

ETİK LİDERLİĞİN İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON JOB STRESS

Eray AKDEMİR

Dr, Bağımsız Araştırmacı

akdemireray@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0008-8582-2391>

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, etik liderliğin çalışanların iş stresi üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında, İstanbul'da özel sektörde çalışan 393 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, etik liderliğin iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu, yani etik değerlere dayalı liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeylerini azalttığını göstermektedir. Ayrıca, etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, diğer bir ifadeyle etik liderlerin çalışanların özerklik, anlam, yeterlik ve etki algılarını güçlendirdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda, etik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü üstlenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma, etik liderliğin çalışan stresini doğrudan azaltan bir faktör olduğunu, ancak psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracılık işlevi görmediğini ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Bulgular, örgütlerde etik değerlere dayalı liderlik anlayışının yaygınlaştırılmasının çalışanların iş stresini azaltmada etkili bir strateji olabileceğini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Etik Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, İş Stresi, Nicel Araştırma

ABSTRACT

The primary aim of this study is to examine the effect of ethical leadership on employees' job stress and to explore the mediating role of psychological empowerment in this relationship. Data were collected through a questionnaire administered to 393 white-collar employees working in the private sector in Istanbul, and the findings were analyzed using the SPSS software. The results indicate that ethical leadership has a negative and significant impact on job stress, suggesting that leadership behaviors grounded in ethical values help reduce employees' stress levels. Furthermore, ethical leadership was found to have a positive and significant effect on psychological empowerment, meaning that ethical leaders enhance employees' perceptions of autonomy, meaning, competence, and impact. However, psychological empowerment did not have a significant effect on job stress. Accordingly, it was concluded that psychological empowerment does not mediate the relationship between ethical leadership and job stress. Overall, the study highlights that ethical leadership directly reduces employee stress levels and makes a valuable contribution to the literature by emphasizing that the dissemination of ethical leadership practices within organizations can serve as an effective strategy for mitigating job stress.

Keywords: Ethical Leadership, Psychological Empowerment, Job Stress, Quantitative Research

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışanların motivasyonu ve iyi oluşu, örgütlerin performansını doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Solomon, Hashim, Mehdi ve Ajagbe, 2012; Taris ve Schreurs, 2009). Bu noktadan hareketle çalışanların iş ortamında yaşadığı stres, örgütsel verimlilik ve iş süreçlerinin sağlıklı işleyişi açısından büyük önem taşır. İş stresinin yüksek olduğu ortamlar, çalışanlarda motivasyon kaybı (Uludağ, 2019), düşük performans (Kırpık ve Doğan, 2020) ve işten ayrılma eğilimi (Türkkan ve Soyman, 2023) gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Etik liderlik, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları stres faktörlerini yönetmelerinde önemli rol oynayabilecek bir liderlik yaklaşımıdır. Adalet, dürüstlük ve güven gibi temel değerlere dayalı davranışlar sergileyen etik liderler, çalışanlar için öngörülebilir ve destekleyici bir iş ortamı yaratabilir. Bu tür bir ortam, çalışanların belirsizlik ve aşırı iş yükü gibi stres kaynakları karşısında daha dirençli olmalarını sağlayabilir. Etik liderler, çalışanlarıyla açık iletişim kurarak ve karar süreçlerine katılımlarını teşvik ederek, psikolojik güvenliği artırabilir ve iş stresi algısını azaltabilir. Sonuç olarak, etik liderler, yalnızca çalışanların iyi oluşunu desteklemekle kalmanın ötesinde, aynı zamanda örgütün genel verimliliği ve iş ortamının sürdürülebilirliği üzerinde de olumlu etkiler yaratabilir.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerinde anlam bulma, kendilerini yetkin hissetme, karar süreçlerine katılma ve işlerini etkileyebilme inancını kapsayan motivasyonel bir kavramdır (Spreitzer, 1995). Çalışanların işlerine ilişkin kontrol algılarının artması, iş ortamındaki belirsizlikleri azaltmakta ve bireysel performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme, liderlik davranışları ile çalışanların iş deneyimleri arasındaki etkileşimde kritik bir köprü işlevi görebilir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş süreçlerine daha etkin katılımını sağlarken, liderliğin olumlu etkilerini pekiştirerek stresin azaltılmasına katkıda bulunabilir. Bu bakış açısıyla, etik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemenin hem teorik hem de uygulamalı açıdan çalışmanın alana kayda değer bir katkı yapacağı öngörülmektedir.

Bu araştırma, etik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisini anlamayı ve bu süreçte psikolojik güçlendirmenin rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece hem çalışanların psikolojik iyi oluşuna katkı sağlanması hem de örgütlerin iş verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir. Literatürde etik liderlik, psikolojik güçlendirme ve iş stresi ilişkisini araştıran başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın sonuçlarının, liderlik uygulamalarını geliştirmek ve çalışanların iş ortamında daha sağlıklı ve motive bir şekilde çalışmalarına destek olmak açısından önemli katkılar sunması hedeflenmektedir.

2. ETİK LİDERLİK

Türk Dil Kurumu “etik” kelimesini; “1.Ahlak felsefesi, 2. Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır” (Türk Dil Kurumu, 2025). Etik, insan davranışlarını inceleyen bir felsefe alanı olup, bireyler arasındaki ilişkileri etkileyen değerleri ve davranışların ahlaki açıdan doğru, yanlış, iyi ya da kötü oluş nedenlerini araştırır (İşgüden ve Çabuk, 2006). Etik, bireylerin akıl yoluyla mutluluğu keşfetmelerini, mutlu bir yaşam sürme becerisini geliştirmelerini ve yaşanabilir bir dünya için davranışları ve eylemleri sorgulamalarını amaçlar. Ayrıca etik, ideal bir toplum oluşturma çabasıyla ilgilenir (Usta, 2012).

