

## Etik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması (The Mediating Role of Organizational Democracy in the Relationship Between Ethical Leadership and Psychological Empowerment: A Field Study)

Niyazi CAN<sup>a</sup> İnci Fatma DOĞAN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye.

[niyazican46@gmail.com](mailto:niyazican46@gmail.com)

<sup>b</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkoğlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye.

[ikurtulgan@gmail.com](mailto:ikurtulgan@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Etik liderlik Psikolojik Güçlendirme Örgütsel Demokrasi</p> <p>Gönderilme Tarihi 14 Ekim 2020 Revizyon Tarihi 26 Kasım 2020 Kabul Tarihi 15 Aralık 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Çalışmanın amacı Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'ne bağlı MYO' larda görev yapan akademisyenlerin etik liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel demokrasiye ilişkin algılarının incelenmesi ve etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracı rolünü incelemektir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'ne bağlı Meslek Yüksekokullarında görevli öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma için birincil veri toplama aracı olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS paket programında frekans, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.</p> <p><b>Bulgular</b> – Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi sonucunda etik liderliğin psikolojik güçlendirmeyi ve örgütsel demokrasiyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen diğer bir bulgu örgütsel demokrasinin etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu yönündedir.</p> <p><b>Tartışma</b> – Çalışma kapsamında yöneticilerin etik liderlik davranışları sergileyip sergilemedikleri, etik liderlik davranışlarının örgütlerde demokrasi ve psikolojik güçlendirme davranışlarını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne derecede etkilediği gözlenmiştir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Ethical leadership Psychological Empowerment Organizational Democracy</p> <p>Received 14 October 2020 Revised 26 November 2020 Accepted 15 December 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The aim of the study is to examine the perceptions of ethical leadership of academicians working at Vocational Schools affiliated to Kahramanmaraş Sütçü İmam University, on psychological empowerment and organizational democracy, and the mediating role of organizational democracy in the relationship between ethical leadership and psychological empowerment.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – The study was carried out on faculty members working in Vocational Schools affiliated with Kahramanmaraş Sütçü İmam University. The survey technique, the primary data collection tool, was used for the study. The data obtained from the questionnaire were subjected to confirmatory factor analysis, reliability, correlation and hierarchical regression analysis in SPSS 24 package program.</p> <p><b>Findings</b> – As a result of testing the hypotheses developed for the purpose of the study, it was found that ethical leadership positively affected psychological empowerment and organizational democracy.</p> <p><b>Discussion</b> – Within the scope of the study, it has been observed whether managers exhibit ethical leadership behaviors, whether ethical leadership behaviors affect, and if so, affect democracy and psychological empowerment behaviors in organizations.</p>

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Can, N., Doğan, İ., F. (2020). Etik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3828-3842.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde örgütsel etkinliğin artırılması ve başarıya ulaşılmasında yönetici ve liderlerin büyük rolü bulunmaktadır. Liderlerin davranışları, iş yapma usul ve yöntemleri örgüt üyelerinin örgüte bağlılıklarını, iş tatminlerini, motivasyonlarını, performanslarını, güçlendirme algılarını yani davranış ve değer yargılarını şekillendirmektedir. Liderlik, çalışanların inançları, tutumları ve davranışları üzerinde en önemli etkiye sahip unsurdur (Philipp ve Lopez, 2013: 304). Bu anlamda liderlerin doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi, verdikleri sözlerde durması, adil olması, ahlaki davranışlar sergilemesi yoluyla çalışanları için iyi bir rol modeli olmaları beklenmektedir. Örgütlerin en değerli varlığı, ikame edilemez unsuru olan insanların daha etkin bir şekilde üretime ve hizmete yönlendirilmesini sağlayan, belirleyici rol oynayan önemli liderlik türlerinden birisi etik liderliktir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 109). Etik liderler etik değerlere sahip, etik ilkeler çerçevesinde ahlaki davranışlar sergileyen ve çalışanlarının güvenini kazanan kişilerdir. Etik liderler bu özellikleriyle örgüt ortamında demokrasi ortamının tahsisinde ve çalışanlarını güçlendirmede önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, etik liderlik, örgütsel demokrasi ve psikolojik güçlendirme kavramları arasındaki ilişkiler ve etki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı, akademisyenlerin etik liderlik algılarının psikolojik güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel demokrasinin aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Yazın taraması sonucunda etik liderlik ile diğer iki kavram arasındaki ilişkiyi bir arada ele alan başka bir çalışmanın olmayışı ve etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması sebebiyle bu çalışmanın yazına önemli katkıda bulunacağı ve yöneticilere örgütlerde demokratik bir yapının oluşturulması yoluyla çalışanlarını psikolojik güçlendirmeleri anlamında bir yol göstereceği, ışık tutacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

İş hayatında yaşanan Enron, WorldCom, Stanley, Parmalat ve diğer yaşanan bazı skandallar örgütlerde etik ilkelerin, ahlaki davranışların oldukça önem kazanmasına neden olmuş ve bu durum etik ilke ve kuralların davranışa dönüşmesinde liderlere büyük bir sorumluluk yüklemiştir. Örgütlerde etik anlayışın, değer yargılarının çalışanlarca benimsenip davranışlarına yansımada çalışanların rol model aldıkları liderlerin birer etik lider olmaları gerekliliği gündeme gelmiştir (Aronson, 2001). Çünkü liderler rolleri, statüleri ve başarıları anlamında izleyenleri tarafından model alınan, onların davranışlarını ve davranışlarının sonuçlarını etkileme gücüne sahip kişilerdir (Brown vd., 2005: 119).

