $x^2/df=4,22$ ; RMSEA=0,10; NFI=0,90; CFI=0,92; GFI=0,83; AGFI=0,77).

Yapılan ölçümlerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla ise; iki ayrı boyut için Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre; Özdeşleşme

Sadakati boyutunun katsayısı 0,951; Adama Sadakati boyutunun katsayısı 0,935 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla anketin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3: Sadakat Ölçeği Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	Özdeşleşme Sadakati AFA/DFA	Adama Sadakati AFA/DFA
YDI 2. Yöneticimin savunduğu değerler kendi değerleri olduğu için onu diğerlerine tercih ederim.	,814/,88	
YB 3. Bana faydası olsun ya da olmasın, yöneticimle birlikte çalışmayı istiyorum.	,804/,81	
YDI 3. İşe başladığımdan beri benim ve yöneticimin kişisel değerleri daha fazla benzeşmeye başladılar.	,797/,90	
YB 4. Eğer mümkün olursa, yöneticimle birlikte daha uzun bir süre çalışmak isterim.	,787/,81	
YDI 1. Yöneticime olan bağlılığım, benim sahip olduğum ve yöneticimin göstermiş olduğu değerlerin benzerliği temeline dayanmaktadır.	,752/,86	
YB 2. Yöneticimle birlikte çalıştığım sürece işimden tatmin olacağımı düşünüyorum.	,745/,75	
YÖ 3. Yöneticimin başarılarını kendi başarılarımmış gibi görürüm.	,712/,80	
YÖ 2. Herhangi bir kişi yöneticimi eleştirdiği zaman, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak görürüm.	,703/,78	
YÖ 1. Herhangi bir kişi yöneticimi övdüğü zaman, bunu bana yapılmış kişisel bir iltifat olarak görürüm.	,698/,79	
YB 1. Daha iyi alternatifler olsa bile, yöneticimle birlikte çalışmaya devam etmek isterim.	,635/,76	
YIECS 1. Yöneticimin bulunmadığı zamanlarda bile, onun tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.		,844/,86
KYA 3. Yöneticimin menfaatlerini dikkate almak için kendimi onun yerine koyarım.		,828/,82
KYA 2. Yöneticim haksız bir muamele görürse onu savunurum.		,791/,77
YIECS 2. Yöneticim tarafından verilen işleri yapmak için elimden gelenin en iyisini denerim.		,774/,89

YIECS 3. İşimi düzgün ve vicdanlı olarak yaptığım için yöneticim yaptığım işle ilgili bir kaygı duymaz.	,713/,86
KYA 4. Her türlü koşul altında yöneticimi desteklerim.	,696/,82
KYA 1. Herhangi bir kişi yöneticimi kötülerse onu hemen savunurum.	,625/,76
Açıklanan Toplam Varyans (%)	71,249
Cronbach's Alpha	0,951
	0,935
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test	0,943
Bartlett's Test of Sphericity	X <sup>2</sup> – 5019,378 df – 136 (p < ,000)
	x <sup>2</sup> /df
	4,22
	RMSEA
	,10
	NFI
	,90
	CFI
	,92
	GFI
	,83
	AGFI
	,77

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesinin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular Tablo 4'te özetlenmiştir. Bu sonuçlara göre, Etik Liderlik, Duygusal Güven, Bilişsel Güven ve sadakatın alt boyutları olan Özdeşleşme Sadakati ve Adama Sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 4: Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu**

	1	2	3	4	5
1-ETIKLID	1	,985*	,793*	,773*	,794*
2-DG		1	,781*	,808**	,814*
3-BG			1	,904*	,865*
4-ADAMA				1	,849*
5-ÖZDEŞLEŞME					1

Korelasyon katsayısı \*p<0,0 düzeyinde anlamlıdır.