Sichone’ye (2004) göre lider, başkalarını anlamlı ve uğruna çaba göstermeye değer hedeflere yönlendirme ve onlara ilham verme becerisine sahip kişidir. Liderlik ise bireyleri ve grubu ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme ve onları harekete geçirme süreci olarak

açıklanabilir (Turan, 2020). Liderlik, belirli koşullar altında bireysel ya da topluluk hedeflerine ulaşmak amacıyla bir kişinin, diğer insanların davranışlarını yönlendirme ve etkileme süreci olarak ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle liderlik, esasen liderin eylemleriyle şekillenen dinamik bir süreçtir. Lider ise, insanları ortak bir hedef doğrultusunda harekete geçmeye teşvik eden, onlara ilham vererek etkileyen ve kendi isteğiyle takip edilmeyi başaran kişidir (Koçel, 2020)

Brown, Trevino ve Harrison (2005) etik liderliği, liderin sahip olduğu karakteristik özellikler, davranışları ve karar verme süreçlerinde etik değerlere uygun hareket etmesi olarak tanımlar. Etik lider, dürüstlük, adalet, şeffaflık ve çalışanlara karşı sorumluluk bilinci ile hareket eder. Ayrıca etik liderler, davranışlarıyla çalışanlara rol model olur onları etik davranışlara teşvik eder. Yani Brown, Trevino ve Harrison (2005) etik liderliği, iki temel bileşenle açıklamıştır; ahlaki kişilik ve ahlaki yönetici. *Ahlaki Kişilik*, liderin dürüst, güvenilir, adil ve ilgili olması, yani ahlaki bir insan olarak algılanmasıdır. *Ahlaki Yönetici*, liderin etik davranışları aktif olarak teşvik etmesi, ödüllendirmesi ve etik dışı davranışları cezalandırması, yani, etik değerleri örgüt içinde yönetmesidir.

Etik liderler, çalışanların iş tatminini artırır, örgüt bağlılığını güçlendirir ve performans düzeylerini olumlu yönde etkiler (Hızarcıoğlu, 2022; Eşitti, 2019; Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017). Ayrıca, etik liderliğin olduğu ortamlarda, çalışanların etik olmayan davranışlar sergileme olasılığı azalır, etik iklim ve örgütsel adalet algısı güçlenir, duygusal bağlılık artar ve işten ayrılma niyeti azalır. (Çıtak ve Kahraman, 2021; Günel, Civelek ve Karabulut, 2016; Demirtaş ve Akdoğan, 2015). Bu liderlik tarzı, çalışanların psikolojik iyi oluşlarına katkıda bulunarak daha güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratır (Kalshoven ve Boon, 2012).

3. İŞ STRESİ

17

İş stresi, bireylerin çevrelerinden gelen çeşitli talepler, tehditler ya da zorluklar karşısında verdikleri psikolojik ve fiziksel tepkiler sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum, çalışanların olağan işlevlerinden sapmalarına ve davranışlarında belirgin değişiklikler görülmesine yol açabilir. Bununla birlikte, her bireyin stres kaynaklarını algılama biçimi farklı olduğundan, stres karşısında gösterilen tepkiler de kişiden kişiye değişmektedir. Örgütlerde pek çok faktörden kaynaklanabilen stres, çalışanlarda motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceği için mutlaka önleyici stratejiler geliştirilmesi gereken önemli bir olgudur (Zengin, Yurdakul, Bayram, Sakarya ve Bağcı, 2021).

Araştırmacılar stres kavramını farklı biçimlerde ele alsalar da genel olarak stresin dört temel boyutta incelendiği kabul edilmektedir. Bu boyutlardan ilki, görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmamasından kaynaklanan rol belirsizliğidir. İkincisi, çalışanların birbiriyle çelişen ya da uyumsuz görev beklentileriyle karşı karşıya kalması sonucu ortaya çıkan rol çatışmasıdır. Üçüncü boyut, çalışanlardan beklenen görevlerin ve taleplerin gereğinden fazla olmasıyla ilişkilendirilen aşırı iş yüküdür. Son olarak, çalışanların görevlerini yerine getirmede ihtiyaç duydukları araç, zaman veya destek unsurlarının yetersiz olmasından kaynaklanan kaynak eksikliği de stresin bir diğer önemli boyutunu oluşturmaktadır (Gül, 2007)

Liderlik tarzının, çalışanların yaşadığı stres düzeyi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu açıkça görülmektedir. Etkili bir lider, çalışanların karşılaştıkları stres unsurlarıyla daha kolay başa çıkmalarına yardımcı olurken, olumsuz liderlik davranışları bizzat stresin kaynağı haline gelebilmektedir. Dönüştürücü ve etik liderlik gibi pozitif liderlik yaklaşımları, örgütlerde daha sağlıklı bir psikolojik ortam yaratarak çalışan tükenmişliğini azaltmaktadır.

Buna karşılık, toksik ya da aşırı otoriter liderlik tarzları, çalışanlarda stres, tükenmişlik, kaygı ve işten ayrılma eğilimini artıran olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Harms, Credé, Tynan, Leon ve Jeung, 2017).

4. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işiyle ilgili içsel algılarının -iş anlamı bulma, yeterli hissetme, iş sürecinde karar alabilme ve yaptıklarının örgüt üzerinde etkisi olduğuna inanma - birleşimi olarak tanımlanır (Spreitzer, 1995). Bu kavram yalnızca yönetsel yaklaşımla yetki devri sağlamakla kalmaz; bireyin işiyle ilgili algısal ve motivasyonel boyutlarını da içerir (Seibert, Silver ve Randolph, 2004). Güncel çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin hem bireysel düzeyde çalışanların tutum ve davranışlarını hem de örgütsel düzeyde performans, yenilik ve bağlılık gibi çıktıları anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir (Gu, Wang ve Pan, 2022; Ochoa Pacheco, Coello-Montecel ve Tello, 2023). Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarını yalnızca yetkilendirmek değil aynı zamanda güçlendirmek üzere psikolojik süreçleri destekleyen iş ortamları yaratmaları önem taşımaktadır.

Spreitzer'in yürüttüğü araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin anlam, özerklik, yetkinlik ve etki olmak üzere dört temel bileşen içerdiğini ortaya koymuştur (Spreitzer, 1995).

Anlam: Bir görevin çalışan açısından taşıdığı anlam, çalışanın kendi idealleri ve kişisel standartları doğrultusunda şekillenir. Bu anlam, işin gerektirdikleriyle çalışanın değerleri, inançları ve tutumları arasındaki uyum düzeyiyle belirlenir. Dolayısıyla, iş ile çalışanın inanç, değer ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, çalışanın işi anlamlı bulma düzeyi de güçlenir (Çöl, 2008)

Özerklik: Çalışan, işlerin yürütülme biçimine ilişkin kararları kendi başına alabilmesi ve yapılan görevler üzerinde kontrol sahibi olması anlamına gelir. Bu kapsamda çalışan, işleri başlatma, yürütme, gerekli durumlarda değiştirme ya da düzenleme yapma konusunda yetki kullanarak kendi inisiyatifini ortaya koyabilmesidir (Spreitzer, 1995).