Etik liderlik, "liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi" olarak tanımlanmaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261). Brown vd.'ne (2005: 120) göre kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışları (dürüstlük, güvenilirlik, adalet gibi) gösteren ve çift yönlü iletişim, karar verme yoluyla bu tür davranışları izleyenlerine tanıtan liderler etik liderlerdir. Resick vd. (2006: 346-347) etik liderlik özelliklerini; karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/insan odaklılık, motive etme, teşvik ve güçlendirme ile etik sorumluluğu yönetme olarak ifade etmişlerdir.

Etik liderler, ahlaki davranışlarda bulunan, çalışanları ile etkileşim içinde olan, onların ihtiyaçlarını dikkate alan, haklarını savunan, verdikleri sözleri tutan kişilerdir. Etik liderler, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gitmez. Alacakları önemli kararlarda astlarının tavsiyelerini dikkate alır, karar verme sürecine onları dâhil eder (De Hoogh ve den Hartog, 2008). Böylece çalışanlarına kendi işlerinde özerklik tanıyarak potansiyellerini ortaya koymalarına, işlemsel adalet algılarını artırmaya ve kendilerini geliştirmelerine fırsat sunar (Zhu vd., 2004: 19). Etik lider, çift yönlü iletişim ile etik değerleri pekiştirerek çalışanlarına aktaran, ahlaki bir yöneticilik anlayışı ortaya koyar ve eylemleri ile rol model olarak çalışanlarını güçlendirir (Alkan, 2015: 112).

Güçlendirme, potansiyel olarak örgütsel ve bireysel düzeyde olumlu sonuçlara yol açabilecek bir diğer önemli yapıdır. İlişkisel, sosyal-yapısal ve psikolojik olmak üzere güçlendirmenin çeşitli türleri bulunmaktadır (Zhu vd., 2004: 19). Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algıları, psikolojik güçlendirme kavramıyla ifade edilmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmeyi, örgütün organizasyonel uygulamalar veya gayri resmi tekniklerle güçsüzlüğe neden olan durumları tespit edip kaldırarak çalışanların öz-yeterliklerini geliştirme süreci olarak

tanımlamaktadır. Thomas ve Velthouse (1990: 667) güçlendirmeyi, yönetim paradigmasının motivasyonel içeriğini ifade etmek amaçlı kullanmaktadır. Etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim içsel motivasyonun bilişsel bileşenleri olarak ele alınmaktadır. Benzer şekilde Spreitzer (1995) güçlendirmeyi, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere bireylerin iş rollerine yönelimini yansıtan dört boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Anlam boyutu, çalışanların işlerine bir değer yüklemelerini veya önemli olarak deneyimlediklerini ifade etmektedir. Örgütlerin misyonu veya yapılan işlerin amacı ile çalışanların inançları ve değer yargıları arasında bir uyum sağlandığında, çalışanlar işlerinin önemli olduğunu düşünmekte ve yaptıklarıyla derinden ilgilenmektedir (Zhu vd., 2004: 20). Diğer bir deyişle, işin gerekleri ile çalışanların inançları, değerleri ve davranışları örtüştüğü oranda yapılan işler çalışanlar için bir anlam taşımaya başlamaktadır. Yetkinlik veya öz yeterlilik boyutu, bireylerin yetenekleri ile işleri en iyi şekilde yapabileceklerine olan inançlarını ifade etmektedir (Gist, 1987; Akt.Spreitzer, 1995: 1443). Özerklik boyutu, bireylerin işleriyle ilgili faaliyetleri başlatma ve düzenlemesi ile ilgili olarak seçim yapma hakkını, inisiyatif kullanabilmesini içermektedir (Deci vd., 1989; Akt.Spreitzer, 1995: 1443). Etki boyutu ise bireylerin işlerinde stratejik, yönetsel veya operasyonel çıktılarını etkileyebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1989; Akt.Spreitzer, 1995: 1443). Yani bireylerin yaptıkları işlerde amaçlarına ulaşmalarında davranışlarının “fark yaratma” derecesini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Etik liderler her bir çalışanın gelişimsel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve işlerin gerekliliklerine uygun olarak çalışanlarını onlar için anlam ifade eden işlere yerleştirir (Zu vd., 2004: 20). Kendileri için bir anlam içeren işlerde çalışanların işle ilgili deneyim kazanmaları, kendilerini geliştirmeleri mümkün olur ve yetkinlik düzeyleri artar. Etik liderlik çalışanların psikolojik güçlenmeye yol açabilecek haklarını, saygınlığını ve özerkliğini korur ve geliştirir (Javed vd., 2017: 841). Liderlerin çalışanlarını destekleyici davranışları psikolojik güçlendirme düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır (Hu vd., 2018: 4). Resick vd. (2006: 347) de etik liderlerin çalışanlarının özgüvenlerini ve öz yeterliliklerini geliştirmek için güçlendirme stratejileri uyguladıklarını dile getirmektedir.

Bu bağlamda kuramsal altyapı temelinde yapılan araştırmada “H1: Etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır” ana hipotezi çerçevesinde;

H1a: Etik liderliğin psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Etik liderliğin psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.  
hipotezleri geliştirilmiştir.

Ahlaki davranışlarıyla çalışanlar için rol modeli olan etik liderler örgütlerde demokratik bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunurlar. Bowman (1991) etiğin demokrasinin gelişiminin ve yönetiminin anahtarı olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde demokrasi örgüt çalışanlarının yönetim süreçlerine katılımını ifade eden bir kavramdır (Harrison ve Freeman, 2004: 49). “Örgütlerin ekonomik değer üretirken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan bir değerler sistemine” örgütsel demokrasi denilmektedir (Coşan ve Gülova, 2014: 234). Sadykova ve Tutar’a (2014: 2) göre bir örgütte örgütsel demokrasinin olduğundan söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerektiği dile getirilmektedir. Bu koşullar şu şekildedir: Yöneticiler ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişimin olması, örgütsel kararlara katılımın sağlanması ve bu kararlara katılım sürecinde tarafların düşüncelerine önem verilmesi, kişisel haklara saygı duyulması ve bu hakların etik ilkeler çerçevesinde korunması, çalışanlara eşit ve adaletli davranılması, şeffaflığın olması, güven ortamının oluşturulması, çalışanların inanç ve değerlerine saygıyı barındıran bir kurum kültürünün gelişmiş olmasıdır.