##### 4.2. Yapısal Eşitlik Model Sonuçları

Yapısal eşitlik model sonuçları Tablo 5'te özetlenmiştir. Öncelikli olarak "Algılanan Etik Liderlik Davranışı"nın "Yöneticiye Duyulan Güven" üzerindeki etkisi ile ilgili bulgulara bakılmıştır. Buna göre "Algılanan Etik Liderlik Davranışı"nın; "Yöneticiye Duyulan Bilişsel Güven" ( $\beta = ,793$ ;  $p < ,01$ )

ve “Yöneticiye Duyulan Duygusal Güven” ( $\beta = ,985$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezleri kabul edilmektedir. Daha sonra “Algılanan Etik Liderlik Davranışı”nın “Yöneticiye Duyulan Sadakat” üzerindeki etkisi ile ilgili bulgulara bakılmıştır. Bu bulgulara göre; “Algılanan Etik Liderlik Davranışı”nın “Yöneticiye Duyulan Özdeşleşme Sadakati” ( $\beta = 0,794$ ;  $p < ,01$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Adama Sadakati” ( $\beta = 0,773$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna dayanarak  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir. Aracı değişken olan “Bilişsel ve Duygusal Güven”in “Sadakat” üzerindeki etkileri incelendiğinde ise; “Bilişsel Güven”in, “Özdeşleşme Sadakati” ( $\beta = 0,635$ ;  $p < ,01$ ) ve “Adama Sadakati” ( $\beta = 0,783$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkiye sahip olduğu, aynı şekilde “Duygusal Güven”in de “Özdeşleşme Sadakat” i ( $\beta = 1,078$ ,  $p < ,01$ ) ve “Adama Sadakati” ( $\beta = 1,561$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde olumlu ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezleri de kabul edilmektedir.

**Tablo 5: Toplam, Direkt ve Aracılık Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları**

		Standardize Edilmiş Toplam Etki Katsayısı
Etik Liderlik →	Bilişsel Güven	,793**
Etik Liderlik →	Duygusal Güven	,985**
Etik Liderlik →	Özdeşleşme Sadakati	,794**
Etik Liderlik →	Adama Sadakati	,773**
Bilişsel Güven →	Özdeşleşme Sadakati	,635**
Bilişsel Güven →	Adama Sadakati	,783**
Duygusal Güven →	Özdeşleşme Sadakati	1,078**
Duygusal Güven →	Adama Sadakati	1,561**
		Standardize Edilmiş Doğrudan Etki Katsayısı
Etik Liderlik →	Bilişsel Güven	,793**
Etik Liderlik →	Duygusal Güven	,985**
Etik Liderlik →	Özdeşleşme Sadakati	-,771
Etik Liderlik →	Adama Sadakati	-,1,385
Bilişsel Güven →	Özdeşleşme Sadakati	,635**
Bilişsel Güven →	Adama Sadakati	,783**
Duygusal Güven →	Özdeşleşme Sadakati	1,078**
Duygusal Güven →	Adama Sadakati	1,561**
		Standardize Edilmiş Dolaylı Etki Katsayısı
Etik Liderlik →	Özdeşleşme Sadakati	2,159**

\*\*p<.01 düzeyinde anlamlıdır.

Aracılık ilişkisi açısından bakıldığında “Etik Liderlik” davranışının “Yöneticiye Duyulan Özdeşleşme Sadakati” ( $\beta = 2,159$ ;  $p<.01$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Adama Sadakati” üzerindeki dolaylı etkisinin ( $\beta = 1,565$ ;  $p<.01$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Dolaylı etkilerin anlamlı çıkması “Bilişsel Güven” ve “Duygusal Güven” değişkenlerinin her iki sadakat boyutu ile “Etik Liderlik” arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca “Etik Liderlik” davranışının “Yöneticiye Duyulan Özdeşleşme Sadakati” ( $\beta = -0,771$ ;  $p>.10$ ) ve “Yöneticiye Duyulan Adama Sadakati” ( $\beta = -1,385$ ;  $p>.10$ ) üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamsız olması tam aracılık etkisinden söz etmeyi gerektirmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1177). Buna göre araştırmanın son hipotezleri de kabul edilmektedir.

