

ETİK LİDERLİK VE KURUMSAL ETİK DEĞERLERİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Seval AKSOY, Doktora Öğr.
sevalaksoy@gyte.edu.tr, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Özet: Globalleşen dünyada işletmeler sadece karlılık, verimlilik, etkinlik olan ve üçlü saç ayağı olarak da adlandırılan temel amaçlardan çok daha ileri seviyeye geçmiş ve stratejik hedefler üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu bağlamda, tüm stratejik hedeflere ve amaçlanan ekonomik unsurlara ulaşabilmek için farklı yaklaşımlar uygulamaktadırlar. Geçmişten günümüze kadar örgütsel davranış alanında yapılmış olan çalışmaları ele aldığımızda, literatürde liderlik-performans ilişkisini ele alan hatırı sayılır sayıda çalışma bulunmasına rağmen, bu çalışmaların çok azı etik bir çalışma ortamı, etik liderlik ve kurumsal etik değerleri ele almışlardır (örn., Piccolo vd., 2010). Bu doğrultuda da saydığımız bu kavramlar ile çalışanların işe yönelik tutum, davranışları ve performansları arasında doğrudan bir ilişkinin ortaya konulmadığı görülmektedir. Söz konusu bu ilişkileri incelemek üzere bir kavramsal model oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini Marmara Bölgesinde yer alan organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren üretim işletmelerindeki 457 çalışan oluşturmaktadır. Yapılan analizler neticesinde, etik liderliğin ve etik değerlerin, gerek çalışanların vatandaşlık davranışları, gerekse örgütsel performansları üzerinde olumlu yönde önemli katkı sağladığı bulgulanmıştır. Etik değerlere bağlılık, işletmelerin paydaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurmasına ve uzun vadede stratejik hedeflerine ulaşarak karlılıklarını arttırmasına önemli fayda sağlamaktadır (Singhapakdi vd., 2001). Tüm bunlar ele alındığında yaptığımız bu çalışmanın örgütsel etik alanında literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik İklim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Çalışan Performansı, Örgütsel Performans

THE EFFECTS OF ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL ETHICAL VALUES ON EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Abstract: In a world under globalization, enterprises began to focus on more than the basic aims: profit, productivity and efficiency and moved forward to strategical goals. In this context, various approaches are used to achieve the strategic goals and economic qualifications. If we review studies in organizational behaviour in history, although there are a remarkable number of studies on the relation of leadership and performance, so few of those studies takes up the concepts of ethical work-places, ethical leadership and organizational ethical values (example: Piccolo et al., 2010). In natural sequence, no direct relation between above given concepts and employees' performances; attitudes and behaviours of job were exposed. A theoretical model was constructed in order to analyze the relations in question. Research sample consists of 457 workers who works in production enterprises which are located in organised industrial zones in Marmara District. Result of the analyses show that ethical leadership and ethical values contributed positively to both employees' citizenship behaviour and their organizational performance. Devotion to ethical values, greatly benefits enterprises' in the form of increased profits, by letting them establish stronger connections with their shareholder and by letting them reach their long term strategic goals (Singhapakdi vd., 2001). In the light of all these, this study that we conducted is considered as a significant contribute to the literature.

Keywords: Ethical Leadership, Ethical Climate, Organizational Citizenship Behaviour, Employee Performance, Organizational Performance