Örgütlerin uzun vadeli başarısını ve demokrasiyi sürdürülebilir kılması, liderlerin kendini izleyenlerin güvenini, sadakatini ve toplumun saygınlığını etik davranışları yoluyla kazanmasına bağlıdır (Aronson, 2001: 245). Liderler ayrımcılık yapmadan herkese eşit davranmak, şeffaf, dürüst, güvenilir olmak şeklinde ahlaki davranışlar sergileyerek çalışanlarının güvenini ve saygınlığını kazanırlar (Brown vd., 2005: 119). Etik liderler, ahlaki davranışların gelişimini teşvik ederler. Etik liderler ilkeli ve adil seçimler yapar ve çalışma ortamlarını adil bir şekilde yapılandırır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 298). Etkin ve iyi işleyen iletişime önem verirler, karar almada çalışanlarının görüşlerine başvururlar, yaptıkları işleri şeffaflık ilkesiyle yürütürler, liyakata dayalı değerlendirme yaparlar, dili, dini, ırkı, cinsiyeti ne olursa olsun çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılık gözetmezler. Şeffaf bir bilgi paylaşım ortamının olması ve herkese adil davranılması örgütlerde

demokrasinin önemli bir göstergesi sayılmaktadır (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004: 54). Clarke'a (2011: 416) göre de liderler örgütlerde demokratik bir ortamın oluşmasında temel bir role sahiptir.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın bir diğer hipotezi "H2: Etik liderliğin örgütsel demokrasi üzerinde pozitif bir etkisi vardır" çerçevesinde;

H2a: Etik liderliğin örgütsel demokrasinin katılımcı boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2b: Etik liderliğin örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.  
hipotezleri geliştirilmiştir.

Güç ve sorumluluğun büyük oranda çalışanlara devredildiği, çalışanların kendi kendini yöneten birimler olarak örgütlendiği, seçim yapma ve eyleme geçme süreçlerinin meşrulaştığı demokratik örgütlerde (Ataç ve Köse, 2017: 119) çalışanların karar alma süreçlerine katılımı desteklenir, onlara yüksek derecede özerklik verilerek yeteneklerinin gelişimi sağlanır ve böylece çalışanlar güçlendirilmiş olur (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004: 54). Johnson (2006) da örgütlerde demokratikleşme çabalarının çalışanların güçlendirilmesi ile birlikte sağlanabileceğini dile getirmektedir (Akt. Ataç ve Köse, 2017: 119). Örgütsel demokrasi, katılımcı yönetimi ve güçlendirilmiş çalışanları içeren bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 2). Çalışanların örgütlerin kararlarını ve faaliyetlerini etkileme gücünü artıran her türlü eylem, yapı ve süreçler, çalışanları güçlendirme yöntemleri demokrasiye doğru atılan bir adım olarak düşünülmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen, çalışanların kararlara katılmasını içeren, onların düşüncelerine önem verildiği örgütsel demokrasinin katılım boyutu da çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanabilmelerine imkân sağlayarak çalışanları güçlendirmektedir.

Yazın taraması sonucu elde edilen bu bilgiler doğrultusunda araştırmada "H3: Örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ana hipotezi geliştirilmiş ve bu çerçevede;

H3a: Örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3b: Örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

hipotezleri geliştirilmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel demokrasinin alt boyutlarının da psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiş ve bu kapsamda;

"H4: Örgütsel demokrasinin katılımcı boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ana hipotezi çerçevesinde;

H4a: Örgütsel demokrasinin katılımcı boyutunun psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4b: Örgütsel demokrasinin katılımcı boyutunun psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

"H5: Örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır" ana hipotezi çerçevesinde;

H5a: Örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5b: Örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.  
hipotezleri oluşturulmuştur.

Ayrıca araştırmanın temel amacı kapsamında "H6: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık etkisi vardır" ana hipotezi çerçevesinde

H6a: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık etkisi vardır"

H6b: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık etkisi vardır"

H6c: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun aracılık etkisi vardır"

H6d: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun aracılık etkisi vardır"

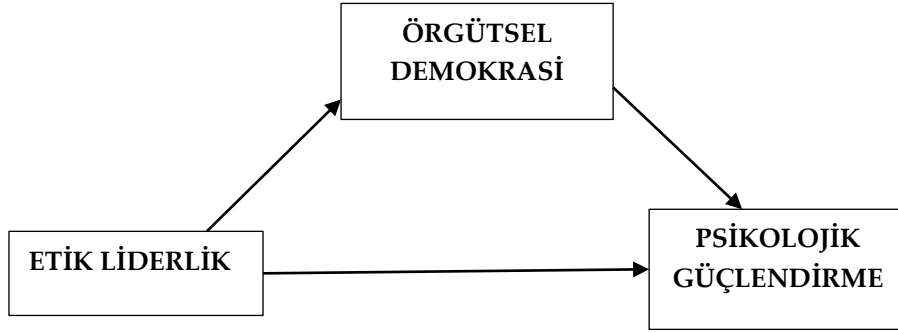
H6e: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun aracılık etkisi vardır"

hipotezleri geliştirilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Etik liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de görüldüğü üzere, etik liderlik bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme bağımlı değişken ve örgütsel demokrasi ise aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Örgütsel demokrasi aracı değişken olduğu için yapılan analizlere bağılı olarak hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak kullanılacaktır. Araştırma modeline göre etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolünün etkisinin var olup olmadığı test edilmek istenmiştir.