Yetkinlik: Çalışanın kendisini işiyle ilgili olarak yeterli görmesi, kendi performansına ve becerilerine duyduğu güveni ifade etmektedir (Spreitzer, 2007). Çalışan, kendi becerilerine güven duyduğunda görev ve sorumluluk üstlenmeye daha istekli olur, daha fazla çaba gösterir ve karşısına çıkan güçlükleri çözebilmek için kararlı ve azimli bir tutum sergiler (Arslantaş, 2007).

Etki: Çalışanın, işin stratejik, yönetsel ya da operasyonel sonuçlarını etkileyebilme derecesini ifade eder (Spreitzer, 1995).

Spreitzer'e (1995) göre, bu bileşenden herhangi birinin yetersizliği durumunda çalışanlar tam anlamıyla güçlendirilmiş sayılmazlar. Dört unsurun bir araya gelmesiyle birlikte, bireyde güç ve kontrol gereksiniminin karşılandığına dair bir algı oluşur ve bu da çalışanın kendisini psikolojik olarak güçlenmiş hissetmesini sağlar.

5. Araştırmanın Hipotezlerin Geliştirilmesi

Yasir ve Javed (2024), Pakistan'daki 236 restoran çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında etik liderlik, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma bulguları, etik liderliğin iş stresi ile ters yönlü bir ilişki içinde olduğunu, aynı zamanda etik liderlikle iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. İş stresi ile iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iş stresinin, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir işlev üstlendiği belirlenmiştir.

Schweperker ve Dimitriou (2021), ABD’de müşteri ile iletişim kuran 316 otel/motel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaları ile etik liderlik, etik belirsizlik, iş stresi ve performans kalitesi arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Etik liderlik hem etik belirsizlik hem de iş stresi ile negatif ilişkili olduğu ve algılanan etik liderlik davranışlarının, performans kalitesini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İş stresi ile müşteriyle iletişim kuran çalışanların performans kalitesi arasında negatif bir ilişkili olduğu ve etik belirsizlik ve iş stresi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lantican (2020), Filipinler’de teknoloji hizmetleri veren bir işletmenin 108 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada etik liderlik, işle ilgili stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Elde edilen bulgular, etik liderliğin çalışanların işle ilgili stres düzeyini anlamlı biçimde azalttığını, iş stresinin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir.

Zhou, Jin ve Ma (2015), Çin’deki bir iletişim şirketinin birinci basamak 206 teknik çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında etik liderliğin çalışanların iş stresi üzerindeki etkileri incelenmişler ve bulgular, etik liderliğin iş stresi algısını anlamlı bir şekilde azalttığını ortaya koymuştur. Bu ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık etkisi olduğu da tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda, etik değerlere dayalı liderlik davranışlarının çalışanların iş stresini azaltacağı öngörülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda H₁ hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₁: Etik liderliğin iş stresi üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Yuan, Pham, Dang, Nguyen, Vu ve Nguyen (2022), Vietnam’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 574 çalışanından elde ettiği veriler ile gerçekleştirdikleri araştırmaları ile etik liderlik, psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre etik liderlik psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilidir. Ayrıca etik liderlik hem işe adanmışlık hem de iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilidir. Etik liderliğin işe adanmışlık ve iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi de mevcuttur.

Beiranvand, Beiranvand, Beiranvand ve Mohammadipour (2021), Tahran’daki kamu hastanelerinde çalışan 384 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaları ile otantik ve etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre hemşirelerin otantik ve etik liderlik algıları psikolojik güçlendirmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Can ve Doğan (2020) tarafından Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesindeki Meslek Yüksekokullarında görevli 242 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etkileşimde örgütsel demokrasinin aracı rolü değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, etik liderliğin hem psikolojik güçlendirme hem de örgütsel demokrasiyi olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermiştir. Bunun yanı sıra, örgütsel demokrasinin etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki etkileşimde aracı bir rol üstlendiği belirlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, etik liderliğin çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan H₂ hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₂: Etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Zhou ve Chen (2021), Çin’de çalışan 226 MBA öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile psikolojik güçlendirme, psikolojik güvenlik, örgütsel gömülmüşlük ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin duygusal tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi, psikolojik güçlendirmenin hem psikolojik güvenlik hem de örgütsel gömülmüşlük üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, örgütlerin çalışanların psikolojik güçlendirilme düzeylerini artırarak hem psikolojik güvenlik algılarını hem de örgütsel bağlarını güçlendirebileceğini, bunun da tükenmişliği azaltmada kritik rol oynadığını ortaya koymuştur.

Demirel ve Yücel (2017), çeşitli kurumlarda görev yapan 370 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, psikolojik güçlendirme ve sosyal desteğin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sosyal destek, araştırmada üç alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir: aile desteği, birey için özel anlam taşıyan bir kişinin sağladığı destek ve çalışma arkadaşlarından alınan destek. Elde edilen bulgulara göre, birey için özel olan kişinin desteği arttığında duygusal tükenmişlikte anlamlı ve önemli bir azalma gözlenmiştir. Aile desteği ile duygusal tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık, çalışma arkadaşlarından alınan desteğin artması duygusal tükenmişliği azaltmakta ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik güçlendirme ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu da araştırmanın önemli sonuçlarından biridir.

Mardani ve Mardani (2014), İran’ın Tahran şehrin de bulunan bir hastanenin 820 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik güçlendirmenin iş kaynaklı tükenmişlik üzerinde negatif yönde ve anlamlı olarak etkili olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma ile psikolojik güçlendirmenin iş kaynaklı tükenmişliği azaltmada önemli bir koruyucu faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerinin iş stresini negatif yönde ve anlamlı biçimde etkileyeceği öngörülmektedir. Geçmiş araştırmaların bulgularına dayanarak oluşturulan H₃ hipotezi aşağıdaki gibidir.