1. GİRİŞ

Etik kavramının geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Bilhassa 19.yuzyıldan itibaren Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ticaretin yaygınlaşarak uluslararası sınırları zorlaması sonucu, iş dünyasında etik ve sorumluluk kavramları en çok tartışılan konular haline gelmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin ve yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluğu ile müşteriler, çalışanlar, rakipler, hissedarlar, toplum, çevre, devlete yönelik yeni sorumlulukları tanımlanmaya başlanmış, yöneticilerden bu gruplara karşı etik sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenir olmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde iş etiği konusu ile yakından ilgilenmeyen-etkilenmeyen firma ve yönetici kalmamış, hemen hemen tüm kuruluşlarda iş etiğine yönelik "kurumsal nitelikte" çeşitli düzenlemeler ve süreçler oluşturulmuştur. İş hayatında yaşanan skandallar, etüğün iş yaşamındaki eksikliğini ön plana çıkarmıştır. İşletme çapında kabul gören etik değerleri oluşturabilmiş ve hem liderleri hem de çalışanları tarafından bu değerler benimsenerek güçlü bir etik iklim oluşturabilmekte oldukları. Bu yüzden şirketler bulundukları çalışanlarının hem de müşterilerinin gözünde daha iyi bir imaj oluşturabilmektedirler. Bununla birlikte etüğün konumu korumak, kendilerini daha iyi tanıtmak ve özellikle rekabetin arttığı iş ortamında ön plana çıkmak gibi nedenlerden dolayı iş etiği konusunda daha özenli olmayı zorunlu hissetmeye başlamıştır. Etik değerlere bağlılık, liderlikteki önemi gündeme gelmiş ve akademisyenler tarafından da incelenmeye başlamıştır. Etik değerleri kullanarak karlılıklarını işletmelerin paydaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurmasına ve uzun vadede stratejik hedeflerine ulaşarak karlılıklarını arttırmasına önemli fayda sağlamaktadır (Singhapakdi vd., 2001). Etik liderlik davranışının bireysel ve durumsal durumları Brown (2005), pek çok çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada amaçlanan, çalışanların bakış açısı ile yöneticilerin etik değerleri hakkında bilgi edinmek, yöneticilerin etik sorumluluklarını yerine getirme ve etik lider özelliklerini vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve nihayetinde gerek çalışan performansına gerekse örgütsel performansa olan etkisini incelemektir.

II. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Etik liderliğin Etik iklim ile ilişkisi

Mayer ve arkadaşları (2010), etik iklimin gelişiminde liderin önemli rol oynadığına dair çalışmaların bulunduğunu (Dickson vd., 2004), liderin etik uygulamalar, politikalar ve prosedürleri uygulayarak, örgütte etik bir atmosfer yarattığını, bu atmosferinde etik davranış gösterilmesini kolaylaştırıp, etik dışı davranış gösterme olasılığını azalttığını belirtir. Kozlowski ve Doherty'nin (1989) çalışmasına dayanarak, liderliğin, örgütsel ilke ve süreçlerini grup üyelerine yorumlayan filtre gibi çalıştığını belirterek liderin vurguladığı ilke ve prosedürler ve bunların çalışanlarca yorumlanması tarzının çalışanın iklim algısını etkileyeceğini belirtirler. Bu çalışmalarında etik liderlikle etik iklim arasındaki ilişkiyi sosyal öğrenim kuramında belirtilen "rol modeli" kavramıyla açıklarlar. Ayrıca ödül ve cezalandırma sistemi de, iş görenleri etkileyecektir, her ikisinde de, beklenen, değer verilen ve teşvik edilen davranış iş görenlere aktarılmış olacak, yani etik iklim algısının oluşmasına yardımcı olacaktır.

Yine aynı çalışma da, liderlerin etik iş ortamını etkilediğini öne süren bazı ampirik çalışmalar mevcut olduğunu (Schminke vd., 2005) ve dönüştürücü liderliğin örgütteki etik iklimlerle pozitif ilişkileri olduğunu tespit ettiğini ve yine Neubert ve arkadaşlarının (2009), etik liderlikle bireylerin etik iklim algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit ettiğini belirtmektedir.

Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle ilişkisi

Etik liderler, doğru ve etik örgütsel hedeflerin başarılmasına yönelik olarak insanları doğru yönde etkide bulunurlar (Bambale, 2008). Liderlik tipleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye yoğunlaşan araştırmacılar, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik ile Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ilişkiler olduğunu bulgulamışlardır. Piccolo ve arkadaşları (2010) etik liderlerin ahlaki kararlar alırken ahlaki değerler ve adalet üzerinde yoğunlaştıklarını belirtmişlerdir. Yakın zamanlarda, Piccolo ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu çalışmalar, çalışanların işyerlerinde etik liderleri algılaması onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerine sebep olduğunu göstermektedir. Adebayo, 2005; Bobek ve Hatfield, 2003'in yapmış olduğu çalışmalar, etik dışı tutum ve pro-sosyal davranışlar arasında anlamlı negatif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Kacmar, Bachrach, Harris ve Zivnuska (2010) etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, etik liderlik araştırmalarına önemli katkılarda bulunmuştur. Söz konusu araştırma ile etik liderlik (adil, dürüst ve şeffaf bir liderlik) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (gibi zor görevleri ile iş arkadaşlarına yardımcı olarak iş ÖVD olumlu sosyal davranışlar) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulgulamışlardır. Buna göre bir organizasyonda etik liderliğin varlığı yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturduğu anlaşılmaktadır. Eğer bir örgütte çalışanlar kendilerini etik liderlerine karşı borçlu hissedersen, bu onların (çalışanların) örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek geri ödemelerini sağlar.