Araştırma amacı doğrultusunda hazırlanan anket verileri için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Etik Kurulu’na başvuruda bulunulmuş ve 18.09.2020 tarihli 2020/27 no’lu gerekli etik kurul izin belgesi alınmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’ne bağılı 8 tane MYO bulunmaktadır. MYO’lar bünyesinde toplamda 242 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Araştırmada belirlenen bu evren üzerinden  $n = N \cdot z^2 / (N-1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2$  formülü kullanılarak evreni temsil edebilmesi için örneklem sayısı 149 olarak tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2013: 35-45). Örnekleme seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve tüm öğretim elemanlarına anketler pandemi sebebiyle online olarak dağıtılmış ve doldurmaları talep edilmiştir. Çalışma sonunda ise eksik ve hatalı doldurulan anket formları elendikten sonra toplamda kullanılabilir anket sayısı 129 anket olarak gerçekleşmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorular ile Likert tarzı önermeler yer almaktadır. Likert tarzı önermeler ilgili literatürden türetilmiştir. Ankette yer alan üç alt boyut ve toplamda 12 sorudan oluşan etik liderlik kavramını ölçmeye yönelik De Hoogh ve den Hartog’un (2008) çalışmalarından yararlanılmıştır. “Yöneticim söylemlerinde samimidir”, “Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar”, “Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder” ifadeleri etik liderlik ile ilgili katılımcılara yöneltilen sorular arasındadır.

Psikolojik güçlendirme kavramını ölçmede Spreitzer’in (1995) geliştirdiği dört boyutlu 12 sorudan oluşan ölçekten faydalanılmıştır. “Yaptığım iş benim için anlamlıdır”, “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim”, “İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim” ve “Çalıştığım

bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” ifadeleri katılımcılara yöneltilen önermeler arasındadır.

Ankette kullanılan beş alt boyut ve toplamda 28 sorudan oluşan örgütsel demokrasi ölçeği ise Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiştir. “Örgütsel kararlara katılmam için yöneticim beni cesaretlendirir”, “Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür”, “Görev dağılımında liyakat dikkate alınır”, “Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz”, “Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir” ifadeleri ölçekte yer alan önermelerden birkaçıdır.

Ölçeklerde beşli Likert ölçeğinden (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

### 3.4. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin güvenirlilik ve geçerliliği test edilmeden önceden normal dağılım ön koşulunu sağlayıp sağlamadıklarını tespit edebilmek için Kolmogorov-Smirnov testi ile veriler analiz edilmiştir. Bütün maddelerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayılarının -2 ile +2 arasında olduğu görülmüştür. Demir vd.’ne (2016: 133) göre bu değerler verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Kullanılan ölçeklere ait güvenirlilik değerleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları**

Ölçek	Önerme Sayısı	Cronbach Alpha
Etik liderlik	17	,978
Psikolojik Güçlendirme	12	,955
Örgütsel Demokrasi	28	,984

Tablo 1’e göre etik liderlik ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel demokrasi ölçeklerinin değerleri Özdamar (1999)’ın yüksek güvenilir düzey (0,81 ve üzeri) olarak tanımladığı aralıktadır (Yaşar, 2014: 63).

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği ve Bartlett’s Küresellik testi ile incelenmiştir. Etik Liderlik Ölçeği KMO testi sonunda KMO değeri 0,952 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 2825,086, serbestlik derecesi değeri (df) 136 ve p değeri <0,000 bulunmuş olup verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçek tek faktörlü yapıda çıkmıştır. Oluşan bu faktörün açıklanan toplam varyansının %74,331 olduğu görülmüştür.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,911 olarak tespit edilmiş olup Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 1860,469, serbestlik derecesi değeri (df) 66 ve p değeri <0,000 bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçeğin iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Oluşan boyutlar özerklik ve etki olarak adlandırılmıştır. Bu iki boyutun faktör yüklerinin özerklik boyutu için 0,673 ile 0,929; etki boyutu için 0,704 ile 0,923 arasında değer aldığı ve oluşan iki faktörün açıklanan toplam varyansının %81,289 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Demokrasi ölçeğinin KMO testi sonucunda ise KMO değeri 0,958 olarak bulunmuş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 4630,614, serbestlik derecesi değeri (df) 378 ve p değeri <0,000 bulunmuştur. Bu durumda verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilmektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel demokrasi ölçeğinin iki faktörlü bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörler katılımcı ve hakkaniyet olarak isimlendirilmiştir. Faktör yüklerinin katılımcı boyutu için 0,648 ile 0,845; hakkaniyet boyutu için 0,577 ile 0,797 arasında değer aldığı görülmüş olup oluşan iki faktörün açıklanan toplam varyansı %75,375’dir.

Tablo2’de her bir ölçeğe ait faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Etik Lid.	0,808 - 0,897	12,636	74,331	,978
Psi.Güç.				
Özerklik	0,673 - 0,929	8,208	68,404	,961
Etki	0,704 - 0,923	1,546	81,289	,926
Örg.Dem.				
Katılımcı	0,648 - 0,845	19,834	70,835	,977
Hakkaniyet	0,577 - 0,797	1,271	75,375	,971