## 5. SONUÇ

Etik liderliğin çalışan güveninin aracı rolünü hesaba katarak sadakat davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi amaç edinen bu çalışmanın sonuçlarına göre; etik liderlik çalışanların sadakatlerini kazanmada etkilidir ve güven bu ilişkide önemli bir paya sahiptir. Liderler etik davranışlar sergilediklerinde, bu durum çalışanların güvenlerini kazanmalarını sağlamak ve liderlerine güven duyan çalışanlar bunun karşılığında sadakat göstermektedirler. Dolayısıyla burada en önemli değişken güvendir.

Yapılan analizler sonucunda Etik Liderliğin Özdeşleşme Sadakati ( $\beta = 0,794$ ) ve Adama Sadakati ( $\beta = 0,773$ ) boyutları üzerindeki toplam etkisi; etik liderliğin çalışanların sadakatini kazanmada etkili olduğunu göstermiştir. Ancak Etik Liderliğin bu iki sadakat boyutu üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız çıkmıştır ( $\beta = -0,771$ ,  $p>0,1$ ;  $\beta = -1,385$ ,  $p>0,1$ ). Bu da bize ilişkiyi anlamlandıran değişkenlerin Duygusal ve Bilişsel Güven olduğunu göstermektedir. Çünkü doğrudan etkilerin anlamsız çıkması bu ilişkide güvenin aracı rolü olduğunu doğrulamaktadır. Güvenin aracılık rolünü doğrulayan bir başka bulgu dolaylı etkilerin anlamlı çıkmasıdır. Yani etik liderlik davranışının güven üzerinden gerçekleşen sadakat üzerindeki etkisi anlamlıdır dolayısıyla güven bu ilişkiye aracılık etmektedir.

Dolaylı etkilerin katsayıları incelendiğinde etik liderlik davranışının Özdeşleşme Sadakati ( $\beta = 2,159$ ) boyutu üzerinde daha fazla etkisi olduğu söylenebilir. Bu boyut; yöneticinin değerlerini içselleştirme, yöneticiye bağlanma ve yöneticiyle özdeşleşme ile ilgili içeriğe sahiptir.

Tüm bu bulgular doğrultusunda araştırma çalışanların sadakatini kazanmak isteyen yöneticilere bunu nasıl yapacakları konusunda yol göstermektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemesi çalışanların



sadakatlerini kazanmada etkilidir ancak yeterli değildir. Yöneticilerin öncelikle çalışanların güvenlerini kazanmaları gerekmektedir.

Bu çalışma otel işletmesi çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bu otel işletmelerinin yaz sezonunda daha yoğun çalışıyor olmaları anketlerin uygulanmasını zorlaştırmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalar farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde yürütülebilir. Ayrıca çalışmanın kamu işletmeleri üzerinde de yürütülmesi karşılaştırma yapılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

## 6. KAYNAKÇA

- AVEY, J., WERNING, T. ve PALANSKI, M. (2012), Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 21-34.
- AVOLIO, B. J. ve GARDNER, W. L. (2005), Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- BARON, R. ve KENNY, D. (1986), The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- BASS, B. M. ve STEIDLMEIER, P. (1999), Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- BLAU, P. M. (2009), *Exchange and Power in Social Life* (13th Printing b.). New Jersey: Transaction Publishers.
- BROWN, M. E. ve TREVINO, L. K. (2006), Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- 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(2)117-134.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2008), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- CALDWELL, C., HAYES, L. A. ve LONG, D. T. (2010), Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4): 497-512.
- CARLSON, D. ve PERREWE, P. (1995), Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10): 829-838.
- CHANG, C., CHIU, C. ve CHEN, C. (2010), The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12): 1299-1314.
- CHEN, X.-P., EBERLY, M., CHIANG, T.-J., FARH, J.-L. ve CHENG, B.-S. (2011), Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3): 1-24.
- CHEN, Z. X. (1997), Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment, And Employee Outcomes: The Chinese Case. *A Dissertation Presented to The*