H₃: Psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Qing, Asif, Hussain ve Jameel (2020), Çin’de kamu sektöründe çalışan 467 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile etik liderliğin duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarında etik liderlik hem iş tatmini hem de duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkilidir. Psikolojik güçlendirme iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı olarak etkilidir. Etik liderliğin iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirme kısmi aracılık etkiye ve etik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme tam aracılık etkiye sahiptir.

Suifan, Diab, Alhyari ve Sweis (2020), Ürdün’de bankacılık sektöründe çalışan 324 orta ve üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularından etik liderliğin, psikolojik güçlendirmenin ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı olarak etkili olduğu ve etik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde hem psikolojik güçlendirmenin hem de örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Rantika ve Yustina (2017), Endonezya’daki 11 kamu kurumunda görev yapan 219 denetçi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile etik liderliğin işe bağlılık ve duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü tespit etmeye

çalışmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre etik liderlik psikolojik güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilemekte ve psikolojik güçlendirme, işe bağlılık ile pozitif, duygusal tükenmişlikle ise negatif ilişkilidir. Sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin etik liderliğin işe bağlılığı üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini ve etik liderliğin ile duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisine tam aracılık ettiğini göstermiştir. Araştırmanın sonuçları etik liderliğin çalışanların psikolojik güçlenmesini teşvik ettiğini, böylece işe bağlılığını artırdığını ve duygusal tükenmişliği en aza indirdiğini ortaya koymaktadır.

Önceki araştırmalar, psikolojik güçlendirmenin etik liderlik ile çeşitli iş sonuçları - örneğin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık ve tükenmişlik - arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, etik liderliğin iş stresi olan ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi olabileceği öngörülmektedir.

H₄: Etik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

6. YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile hedeflenen, etik liderliğin çalışanların iş stresi üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Etik liderliğin, güvene dayalı ve adaletli bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların stres düzeylerini azaltabileceği; psikolojik güçlendirmenin ise çalışanların kendilerini yetkin, özerk, etkili hissetmelerini ve işlerini anlamlı bulmalarını sağlayarak bu süreci destekleyebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın önemi, günümüz iş yaşamında giderek artan iş stresinin olumsuz sonuçlarını azaltabilecek faktörleri ortaya koymasında yatmaktadır. Çalışma ile, hem teorik açıdan etik liderlik, iş stresi ve psikolojik güçlendirme kavramlarını aynı çerçeve içinde ele alınarak, hem de uygulamada yöneticilere çalışanların stresini azaltacak ve iş ortamında verimliliği artıracak stratejiler geliştirmeleri için yol gösterebileceği düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni İstanbul ilindeki özel sektörde (dayanıklı tüketim malları, ilaç, eğitim, bankacılık ve hızlı tüketim malları sektörlerinde) görev yapan beyaz yakalı çalışanlardır. Araştırmanın örnekleme toplam 393 katılımcı tarafından temsil etmektedir. Veriler, katılımcılara online anket aracılığıyla yöneltilen sorularla toplanmıştır. Örnekleme kolayda örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004), %95 güven düzeyinde farklı evren büyüklüklerine göre seçilmesi gereken örneklem genişliklerini aşağıdaki tabloda göstermiştir.

Tablo 1. %95 Güvende Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	%95 Güvende Örneklem
100	80
500	217
750	254
1.000	278
2.500	333
5.000	357
10.000	370
25.000	378
50.000	381
100.000	383
1.000.000	384
100 milyon	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s. 50)

6.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırma için gerekli veriler, çevrimiçi olarak uygulanan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada ihtiyaç duyulan verilere ise örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılarak ulaşılmıştır.

Anketin ilk kısmında, katılımcıların demografik ve tanımlayıcı özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Bu çalışmada etik liderlik, Brown, Treviño & Harrison (2005) tarafından geliştirilen 10 ifadeli tek boyutlu ölçekle ölçülmüştür. Bu çalışmada ölçek 5’li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik analiz Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada etik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,896 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada kullanılan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 4 boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Anlam boyutunun 3 ifadesi, yetkinlik boyutunun 3 ifadesi, özerklik boyutunun 3 ifadesi ve etki boyutunun 3 ifadesi bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçek 5’li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,916 olarak bulunmuştur.

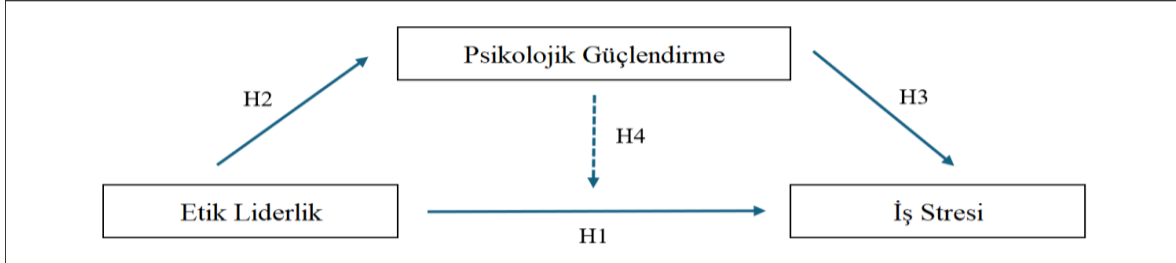
İş stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen 7 soruluk ve tek boyutlu İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçek 5’li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe ’ye uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Efeoğlu (2006) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada iş stresi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,932 olarak bulunmuştur

6.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, 30.05.2025-25.08.2025 tarihleri arasında toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, araştırmanın örneklemi ile sınırlıdır. Çalışmanın farklı bir zaman aralığında ve farklı bir örneklem üzerinde tekrarlanması durumunda

sonuçlarda farklılıklar ortaya çıkabilir. Araştırma, etik liderlik, iş stresi ve psikolojik güçlendirme değişkenleri ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda, etik liderlik bağımsız değişken, psikolojik güçlendirme aracı değişken ve iş stresi bağımlı değişken olarak belirlenerek araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

6.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil.1 Araştırmanın Modeli

H₁: Etik liderliğin iş stresi üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H₂: Etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H₃: Psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H₄: Etik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

6.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 22 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin tanımlanmasında frekans ve yüzde analizleri tercih edilmiş, ölçeklere ilişkin değerlendirmelerde ise ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için Kurtosis (basıklık) ve Skewness (çarpıklık) ölçütleri incelenmiş olup, literatürde bu değerlerin +1,5 ile -1,5 aralığında bulunması normal dağılım olarak kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Analiz sonuçları değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur, bu nedenle parametrik testler uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi, doğrusal regresyon ve aracılık etkilerinin incelenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Aracılık analizi Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve SPSS eklentisi olan PROCESS Model 4 aracılığıyla yapılmıştır. Bu modelde toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler hesaplanarak aracı değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye etkisi tespit edilmiştir. Analizler %95 güven aralığı ve 5000 bootstrap örnekleme kullanılarak yürütülmüştür.