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ele alındığında, katılımcıların çoğunluğunun erkek (%72,1), evli (%80,6), 36-45 yaş aralığında (%43,4), doktorasını tamamlamış (%48,8), öğretim görevlisi unvanına sahip (%62,8), 6001-7000 TL gelir düzeyinde (%33,3) ve bölüm başkanı pozisyonuna sahip (%12,4) olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	36	27,9
	Erkek	93	72,1
	Toplam	129	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	104	80,6
	Bekar	25	19,4
	Toplam	129	100,0
<b>Yaş</b>	25 yaş altı	0	0
	26-35 yaş arası	44	34,1
	36-45 yaş arası	56	43,4
	46-55 yaş arası	21	16,3
	55 yaş üzeri	8	6,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	11	8,5
	Yüksek Lisans	55	42,6
	Doktora	63	48,8
	Toplam	129	100,0
<b>Gelir Düzeyi</b>	5000 TL ve altı	2	1,6
	5001-6000 TL	18	14,0
	6001-7000 TL	43	33,3
	7001-8000 TL	41	31,8
	8001 TL ve üstü	25	19,4
	Toplam	129	100,0
<b>Unvanı</b>	Araştırma Görevlisi	16	12,4
	Öğretim Görevlisi	81	62,8
	Dr.Öğretim Üyesi	23	17,8
	Doç.Dr.	6	4,7
	Prof.Dr.	3	2,3
	Toplam	129	100,0
<b>Pozisyonu</b>	Bölüm Başkanı	12	12,4
	Bölüm Başkan Yardımcısı	3	2,4

	Müdür Yardımcısı	5	4,0
	Müdür	2	1,6
	Toplam	22	20,4

## 4.2. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerlerine Tablo 4’de yer verilmiştir.

**Tablo 4. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	s.s.	1	2	3	4	5	6	7
1.EtikLid.	3,762	,955	1						
2.Psi.Güç.	4,250	,744	,588**	1					
3.Özerklik	4,464	,745	,501**	,951**	1				
4.Etki	3,820	,935	,605**	,871**	,676**	1			
5.Örg.Demo.	3,422	1,039	,871**	,580**	,462**	,649**	1		
6.Katılımcı	3,503	1,060	,904**	,570**	,459**	,629**	,960**	1	
7.Hakkaniyet	3,376	1,075	,814**	,564**	,447**	,633**	,982**	,891	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde etik liderlik ile örgütsel demokrasi ve boyutları arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı dikkati çekmektedir. Çoklu doğrusallık değişkenler arasında veya regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında kabul edilemeyecek yüksek ilişkilik oranını açıklamaktadır. Çoklu doğrusallığı belirlemek amacıyla regresyon analizi sonucunda elde edilen tolerans değerine bakılması gerekmektedir. Tolerans değeri “1-R<sup>2</sup>” olarak bilinmektedir. Tolerans değeri ,20’nin üstünde olduğu için etik liderlik ile örgütsel demokrasi ile hakkaniyet arasında çoklu bağlantı olmadığı doğrulanmaktadır. Ancak katılımcı ile etik liderlik arasında çoklu bağlantı sorunu olduğu tespit edilmiş olup etik liderliğin katılımcılık üzerindeki etkisi incelenmemiştir. Yani H2a hipotezi test edilememiştir.

Tablo 4’e göre en düşük ortalamaya sahip değişkenin hakkaniyet; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin ise özerklik olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların hakkaniyet ile ilgili önermelerde genellikle kararsız kaldıklarını göstermektedir. Yine katılımcıların örgütsel demokrasi ile ilgili önermelerde kararsız kaldıkları tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ve özerklik ile ilgili önermelere katılımcıların katıldıkları ayrıca özerkliğe ilişkin ifadelerle katılımcıların diğer değişkenlere oranla daha fazla katıldıkları görülmüştür. Etik liderlik ile etkiye ait önermelere ise katılımcıların “katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre etik liderlik ile psikolojik güçlendirme ve alt boyutları arasında; etik liderlik ile örgütsel demokrasi ve hakkaniyet arasında; psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel demokrasi ve hakkaniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Ölçekler arasındaki ilişkiler, “r= 0,00-0,25 aralığında ilişki çok zayıf, r= 0,26-0,49 aralığında ilişki zayıf, r= 0,50-0,69 aralığında ilişki orta, r= 0,70-0,89 aralığında ilişki yüksek ve r= 0,90-1,00 aralığında ilişki çok yüksek” şeklinde değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116). Buna göre etik liderlik ile örgütsel demokrasi (r=,871, p<0,01) ve hakkaniyet (r=,814, p<0,01) arasında yüksek bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Etik liderlik ile psikolojik güçlendirme (r=,588, p<0,01), özerklik (r=,501, p<0,01) ve etki (r=,605, p<0,01) boyutları arasında ise anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

## 4.3. Regresyon Analizi

Araştırma modelinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır.

Tablo 5’e göre, R<sup>2</sup> (açıklanan varyansın yüzdesi;0,341) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi; 67,109) değerleri psikolojik güçlendirmenin etik liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Etik liderliğin örgütsel demokrasinin %75,7’ini açıkladığı ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=400,442) olduğu elde edilen analiz bulguları arasındadır. Örgütsel demokrasinin de psikolojik güçlendirmenin %33,2’sini açıkladığı ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (F=64,491) olduğu tespit edilmiştir.



Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, özerkliği %24,5'inin ve etkinin %36,1'inin etik liderlik tarafından açıklandığı ve  $p < 0,01$  düzeyinde sırasıyla anlamlı ( $F=42,496$  ve  $F=73,445$ ) oldukları görülmektedir. Katılımcı boyutun %81,6'sının ve hakkaniyet boyutunun %66,1'inin etik liderlik tarafından açıklandığı ve istatistiksel olarak sırayla anlamlı ( $F=569,127$  ve  $F=250,177$ ) oldukları görülmektedir.