- Hong Kong University of Science and Technology in Partial fulfillment of Doctor of Philosophy in Management.* 58(11-A) Hong Kong.
- CHEN, Z. X., TSUI, A. ve FARH, J.-L. (2002), Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3): 339-356.
- COLQUITT, J., SCOTT, B. ve LEPINE, J. (2007), Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909-927.
- COUGHLAN, R. (2005), Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1): 43-57.
- CROPANZANO, R. ve MITCHELL, M. S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- DAVIS, J., SCHOORMAN, F., MAYER, R. ve TAN, H. H. (2000), The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5): 563-579.
- 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(4): 611-628.
- EMERSON, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362.
- FREEMAN, R. E. ve STEWART, L. (2006), *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute For Corporate Ethics.
- FRY, L. W. (2003), Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- GOLEMBIEWSKI, R. ve MCCONKIE, M. (1975), *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. New York: Wiley.
- HOFSTEDE, G. (1980), Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1): 42-63.
- KIM, W. G. ve BRYMER, R. A. (2011), The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 1020-1026.
- LEWIS, D. J. ve WEIGERT, A. (1985), Trust as Social Reality. *Social Forces*, 63(4): 967-985.
- MAY, D. R., HODGES, T. D., CHAN, A. Y. ve AVOLIO, B. J. (2003), Developing The Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3): 247-260.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. ve SCHOORMAN, F. D. (1995), An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- MCALLISTER, D. J. (1995), Affect - and Cognition - Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- MCSHANE, S. L. ve GLINOW, M. A. (2010), *Organizational Behavior* (5th Edition b.). New York: McGraw Hill.

- MONZANI, L., RIPOLL, P. ve PEIRO, J. M. (2014), Followers' Agreeableness and Extraversion and Their Loyalty Towards Authentic Leadership. *Psicothema*, 26(1): 69-75.
- MOWDAY, R., PORTER, L., STEERS, R. ve WARR, P. (1982), *Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- OKAN, T. & AKYÜZ, A.M. (2015), Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor. *Business and Economics Research Journal*, 6(4): 155-177
- PICCOLO, R. F., BARDES, M., MAYER, D. M. ve JUDGE, T. A. (2008), Does High Quality Leader-Member Exchange Accentuate The Effects of Organizational Justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2): 273-298.
- ROSANAS, J. ve VELILLA, M. (2003), Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44: 49-59.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S. ve CAMERER, C. (1998), Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy Of Management Review*, 41(4): 393-404.
- SENDJAYA, S., SARROS, J. C. ve SANTORA, J. C. (2008), Defining And Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal Of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- TUROB. (2016), Şubat 20, 2016 tarihinde Turob Web Sitesi: [www.turob.com/UserFiles/file/31012016.xls](http://www.turob.com/UserFiles/file/31012016.xls) adresinden alındı
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNING, T. S. ve PETERSON, S. J. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- YUKL, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- WALUMBWA, F. O., MAYER, D. M., WANG, P., WANG, H., WORKMAN, K. ve CHRISTENSEN, A. L. (2011), Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy And Organizational Identification. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 115(2): 204-213.
- WALUMBWA, F. ve SCHAUBROECK, J. (2009), Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1275-1286.
- WHITENER, E., BRODT, S., KORSGAARD, M. ve WERNER, J. (1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 41(4): 513-530.
- WONG, Y.-T., WONG, C.-S. ve NGO, H.-Y. (2002), Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6): 883-900.

- ZANGARO, G. A. (2007), Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2): 14-22.
- ZHU, W., NEWMAN, A., MIAO, Q. ve HOOKE, A. (2013), Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1): 94-105.
- 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(1): 16-23.