6.7. Araştırmanın Bulguları

Çalışmaya katılanların demografik ve tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur:

Tablo 2. Katılanların Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	230	58.5
Kadın	163	41.5
Yaş		
18-24	32	8.1
25-35	154	39.2
36-45	167	42.5
46 ve Üzeri	40	10.2
Medeni Durum		
Evli	200	50.9
Bekâr	193	49.1
Eğitim Durumu		
Lise	95	24.2
Ön Lisans	44	11.2
Lisans	193	49.1
Lisansüstü	61	15.5
Aylık Gelir		
0 TL- 22104 TL	14	3.6
22105 TL- 35000 TL	61	15.5
35001 TL- 50000 TL	75	19.1
50001 TL- 65000 TL	116	29.5
65001 TL ve Üzeri	127	32.3
Toplam Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	10	2.5
1-5 Yıl Arası	54	13.7
6-10 Yıl Arası	98	24.9
11-20 Yıl Arası	183	46.6
21 Yıl ve Üzeri	48	12.2
Pozisyon		
Çalışan	300	76.3
Yönetici	93	23.7

Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %58,5'inin erkek (n=230), %41,5'inin ise kadın (n=163) olduğu görülmektedir.

Yaş dağılımına bakıldığında, en büyük grubu %42,5 (n=167) ile 36–45 yaş aralığındaki bireyler oluştururken, bunu %39,2 (n=154) ile 25–35 yaş grubu izlemektedir. 18-24 yaş

arasındaki katılımcıların oranı %8,1 (n=32) ve 46 yaş ve üzerindeki oranı %10,2 (n=40)'dir.

Medeni durum değişkeninde evli %50,9 (n=200) ve bekar %49,1 (n=193) bireylerin dengeli bir dağılım gösterdiği dikkat çekmektedir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında, lisans mezunlarının %49,1 (n=193) ile en yüksek oranı oluşturduğu, bunu %24,2 (n=95) ile lise mezunlarının ve %15,5 (n=61) ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların takip ettiği görülmektedir. Ön lisans mezunları ise %11,2 (n=44) oranındadır.

Aylık gelir dağılımında, katılımcıların en yoğun olarak %32,3 (n=127) ile 65.001 TL ve üzeri gelir grubunda yer aldığı, bunu %29,5 (n=116) ile 50.001–65.000 TL aralığındaki katılımcıların izlediği görülmektedir. Diğer gelir grupları için ise 35.001 TL – 50.000 TL aralığında %19,1 (n=75), 22.105 TL- 35000 TL aralığında %15,5 (n=65) ve 0 – 22.104 TL aralığında %3,6 (n=14) olarak tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresi açısından, en yüksek oran %46,6 (n=183) ile 11–20 yıl arası deneyime sahip katılımcılara aittir. Bunu %24,9 (n=98) ile 6–10 yıl arası, %13,7 (n=54) ile 1–5 yıl arası ve %12,2 (n=48) ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar takip etmektedir. Bir yıldan az deneyime sahip olanların oranı %2,5 (n=10) olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarına bakıldığında, %76,3 (n=300) oranındaki katılımcının çalışan konumunda olduğu, yönetici pozisyonunda yer alanların ise %23,7 (n=93) oranında olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular, araştırma örnekleminin demografik çeşitliliğe sahip olduğunu ve özellikle orta yaş grubunda, lisans düzeyinde eğitim almış, uzun süreli iş deneyimine sahip çalışanların ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Böyle bir örneklem yapısı, etik liderlik, psikolojik güçlendirme ve iş stresi arasındaki ilişkilerin incelenmesinde anlamlı ve temsil gücü yüksek bir temel sunmaktadır.

Tablo 3. Etik Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve İş Stresi Puan Ortalamaları

	N	Ort	SS	Min	Maks	Kurtosis	Skewness	Cronbach Alpha
Etik Liderlik	393	3.452	0.888	1.200	5.000	-0.910	-0.310	0.896
Psikolojik Güçlendirme	393	3.810	0.723	2.000	5.000	-0.442	-0.455	0.916
Anlam	393	3.975	0.775	1.000	5.000	0.915	-0.869	0.903
Yetkinlik	393	4.213	0.634	2.670	5.000	-0.624	-0.494	0.908
Özerklik	393	3.603	0.942	1.330	5.000	-0.721	-0.358	0.911
Etki	393	3.450	1.000	1.000	5.000	-0.691	-0.290	0.899
İş Stresi	393	2.753	0.884	1.000	5.000	-0.630	0.330	0.932

Araştırmada etik liderlik, psikolojik güçlendirme ve iş stresi puan ortalamaları incelendiğinde, etik liderlik ölçeğinin ortalama puanı $3,452 \pm 0.888$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 1 ile 5 arasında değişebilen toplam puan aralığı göz önünde bulundurulduğunda, elde

edilen ortalama değeri katılımcıların yöneticilerini genel anlamda etik liderlik davranışları gösteren kişiler olarak algıladıklarını göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme ölçeği ortalaması 3.810 ± 0.723 olup, bu değeri ölçeğin 1–5 aralığında değerlendirildiğinde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettiklerini ortaya koymaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde, en yüksek ortalamanın yetkinlik boyutunda olduğu görülmektedir ($Ort.=4.213 \pm 0.634$). Bu durum, katılımcıların işlerini yerine getirecek bilgi ve beceriye sahip olduklarını güçlü şekilde algıladıklarını göstermektedir. Anlam boyutu da görece yüksek bir ortalamaya sahiptir ($Ort.=3.975 \pm 0.775$), bu da çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulduklarını ortaya koymaktadır. Özerklik boyutunun ortalaması 3.603 ± 0.942 , etki boyutunun ise 3.450 ± 1.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların iş süreçlerinde bağımsız karar verme ve örgütsel olaylar üzerinde etki sahibi olma düzeylerinin orta seviyede algılandığını göstermektedir.