Yine Tablo 5'de görüldüğü üzere özerkliği %20,7'sinin ve etkinin %41,7'sinin örgütsel demokrasi tarafından açıklandığı ve  $p < 0,01$  düzeyinde sırasıyla anlamlı ( $F=34,402$  ve  $F=92,565$ ) oldukları görülmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin % 31,9'unun ( $F=61,044$ ,  $p < 0,00$ ); özerkliği %20,4'ünün ( $F=33,810$ ,  $p < 0,00$ ) ve etkinin %39,1'inin ( $F=83,174$ ,  $p < 0,00$ ) katılımcı boyut tarafından açıklanabileceği tespit edilmiştir. Bunu yanında psikolojik güçlendirmenin % 31,3'ünün ( $F=59,258$ ,  $p < 0,00$ ); özerklik boyutunun %19,4'ünün ( $F=31,758$ ,  $p < 0,00$ ) ve etki boyutunun %39,6'sının ( $F=85,095$ ,  $p < 0,00$ ) hakkaniyet ile açıklanabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuçta yapılan doğrusal regresyon analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre H1, H1a, H1b, H2, H2b, H3, H3a, H3b, H4, H4a, H4b, H5, H5a ve H5b hipotezleri kabul edilmektedir.

Doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz.R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	p	Hipotez
Etik Lid.	Psi.Güç.	,341	67,109	,588	8,192	,000	H1 +
Etik Lid.	Özerklik	,245	42,496	,501	6,519	,000	H1a +
Etik Lid.	Etki	,361	73,445	,605	8,570	,000	H1b +
Etik Lid.	Örg.Dem.	,757	400,442	,871	20,011	,000	H2 +
Etik Lid.	Hak.	,661	250,177	,814	15,817	,000	H2b +
Örg.Dem.	Psi.Güç.	,332	64,491	,580	8,031	,000	H3 +
Örg.Dem.	Özerklik	,207	34,402	,462	5,865	,000	H3a +
Örg.Dem.	Etki	,417	92,565	,649	9,621	,000	H3b +
Katılımcı	Psi.Güç.	,319	61,044	,570	7,813	,000	H4 +
Katılımcı	Özerklik	,204	33,810	,459	5,815	,000	H4a +
Katılımcı	Etki	,391	83,174	,629	9,120	,000	H4b +
Hak.	Psi.Güç.	,313	59,258	,564	7,698	,000	H5 +
Hak.	Özerklik	,194	31,758	,447	5,635	,000	H5a +
Hak.	Etki	,396	85,095	,633	9,225	,000	H5b +

Araştırmanın ana hipotezi örgütsel demokrasinin etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide bir aracılık rolünün olup olmadığını ortaya çıkartmak amacıyla geliştirilmiştir. Aracılık ilişkisinin ispat edilmesi için ise bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny (1986: 1177)'ye göre aracılığı test etmek için üç aşamalı regresyon denklemi ele alınmalıdır.

- Birinci Denklem: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.
- İkinci Denklem: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.
- Üçüncü Denklem: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Sonrasında aracı değişkenin bağımsız değişken ile birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi devam etmelidir.

Bu denklemler kapsamında örgütsel demokrasinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Aracılık testine ilişkin sonuçlar tablo 6, 7, 8 ve 9'da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada etik liderliğin örgütsel demokrasi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda etik liderliğin örgütsel demokrasiyi ( $\beta = ,871$ ,  $p < ,001$ ) anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada bağımsız değişken olan etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilere

bakılmıştır. Bu aşamada etik liderliğin psikolojik güçlendirmeyi ( $\beta = ,588$ ,  $p < ,001$ ) anlamlı ve pozitif etkilediği görülmüştür. Üçüncü aşamada örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ( $\beta = ,580$ ,  $p < ,001$ ) incelenmiştir (Tablo 5). Son olarak etik liderlik ile aracılığı araştırılan örgütsel demokrasi birlikte analize dahil edilmiş ve bağımlı değişken olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda etik liderliğin örgütsel demokrasi ile birlikte analize sokulmasıyla psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = ,342$ ), örgütsel demokrasinin de psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi devam etmiş ( $\beta = ,282$ ) ve modelin anlamlılık düzeyi ( $p = 0,053$ ) 0,05 düzeyine göre anlamsızlaşmıştır. Bu bulgular neticesinde "H6: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık etkisi vardır" hipotezi desteklenmiş olup kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Aracılık Testi Sonuçları**

Bağımsız /Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz.R <sup>2</sup>	F	$\beta$	p
Etik Liderlik	Örg.Demokrasi	,759	,757	400,442	,871	,000
Etik Liderlik	Psi. Güçlendirme	,346	,341	67,109	,588	,000
Etik Liderlik Örg.Demokrasi	Psi.Güçlendirme	,604	,355	36,202	,342 ,282	,020 ,053

Tablo 7'de yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; etik liderliğin örgütsel demokrasi ile birlikte analize sokulmasıyla psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = ,419$ ), örgütsel demokrasinin de psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerindeki etkisi devam etmiş ( $\beta = ,421$ ) ve model anlamlılığını ( $p = 0,503$ ) 0,05 düzeyine göre kaybetmiştir. Bu bulgular neticesinde "H6a: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7. Aracılık Testi Sonuçları**

Bağımsız /Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz.R <sup>2</sup>	F	$\beta$	p
Etik Liderlik	Örg.Demokrasi	,759	,757	400,442	,871	,000
Etik Liderlik	Özerklik	,251	,245	42,496	,501	,000
Etik Liderlik Örg.Demokrasi	Özerklik	,253	,242	21,382	,419 ,421	,000 ,503

Tablo 8'de yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; etik liderliğin örgütsel demokrasi ile birlikte analize sokulmasıyla psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = ,588$ ), örgütsel demokrasinin de psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerindeki etkisi devam etmiş ( $\beta = ,508$ ) ancak model anlamlılığını ( $p = 0,000$ ) 0,05 düzeyine göre kaybetmemiştir. Bu bulgular neticesinde "H6b: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık etkisi vardır" hipotezi kısmi aracılık etkisinden dolayı kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Aracılık Testi Sonuçları**