Etik Liderliğin Çalışan Performansı ve Örgütsel Performans İle ilişkisi

Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (Sonnentag ve Freese, 2002). Piccolo ve diğerlerinin (2010) yaptığı bir araştırmada da olduğu üzere etik yönetim ve iş performansı birçok yönden birbirleriyle ilgili olduğu gösterilmektedir. Buna bağlı olarak etik liderliğin astların iş performanslarını olumlu yönde katkı sağladığı yönünde bir sonuç gözlemlenmektedir.

Çalışanlarla anlamlı ilişkiler oluşturmak istihdam etmekten daha fazlası anlamına gelir. Çalışanların kendi kariyer hedeflerini geliştirmeye yardımcı olunmalı, yönetim bu hedefleri desteklemelidir. Çalışanlar üzerindeki stres ve baskı, sadakati yok ederek daha düşük performans sergilemelerine yol açabilir, kısa vadeli hedefleri karşılamak için etik dışı davranışları yapmaya meyilli hale getirebilir. Yapılan bir çalışma, görevi kötüye kullanma deneyimine sahip olan firmaların, görevi kötüye kullanma deneyimi olmayanlardan önemli ölçüde daha düşük varlık getirisine ve satış getirisine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır (Baucus ve Baucus, 1997). Sonuç olarak, etik liderler, çalışanların ilişkilerini etkileyen ve müşterilerle, tedarikçilerle, yatırımcılarla ve büyük bir şekilde toplumla paylaşılan değerler oluşturabilir.

Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle ilişkisi

Yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergilemek için her şeyden önce yapılması gereken bireylerin, dâhil olunan grubun ve örgütün refahını sağlamayı amaç edinmektir (Witt, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan İleri görev bilinci ile etik iklimin arasındaki yakın ilişkiyi gösteren ölçeğin maddesi şu şekilde ifade bulmuştur: "Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzük ve prosedürlerine uymaya çalışırım". Buradan anlaşılabileceği üzere etik iklim ile ÖVD arasında yakın ilişki çalışanın etik koşulları benimsemesiyle ortaya çıkmaktadır. Öte yandan etik iklimin bir alt boyutu olan egoist iklim söz konusu olması durumunda ÖVD işlevsel olmayacağı açık bir şekilde gözlemlenmektedir bağdaşmaz (Smith vd., 1983), egoist iklim yapı itibarıyla bireyselliği öne çıkarmakta ve ÖVD'den başkalarını düşünme boyutunda negatif sonuç doğurmaktadır. Bu durumda yapılması gereken örgütte hâkim olacak iklimin, örgütün güven, işbirliği ve takım çalışması atmosferlerini geliştirmesi amaçlanarak ÖVD'nin yerleştirilmesi bakımından paylaşımı ve birbirini desteklemeyi sağlayacak yapıda oluşturulmasıdır.

Etik İklimin Çalışan Performansı ve Örgütsel Performans İle ilişkisi

Etik iklim uzun vadeli iş performansını en az iki şekilde etkiler. Öncelikle, etik iklim bireysel karar almayı ve

davranışları etkiler, bu da şirket içindeki işbirliği kalitesini artırır. Örgütün etik değerleri, yöneticilerin ahlak felsefesini etkiler, çünkü söz konusu değerler etik konuların örgüt içinde nasıl ele alındığına ve davranışın doğru biçiminin ne olduğuna dair ortak bir anlayışı yansıtır (Singhapakdi vd., 2001). Diğer taraftan, iş etiği şirketlerin sosyal performanslarını geliştirir. Evrensel olarak kabul edilen etik değerleri olan şirketler daha iyi bir imaj oluşturup üne sahip olurlar, bu da müşterilerle daha güçlü ilişkiler kurulmasına yardım eder ve uzun vadede kârlılığı artırır (Singhapakdi vd., 2001).