İş stresi ölçeği ortalaması ise 2.753 ± 0.884 olup, 1–5 puan aralığında değerlendirildiğinde katılımcıların iş stresini orta düzeyin biraz altında algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgu, çalışanların iş ortamlarında gerilim yaşadıklarını ancak bunun yüksek düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak, tabloda yer alan ortalamalar etik liderliğin çalışanlar tarafından olumlu algılandığını, psikolojik güçlendirmenin özellikle yetkinlik ve anlam boyutlarının güçlü olduğunu, iş stresinin ise orta düzeyin altında seyrettiğini göstermektedir. Bu durum, etik liderliğin çalışanların psikolojik güçlendirme algısını artırarak iş stresini azaltmada potansiyel bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 4. Etik Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve İş Stresi Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Psikolojik Güçlendirme	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki	Etik Liderlik	İş Stresi
Psikolojik Güçlendirme	r	1.000						
	p	0.000						
Anlam	r	0.785**	1.000					
	p	0.000	0.000					
Yetkinlik	r	0.828**	0.534**	1.000				
	p	0.000	0.000	0.000				
Özerklik	r	0.902**	0.597**	0.687**	1.000			
	p	0.000	0.000	0.000	0.000			
Etki	r	0.908**	0.593**	0.700**	0.768**	1.000		
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
Etik Liderlik	r	0.553**	0.479**	0.417**	0.505**	0.489**	1.000	
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
İş Stresi	r	-0.305**	-0.292**	-0.172**	-0.334**	-0.232**	-0.600**	1.000
	p	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000

* $<0,05$; ** $<0,01$; Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, psikolojik güçlendirme ile alt boyutları arasında oldukça güçlü ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Özellikle psikolojik güçlendirme ile etki ($r=0.908$, $p<0.01$) ve özerklik ($r=0.902$, $p<0.01$) boyutları arasındaki korelasyonlar, ölçeğin alt boyutlarının genel yapıyı güçlü bir biçimde yansıttığını göstermektedir. Benzer şekilde, anlam ($r=0.785$, $p<0.01$) ve yetkinlik ($r=0.828$, $p<0.01$) boyutları da psikolojik güçlendirme ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin alt boyutlarının bütüncül bir güçlendirme algısını temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r=0.553$, $p<0.01$). Ayrıca etik liderlik, psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur: anlam ($r=0.479$, $p<0.01$), yetkinlik ($r=0.417$, $p<0.01$), özerklik ($r=0.505$, $p<0.01$) ve etki ($r=0.489$, $p<0.01$). Bu bulgular, etik liderlik davranışlarının çalışanların işlerine anlam yükleme, yetkinlik algısını geliştirme, özerklik hissetme ve örgütsel süreçler üzerinde etki sahibi olma düzeylerini desteklediğini göstermektedir.

İş stresi değişkeni ise hem etik liderlik ($r=-0.600$, $p<0.01$) hem de psikolojik güçlendirme ($r=-0.305$, $p<0.01$) ile negatif yönde ve anlamlı ilişkiler göstermiştir. Alt boyutlar incelendiğinde, özerklik ($r=-0.334$, $p<0.01$) ve anlam ($r=-0.292$, $p<0.01$) boyutlarının iş stresi ile en güçlü negatif ilişkiyi sergilediği, etki ($r=-0.232$, $p<0.01$) ve yetkinliğin ($r=-0.172$, $p<0.01$) ise daha zayıf düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Etik Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	t	p	%95 CI Alt	%95 CI Üst
Psikolojik Güçlendirme	Etik Liderlik (a)	0.554	0.003	13.141	0.000	0.038	0.052
	$R=0.554$; $R\text{-sq}=0.306$; $F=172.693$; $p=0.000$						
İş Stresi	Etik Liderlik (c)	-0.600	0.004	-14.812	0.000	-0.068	-0.052
	$R=0.600$; $R\text{-sq}=0.359$; $F=219.396$; $p=0.000$						
İş Stresi	Etik Liderlik (c')	-0.621	0.005	-12.772	0.000	-0.071	-0.052
	Psikolojik Güçlendirme (b)	0.039	0.059	0.797	0.426	-0.070	0.164
$R=0.600$; $R\text{-sq}=0.361$; $F=109.913$; $p=0.000$							
Toplam Etki		-0.060	0.004	-14.812	0.000	-0.068	-0.052
Direkt Etki		-0.062	0.005	-12.772	0.000	-0.071	-0.052
Dolaylı Etki		0.021	0.028	-	-	-0.037	0.073

Tablo 5'te yer alan aracılık analizi sonuçları incelendiğinde, etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi (a) olduğu görülmektedir ($\beta=0.554$, $t=13.141$, $p<0.001$). Bu bulgu, etik liderlik algısının artmasının çalışanların psikolojik

güçlendirilmiş hissetme düzeylerini anlamlı biçimde yükselttiğini ortaya koymaktadır. Modelin açıklama gücü de dikkate alındığında ($R^2=0.306$), psikolojik güçlendirmenin önemli bir oranda etik liderlikten etkilendiği söylenebilir. Bu sonuçlara göre araştırmanın “Etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Etik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisi doğrudan (c) incelendiğinde, güçlü ve negatif bir ilişki saptanmıştır ($\beta=-0.600$, $t=-14.812$, $p<0.001$). Bu durum, etik liderlik davranışlarının çalışanların iş stresi düzeyini azalttığını göstermektedir. Araştırmanın “Etik liderliğin iş stresi üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak aracılık modelinde, etik liderlik ile iş stresi arasındaki doğrudan etki (c') yine anlamlı ve negatif bulunmuştur ($\beta=-0.621$, $t=-12.772$, $p<0.001$). Buna karşın, psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerindeki etkisi (b) istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta=0.039$, $t=0.797$, $p>0.05$). Bu sonuca göre araştırmanın “Psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Dolaylı etki sonuçları değerlendirildiğinde, etik liderliğin iş stresi üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (Dolaylı Etki=0.021, %95 CI [-0.037, 0.073]). Bu bulgu, psikolojik güçlendirmenin etik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, etik liderlik çalışanların iş stresini azaltmada doğrudan etkili bir faktör olarak öne çıkmakta, ancak bu süreçte psikolojik güçlendirmenin aracılık işlevi istatistiksel olarak desteklenmemektedir. Bu sonuçlara göre “Etik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır” şeklinde oluşturulan H_4 hipotezi reddedilmiştir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