Bağımsız /Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz.R <sup>2</sup>	F	$\beta$	p
Etik Liderlik	Örg.Demokrasi	,759	,757	400,442	,871	,000
Etik Liderlik	Etki	,366	,361	73,445	,605	,000
Etik Liderlik Örg.Demokrasi	Etki	,428	,419	47,156	,588 ,508	,000 ,000

Tablo 9'da yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; etik liderliğin hakkaniyet ile birlikte analize sokulmasıyla psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = ,365$ ), adalet de psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi devam etmiş ( $\beta = ,356$ ) ancak model anlamlılığını ( $p = 0,040$ ) 0,05 düzeyine göre kaybetmemiştir. Bu bulgular neticesinde "H6c: Etik liderlik ile psikolojik

güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin hakkaniyet boyutunun aracılık etkisi vardır" hipotezi kısmi aracılık etkisinden dolayı kabul edilmiştir

**Tablo 9. Aracılık Testi Sonuçları**

Bağımsız /Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz.R <sup>2</sup>	F	β	p
Etik Liderlik	Hakkaniyet	,663	,661	250,177	,814	,000
Etik Liderlik	Psi. Güçlendirme	,346	,341	67,109	,588	,000
Etik Liderlik Hakkaniyet	Psi.Güçlendirme	,367	,357	36,569	,365 ,356	,000 ,040

Tablo 10'da yer alan analiz sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; etik liderliğin hakkaniyet ile birlikte analize sokulmasıyla özerklik üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta=,419$ ), hakkaniyetin de psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi devam etmiş ( $\beta =,420$ ) ve modelin anlamlılık düzeyi ( $p=0,378$ ) 0,05 düzeyine göre anlamsızlaşmıştır. Bu bulgular neticesinde "H6d: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu arasındaki ilişkide hakkaniyetin aracılık etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 10. Aracılık Testi Sonuçları**

Bağımsız /Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz.R <sup>2</sup>	F	β	p
Etik Liderlik	Hakkaniyet	,663	,661	250,177	,814	,000
Etik Liderlik	Özerklik	,251	,245	42,496	,501	,000
Etik Liderlik Hakkaniyet	Özerklik	,255	,244	21,603	,419 ,420	,000 ,378

Tablo 11'de yer alan değişkenler arasındaki aracılığı test eden analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde; etik liderliğin hakkaniyet ile birlikte analize sokulmasıyla etki üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta=,558$ ), hakkaniyetin de psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi devam etmiş ( $\beta =,511$ ) ama model ( $p=0,000$ ) 0,05 anlamlılık düzeyine göre anlamsızlaşmamıştır. Bu bulgular neticesinde "H6e: Etik liderlik ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasındaki ilişkide hakkaniyetin aracılık etkisi vardır" hipotezi kısmi aracılık etkisinden dolayı kabul edilmiştir.

**Tablo 11. Aracılık Testi Sonuçları**

Bağımsız /Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz.R <sup>2</sup>	F	β	p
Etik Liderlik	Hakkaniyet	,759	,661	250,177	,814	,000
Etik Liderlik	Etki	,366	,361	73,445	,605	,000
Etik Liderlik Hakkaniyet	Etki	,425	,416	46,561	,558 ,511	,000 ,000

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Etik liderliğin psikolojik güçlendirme düzeyleri üzerine etkisinde örgütsel demokrasinin aracılık rolü olup olmadığını tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'ne bağlı meslek yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları ve öğretim üyeleri üzerinde anket tekniği ile veri toplamak yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Etik liderliğe ilişkin ortalama değerlerine bakıldığında genel olarak katılımcıların ifadelerine "kararsızım katılıyorum" düzeyinde ( $X=3,762$ , s.s.=,955) cevaplar verdikleri söylenebilir. Bu durumda çalışanların yöneticilerini söylemlerinde samimi buldukları, yaptıkları işlerde etik ilkelerden ödün vermeden çalıştıkları, herkesin yetki alanlarını belirledikleri, astlarının çıkarlarını her daim gözettileri gibi konulara ilişkin olumlu yönde görüş bildirmişlerdir, denilebilir. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarına ilişkin ifadeler

katılımcıların “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bunun yanında en fazla katılımın özerklik boyutunda ( $X=4,464$ , s.s.=,745) olduğu tespit edilmiştir. Yani öğretim elemanı olarak görev yapan çalışanların yaptıkları işe çok önem verdikleri, işleriyle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasitede oldukları, işlerini yapma usullerinde önemli ölçüde özerklik sahibi oldukları ve kendilerini bu anlamda psikolojik olarak güçlendirmiş hissettikleri ifade edilebilir. Örgütsel demokrasi değişkenine ve alt boyutlarına ait ortalama değerlere bakıldığında her bir değişken bazında katılımcıların benzer yanıtlar verdikleri ifade edilebilir. Katılımcıların değişkenlere ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtların “kararsızım” seçeneğinde yoğunlaştığı söylenilebilir. Bu sonuca ilişkin de katılımcılar çalıştıkları kurumda yönetime katılma, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik gibi konular hakkında ne olumlu ne de olumsuz yönde bir görüşe sahiptirler.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; etik liderlik ile psikolojik güçlendirme ve boyutları arasında istatistiksel olarak  $p<.01$  düzeyinde anlamlı, orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme ve boyutları ile örgütsel demokrasi ve boyutları arasında yine orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlik ile örgütsel demokrasi ve hakkaniyet arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığı bulunmuştur. Etik liderlik ile katılımcı boyut arasında ise oldukça yüksek bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durum çoklu doğrusallık bağlantısından kaynaklı olduğu için katılımcı boyut hiyerarşik regresyon analizinin dışında tutulmuştur. Elde edilen bulgular bağlamında yönetim kademesindekilerin öğretim elemanlarına işlerinde, verdikleri derslerinde özgürlük tanıdıklarında, bölümlerinde gerçekleşen olaylar hakkında onların da görüşlerine başvurduklarında, becerilerini geliştirmelerine fırsat tanıdıklarında bir demokrasi ortamı oluşturduklarını ve bu ortamında öğretim elemanlarının psikolojik güçlenmelerine neden olacağı şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcıların yani akademisyenlerin etik liderliğe yönelik algılarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu belirlenmiştir. Yazında elde edilen bu bulguyu destekler nitelikte araştırmalar bulunmaktadır (Zu vd., 2004; Resick vd., 2006; Seibert vd., 2011; Chughtai, 2014; Javed vd., 2017; Rantika ve Yustina, 2017; Hu vd., 2018; Qing vd., 2019). Yine yazında elde edilen bulgu ile tezatlık gösteren araştırmaların da olduğu görülmüştür. Arslantaş ve Dursun (2008) çalışmalarında, etik liderlik davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Etik liderlik davranışının psikolojik güçlendirmenin boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusunu elde etmişlerdir.