28

Araştırmada, etik liderliğin iş stresine etkisinde psikolojik güçlendirmenin olası aracı rolünü analiz edilmesi amaçlanmıştır. İşe bağlı stres, yalnızca çalışanların örgütsel performansını, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini değil, aynı zamanda genel yaşam kalitesini de derinden etkileyen kritik bir olgudur. Bu nedenle, çalışanların stres düzeylerini azaltan ya da artıran örgütsel ve bireysel faktörlerin incelenmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan büyük önem taşımaktadır. Etik liderlik, adil, şeffaf ve güven temelli bir yönetim anlayışıyla çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyerek iş stresini azaltma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, çalışanların kendilerini yetkin, etkili ve değerli hissetmelerini sağlayan psikolojik güçlendirme algısının bu süreçte nasıl bir aracı rol üstlendiğinin ortaya konulması, örgütsel davranış literatürüne anlamlı bir katkı sunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, hem liderlik yaklaşımlarının çalışan psikolojisi üzerindeki etkilerini açıklama hem de iş stresinin yönetimine yönelik yeni bakış açıları geliştirme açısından önemli bir araştırma niteliği taşımaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan ilki, araştırmanın “Etik liderliğin iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı yönde etkisi vardır” şeklindeki birinci hipotezi kabul edilmiştir (H_1). Bu sonuç, etik liderliğin çalışanlara adil, şeffaf ve değer odaklı bir yönetim anlayışı sunarak stres düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır. Literatürde de benzer şekilde, etik liderlerin çalışanlara psikolojik güven sağladığı, iş ortamında belirsizlikleri azalttığı ifade edilmektedir (Brown ve Treviño, 2006; Schwepker ve Dimitriou, 2021). Yine daha önce yapılan araştırmalarda etik liderliğin iş stresini azaltan bir faktör olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Yasir ve Javed, 2024; Lantican, 2020; Zhou, Jin ve Ma, 2015).

Araştırma ile “Etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır” şeklindeki ikinci hipotezi kabul edilmiştir (H_2). Bu bulgu, etik liderlerin

çalışanların özerklik, anlam, yetkinlik ve etki algılarını artırdığını göstermektedir. Bu sonuç, etik liderlerin çalışanlara yalnızca yönetsel destek vermekle kalmayıp, onların karar süreçlerine katılımını teşvik ederek motivasyonlarını artırdığına işaret etmektedir (Zhu, May ve Avolio, 2004). Etik liderliğin psikolojik güçlendirme üzerin pozitif yönde ve anlamlı olarak etki ettiği sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Yuan, Pham, Dang, Nguyen, Vu ve Nguyen, 2022; Beiranvand, Beiranvand, Beiranvand ve Mohammadipour, 2021; Can ve Doğan, 2020).

Araştırmanın “Psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır” şeklindeki üçüncü hipotezi (H₃) ise elde edilen bulgulara göre reddedilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri ile algıladıkları iş stresi arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Literatürdeki araştırmaların büyük bölümü güçlendirilmiş çalışanların stres düzeylerinin azaldığı yönündedir (Zhou ve Chen, 2021; Demirel ve Yücel, 2017; Mardani ve Mardani, 2014). Bu araştırmanın bulgularına göre de psikolojik güçlendirmenin her zaman stres azaltıcı bir unsur olarak işlemediğini göstermektedir.

Öncelikle bu sonuç, bazı araştırmalarda da benzer biçimde ortaya konmuştur. Holdsworth ve Cartwigh (2003), İngiltere’de 49 çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Jácome Lara (2022), Ekvador’da 200 üniversite öğretim üyesi üzerinden gerçekleştirdiği araştırma ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) iş stresi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında özerklik boyutunun iş stresiyle negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutlar (anlam, yetkinlik ve etki) ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkiler bulunmamıştır. Spreitzer (1995)’in modeline göre psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarından oluşur. Eğer çalışan bu boyutlardan bir veya birkaçında zayıf algıya sahipse, psikolojik güçlendirme algısının genel düzeyi yüksek olsa dahi, stresle başa çıkma kapasitesi sınırlı kalabilmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmadaki bulgular, psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerindeki etkisinin bağlamsal olduğunu ve her örgütsel ortamda doğrudan bir ilişki oluşturmadığını göstermektedir. Yüksek düzeyde güçlenme beraberinde daha fazla sorumluluk, daha yüksek beklentiler ve artan iş yükü algısı getirebilir. Diğer bir ifade ile psikolojik güçlendirme göre stresle başa çıkma kaynağı sağlarken, diğer yandan stres kaynağı haline gelebilir ve net etki istatistiksel olarak anlamsız kalmaktadır.

Çalışma bulgularına göre H1 ve H2 hipotezinin desteklenmesine rağmen H3 hipotezinin reddedilmesi psikolojik güçlendirmenin bir aracı değişken olarak işlev görmediği anlamına gelmektedir. Araştırmanın “Etik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır” şeklindeki dördüncü hipotezi (H₄) elde edilen bulgulara göre reddedilmiştir. Etik liderlik iş stresini azaltmaktadır, ancak bu azalma psikolojik güçlendirme üzerinden gerçekleşmemektedir. Sonuç olarak, bu çalışma etik liderliğin hem iş stresini doğrudan azaltmadaki hem de psikolojik güçlendirmeyi artırmadaki kritik rolünü teyit etmiştir. Ancak, bu iki olumlu etkinin birbiriyle bağlantılı olmak zorunda olmadığı ortaya çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme, etik liderliğin bir sonucu olsa da bu çalışmanın bağlamında iş stresine karşı bir tampon görevi görmemiştir. Bu bulgu, etik liderlik ve çalışan refahı ilişkisini açıklarken, psikolojik güçlendirme dışındaki aracı değişkenlerinde dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre örgütler, yöneticilerinin etik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına yatırım yapmalıdır. Bu çalışma, etik liderliğin iş stresini doğrudan azalttığını psikolojik güçlendirme algısını yükselttiğini göstermiştir. Dolayısıyla, adil karar alma, şeffaf iletişim, etik ikilemleri yönetme