Araştırmada, akademisyenlerin etik liderlik algılarının örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yazın taraması yapıldığında bu bulguyu destekleyen, elde edilen bulgu ile paralellik taşıyan ampirik araştırmalara rastlanılamamıştır. Bunun yanında etik liderliğin örgütlerde demokrasi ortamının oluşumunda rolü olduğunu ifade eden çalışmalara rastlanılmıştır (Aronson, 2001; De Hoogh ve Den Hartog, 2008; De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004; Clarke, 2011; Enwereonye vd., 2015).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu, örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu yönündedir. Bu bulguyu destekleyen nitel araştırmalar bulunmaktadır (Doughty, 2004; De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004; Harrison ve Freeman, 2004; Johnson, 2006; Sadykova ve Tutar, 2014; Geçkil ve Tikici, 2015). Örgütte alınacak kararlarda çalışanların görüşlerine başvurulması ve dikkate alınması, açık ve çift yönlü bir iletişimin varlığı, işlerin şeffaflık ilkesiyle yürütülmesi, hesap verme kültürünün yerleşmesi çalışanları güçlendirmekte ve onların gerçekleşen olaylar üzerinde söz sahibi olmalarına neden olmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bir bulgu da örgütsel demokrasinin etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığına ilişkin elde edilen bulgudur. Modele aracı değişken olan örgütsel demokrasi değişkeni eklenmeden önce etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu etkisi varken bu olumlu etki, örgütsel demokrasi değişkeninin eklenmesiyle birlikte azalmış ve anlamlılığını kaybetmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin psikolojik olarak güçlenmelerini sağlamanın ve bu düzeylerini artırabilmenin önemli oranda çalıştıkları kurumda demokrasinin yerleşmesine ve demokratik bir ortamın oluşturulmasına bağlı olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda çalışanların kendilerini psikolojik yönden güçlendirilmiş hissetmeleri lider olarak kabul ettikleri kişilerin etik davranışlarıyla da doğrudan ilişki içindedir.

Yapılan yazın taraması sonucunda araştırma kapsamında ele alınan değişkenleri birlikte ele alan ve değişkenler arasındaki aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum araştırmanın yazına katkı sağlaması ve sonraki çalışmalara yön göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

Bu çalışma verilerinin sadece Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi bünyesindeki meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerden toplanması nedeniyle araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle çalışmanın farklı illerde, farklı üniversitelerde ve özellikle farklı fakülteler ve bölümler bazında da uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Yine farklı sektörlerde de bu çalışmanın yapılması ile yönetim kademesindekilerin çalışanlarından geribildirim sağlayarak hem kendi davranış tarzlarıyla hem örgütteki uygulamalarla ilgili mevcut durumu görmeleri ve gerekli alanlarda eksiklikleri tamamlayabilmeleri sağlanabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algulamaların Aracı Rolü, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, XVI (1), 107-123.
- Alkan, D.P. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015/1 (38), 109-121.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ataç, L.O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- 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(6), 1173-1182.
- Bowman, J. (1991). Introduction: Ethical theory and practice in public management. In Bowman, J. (Ed). *Ethical frontiers in public management* (pp. 1850204).. San Francisco, CA: Jossey –Bass Inc., Publishers.
- 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 (2005), 117-134.
- Chughtai, A.A. (2014). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230-249.
- Clarke, M. (2011). Organizational Democracy, ethichs and leadership: The mediating role of organizational politics, *Leadership*, 7(4), 415-433.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşan, P.E. ve Gülova, A.A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- De Hoogh, A.H.B. ve Den Hartog, D.N. (2008). Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 297-311.
- De Jong, G., Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 54-66.
- Doughty, H. A. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1), 1-24.
- Enwereonye, E.N., Ibe, O.S., Adioha, N. F. ve Njoku, G.O. (2015). Ethical Leadership: A Tool For Fostering Good Governance In The Nigerian Local Government System, *International Journal of Innovative Development & Policy Studies*, 3(3):28-36.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Harrison, S.J, ve Freeman, R.E., (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations Is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H. ve Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and

Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 9:1718, 1-10.

- Javed, B., Khan, A.A., Bashir, S. ve Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment, *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayınları.
- Philipp, B.L.U. ve Lopez, P.D.J. (2013). The Moderating Role of Ethical Leadership: Investigating Relationships Among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304-315.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. ve Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment, *Review of Managerial Science*, <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>.
- Rantika, S.D. ve Yustina, A.I. (2017). Effects Of Ethical Leadership On Employee Well-Being: The Mediating Role Of Psychological Empowerment, *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(2), 121-137.
- 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.
- Sadykova, G., ve Tutar, H., (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Seibert, S.E., Wang, G. ve Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 36 (Temmuz 2014/II), 59-75.
- 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), 16-26.