ve çalışan refahını önemseme gibi konularda verilecek eğitimler, örgütlerdeki stres düzeyini düşürmek için doğrudan ve etkili stratejiler olabilir. Psikolojik güçlendirme programlarının tek başına stresi azaltmak için yeterli olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütler, stresi azaltmak için güçlendirme ile gerçekçi iş yükü, kaynakları artırma, esnek çalışma düzenleri ve kapsamlı bir zihinsel sağlık desteği programı gibi çok boyutlu stratejiler benimsemelidir. Çalışanları güçlendirirken, onlara bu artan sorumluluk ve özerkliği yönetebilmeleri için gerekli kaynak, yetki ve sosyal desteğin de sağlanması kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, güçlendirdikleri çalışanlarını takip etmeli, karşılaştıkları zorluklarda onlara rehberlik etmeli ve yalnız olmadıklarını hissettirmelidir. Bu, güçlendirmenin stres gibi potansiyel olumsuz yan etkilerini bertaraf edebilir.

Gelecekteki araştırmalar, etik liderlik ve iş stresi ilişkisini açıklayabilecek diğer olası aracı değişkenlere odaklanmalıdır. Psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerinde neden anlamlı bir etkisinin olmadığını anlamak için bu ilişkiyi moderatör değişkenler bağlamında incelemek faydalı olacaktır. Örneğin, iş kaynakları yüksek olduğunda psikolojik güçlendirmenin stresi azaltıcı, ancak iş talepleri yüksek olduğunda ise stres artırıcı bir role sahip olup olmadığı araştırılabilir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin iş stresi üzerindeki etkisi psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile yapılacak analizlerle daha detaylı incelenebilir. Bu çalışma İstanbul ilindeki dayanıklı tüketim malları, ilaç, eğitim, bankacılık ve hızlı tüketim malları sektörlerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde ve belli tarihler aralığında gerçekleştirilmiştir. Benzer araştırmaların farklı zaman dilimlerinde, farklı meslek grupları, farklı coğrafi bölgelerde ve farklı kültürlerde tekrarlanması değişkenler arasındaki ilişkileri daha detaylı anlamamıza katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Bıyık, A. G. Y., Şimşek, A. G. T., & Erden, A. G. P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi Journal of Economics & Business*, 3(1), 59-70
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Can, N., & Doğan, İ. F. (2020). Etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolü: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3828-3842.
- Çitak, G., & Kahraman, B. (2021). Yöneticilerin etik liderlik davranışları ve hemşirelerin örgütsel adalet algıları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(1), 31-41
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirel, Y., & Yücel, M. (2017). Sosyal destek ve psikolojik güçlendirmenin duygusal tükenmişlik üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 310-321.

- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of business ethics*, 130(1), 59-67.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Eşitti, B. (2019). Restoran işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık: Servis ikliminin rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 43-64.
- Gu, L., Wang, L., & Pan, B. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Public Health*, 10, 1022823. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1022823>
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 318-332.
- Günel, D., Civelek, M. E., & Karabulut, A. T. (2016). İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: deneysel bir araştırma (Organizational culture and work ethics). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl: 14Özel*, (28), 251-265.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Hızarcıoğlu, G. (2022). Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1465-1477.
- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- İşgüden, B. & Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.
- Jácome Lara, I. M. (2022). Psychological empowerment and job stress in higher education institutions in Ecuador.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60-68.
- Kırpık, G., & Doğan, M. A. (2020). Çalışanın stres düzeyi ile iş performansı arasında bir ilişki var mı? eczacılık mesleğine yönelik bir literatür taraması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(27), 720-743.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lantican, C. A. O. (2020). The Influence of Ethical Leadership on Employees' Work-Related Stress and Organizational Commitment: Evidence from a Developing

Country. *Journal of Economics, Management & Agricultural Development*, 6(1), 16-31.

Mardani, S., & Mardani, N. (2014). The impact of psychological empowerment on job burnout in hospital staff. *International Journal of Hospital Research*, 3(2), 69-78.

Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>

Rantika, S. D., & 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.

Sahraei Beiranvand, M., Beiranvand, S., Beiranvand, S., & Mohammadipour, F. (2021). Explaining the effect of authentic and ethical leadership on psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1081-1090.

Schwepeker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860.

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multilevel model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. <https://doi.org/10.5465/20159578>

Sichone, B. (2004). The rare jewels of effective leadership. *Mongu, Zambia*.

Solomon, O., Hashim, N. H., Mehdi, B. T. Z., & Ajagbe, A. M. (2012). Employee motivation and organizational performance in multinational companies: a study of Cadbury Nigeria Plc. *International Journal of Research in Management and Technology*, 2(3), 303-312.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. (2007) "Taking stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work" J. Barling(Ed), CP. Cooper (Ed), In *The SAGE Handbook of Organizational Behaviour*: 1. 54-72. Sage publication.

Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410-428.

Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçekleri'nin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.

Turan, S. (2020). Liderlik nedir?. K.Yılmaz (Ed.). *Liderlik Kuram - Araştırma – Uygulama* (ss.1-5). Pegem Yayınevi.

Türk Dil Kurumu. (2025). Etik. <https://sozluk.gov.tr>

- Türkkan, G., & Soyman, T. (2023). Aşırı iş yükü, iş stresi, presenteizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(40), 1368-1389.
- Uludağ, G. (2019). İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 411-439.
- Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). 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*, 14(6), 1405-1432.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Yasir, M., & Javed, A. (2024). Ethical leadership, employees' job satisfaction and job stress in the restaurant industry. *Foresight*, 26(5), 886-901.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2004), Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yuan, L., Pham, M. L., Dang, T. P., Nguyen, T. N. M., Vu, M. C., & Nguyen, A. T. (2022). Linking ethical leadership to job satisfaction and work engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of International Business and Management*, 5(12), 1-16.
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 546687.
- Zengin, Y., Yurdakul, S., Bayram, N., Sakarya, M., & Bağcı, M. (2021). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin psikolojik sahiplenme ve iş stresi ile ilişkisi. *Turkish Business Journal*, 2(4), 56-75.
- Zhou, H., Jin, M., & Ma, Q. (2015). Remedy for work stress: the impact and mechanism of ethical leadership. *Central European Journal of Public Health*, 23(2), 176.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.