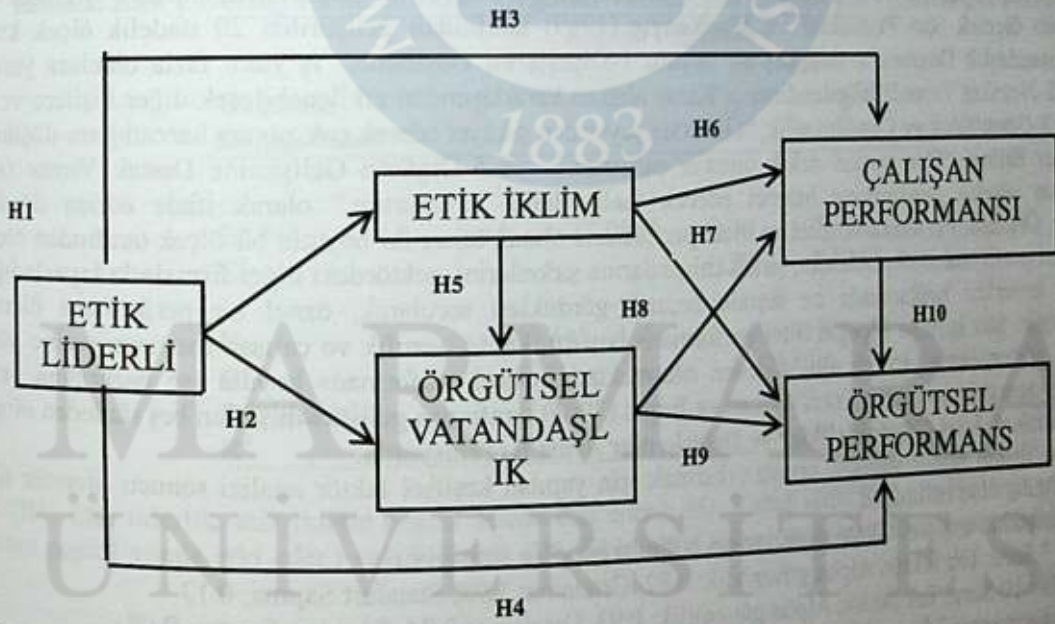
Wimbush ve Shepard'e (1994) göre, etik iklimin, firma performansının yanı sıra çalışanların davranışları üzerinde de etkisi mevcuttur. Bu görüşü desteklemek için Verschoor (1998) yıllık raporlarında davranış kodlarından bahseden girişimcilerin, bahsetmeyenlere göre daha üstün finansal performans sergilediklerini göstermiştir.

Wu (2002) da, hem bireysel etik karar almanın hem de şirket iş etiğinin, tek tek veya birlikte örgüt performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda, etik kural ve kodların anlaşıldığı bir örgütte, bazı nitel performans değerlerinin arttığı görülmektedir (Victor ve Cullen, 1988; Hunt vd., 1989; Weeks ve Nantel, 1992).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Çalışan Performansı ve Örgütsel Performans İle İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmuştur (Özdevecioğlu, 2003) ve günümüzde de iş performansına yaptığı pozitif katkı literatürde önemli yer tutmaktadır; örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için performansı artırabilir. (Netemeyer vd. 1997; Organ, 1988; Castro vd. 2004; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff vd. 2000; Walz ve Niehoff, 1996; MacKenzie vd. 1993). ÖVD ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair ampirik kanıtlar daha çok yönetim ve pazarlama literatürlerinde toplanmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001; Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Maignan'ın (1997) çalışması da, ÖVD ile karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, satışta ve karda artışlar arasında pozitif bir ilişki bulgulamıştır. Bu çalışma, önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Akt: Elçi, 2005). Tüm bu yapılan araştırmalar neticesinde aşağıda belirtilen kavramsal model ve bu modelde ifade edilen hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil. 1. Araştırmanın Modeli



HİPOTEZLER:

- H1: Etik liderlik, etik iklime pozitif yönde etki eder.
- H2: Etik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etki eder.
- H3: Etik liderlik, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkiler.
- H4: Etik liderlik, örgüt performansını olumlu yönde etkiler.
- H5: Etik iklim, çalışanların iş performansına olumlu yönde etki eder.
- H6: Etik iklim, örgüt performansına olumlu yönde etki eder.
- H7: Etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etki eder.
- H8: Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışan performansını olumlu yönde etkiler.
- H9: Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel performansı olumlu yönde etkiler.
- H10: Çalışanların iş performansı, örgüt performansına olumlu yönde etki eder.

III. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Veri Toplama Prosedürü ve Örneklemen Özellikleri

Bu çalışmanın örneklem kümesini, amacıyla Marmara Bölgesinde yer alan organize sanayii bölgelerinde faaliyet gösteren üretim işletmelerindeki 457 çalışan oluşturmıştır. Dağıtılan 800 anketten 460'ı cevaplandırılmış olarak geri alınmış ve %57,5'lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 457 adedi kullanılabilir bulunmuş ve öngörülen hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılanlardan demografik bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır. Analize tabi tutulan anketleri cevaplayanların yaşları 21 ila 60 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 33.21'dir. %63,3'ü erkek olan bu çalışanların ortalama kıdem süresi 7,84 yıl iken mevcut iş yerlerinde çalışma yılları ortalama 5,93 yıl olarak tespit edilmiştir. Çalışanların %69,4'ünün gelir durumu aylık 1500-2500 TL arasında seyretmektedir ve çalışanların %58,5'inin eğitim seviyesi üniversite mezunu düzeyindedir.

Değişkenlere İlişkin Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada örgütsel performans dışında kalan değişkenlerin tümü, 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Örgütsel performans ölçeği ise 1- Yetersiz, 2-Ortalamanın Altında, 3-Orta, 4-Ortalamanın Üstünde ve 5-Yüksek olarak ifade edilen 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Anket kapsamındaki ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown ve diğerlerinin (2005) etik liderlik ölçeği (Ethical Leadership Scale (ELS)) kullanılmıştır. Ölçek, "Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda başarıyı hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar." ve "Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur." gibi ifadeler içeren toplam 10 ifadeden oluşmaktadır. Örgütün etik iklimi, Qualls ve Puto'nun (1989) ölçeğini temel alarak Schwepker ve diğerlerinin (1997) geliştirdiği "Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir.", "Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını şiddetle teşvik eder." benzeri 7 ifadeden oluşan ölçek ile değerlendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen 20 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının beş alt boyutu 1-Diğerlerini Düşünme, "İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım." 2-Nezakət Tabanlı Bilgilendirme, "Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım." 3-Gönüllülük ve Centilmenlik, "Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum." 4-İleri Görev Bilinci "Her zaman dakik olmaya çalışırım." ve 5-Örgütün Gelişimine Destek Verme (sivil erdem) "Kurumumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum." olarak ifade edilen dörder soru ile ölçülmüştür. Örgütsel Performans, nitel ve nicel performans olmak üzere iki boyutlu bir ölçek tarafından ölçülmektedir. Nitel ve nicel performans ölçmek için, şirket çalışanlarına şirketlerini, sektördeki diğer firmalarla kıyasladığında çeşitli performans kriterleri bağlamında ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak, öznel bir performans ölçme yöntemi benimsenmiştir. Söz konusu ölçeğin nitel performans boyutu, kalite, yenilik ve çalışan memnuniyetine yönelik soyut performans göstergelerini içeren altı ifadeden oluşmaktadır. Nicel performans boyutu ise pazarlama ve finansman performans göstergelerini içeren Eren, Alpan ve Ergün (2003) tarafından geliştirilmiş olan beş ifadeden oluşmaktadır.

Faktör Analizleri, İçsel Güvenilirlikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılan keşifsel faktör analizi sonucu literatür ile paralellik gösteren bulgular elde edilmiştir.

Varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizlerinin bulgularına göre sırasıyla;

Etik iklim: 7 Soru, Tek faktör, Alpha güvenilirlik: 0.82, Ortalama: 3.98, Standart Sapma: 0.13

Etik Liderlik: 10 Soru, Tek faktör, Alpha güvenilirlik: 0.93, Ortalama: 3.74, Standart Sapma: 0.08

Çalışan Performansı: 7 Soru, Tek faktör, Alpha güvenilirlik: 0.78, Ortalama: 3.78, Standart Sapma: 0.16

Org. Performans: 11 Soru, Tek faktör, Alpha güvenilirlik: 0.92, Ortalama: 3.76, Standart Sapma: 0.13

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Tek Faktör): 20 Soru, Tek faktör, Alpha güvenilirlik: 0.89, Ortalama: 3.85, Standart Sapma: 0.31 olarak hesaplanmıştır.

Açıklanan toplam varyans %61.811 olup, etik liderlik, etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışan performansı ve örgütsel performans ölçeklerinin içsel güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.82, 0.93, 0.78, 0.92 ve 0.89 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizlerine göre de değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Etik liderlik (EL), etik iklim (EI), örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), çalışan performansı (ÇP) ve örgütsel performans (ÖP) değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası korelasyonlar ve içsel güvenilirlik katsayıları da Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	St. sap.	Eİ	EL	ÇP	OP	ÖVD
Eİ	3.98	0.13	0.82a				
EL	3.74	0.08	0.64**	0.93a			
ÇP	3.78	0.16	0.23**	0.22**	0.78a		
OP	3.76	0.13	0.55**	0.61**	0.34**	0.92a	
ÖVD	3.85	0.31	0.49**	0.49**	0.26**	0.48**	0.89a

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. a : Cronbach's Alpha Güvenirliği

EL: Etik liderlik, Eİ: Etik iklim, ÖVD: Örgütsel vatandaşlık davranışı, ÇP: Çalışan performansı
OP: Organizasyonel performans

Öngörülen Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek üzere bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan model etik liderliğin etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışan performansı ve örgütsel üzerindeki etkilerini (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10) incelemek üzere geliştirilmiştir.

Etik Liderliğin Etik İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisini test etmek üzere kurulan modele ilişkin veriler Tablo 2'de, Etik Liderlik, Etik İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışma Performansına Etkisini test etmek üzere kurulan modele ilişkin veriler Tablo 3' te ve Etik Liderlik, Etik İklim Örgütsel Vatandaşlık Davranışların Ve Çalışma Performansının Örgütsel Performansa Etkisini test etmek üzere kurulan modele ilişkin veriler ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo.2. Etik Liderliğin Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Eİ		ÖVD	
	β	T	β	T
EL	0.64	17.98**	0.30	5.93**
Eİ			0.29	5.80**
F	323.5**		98.4**	
R ²	0.41		0.30	
Düzeltilmiş R ²	0.40		0.29	

H1: Kabul (H1: Etik liderlik, etik iklime pozitif yönde etki eder.), H2: Kabul (H2: Etik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etki eder.) ve H5: Kabul (H5: Etik iklim, çalışanların iş performansına olumlu yönde etki eder.)



Tablo.3. Etik Liderlik, Etik İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışma Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	β	T	β	T
EL	0.21	4.73**	0.06	0.94
Eİ			0.10	1.54
ÖVD			0.18	3.37**
F	22.3**		14.1**	
R ²	0.04		0.09	
Düzeltilmiş R ²	0.03		0.08	

H3: Kabul (H3: Etik liderlik, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkiler.), H6: Red (H6: Etik iklim, örgüt performansına olumlu yönde etki eder.) ve H8: Kabul (H8: örgütsel vatandaşlık davranışları çalışan performansını olumlu yönde etkiler.)

ÖVD regresyon denkleminde alındığında, EL'in ÇP üzerindeki etkisi anlamsız bir hale geliyor. Dolayısıyla, ÖVD'nin EL ile ÇP arasında bir ara (mediating) değişken etkisi olduğu görülmektedir. Ancak, Eİ'nin ÇP üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, Eİ'nin EL ile ÇP arasında bir ara değişken etkisinden söz etmek mümkün değildir.

Tablo.4. Etik Liderlik, Etik İklim Örgütsel Vatandaşlık Davranışların Ve Çalışma Performansının Örgütsel Performansa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	β	T	β	T
EL	0.60	16.27**	0.36	7.71**
Eİ			0.20	4.40**
ÖVD			0.15	3.62**
ÇP			0.18	4.89**
F	264.85**	98.4**		
R ²	0.36		0.47	
Düzeltilmiş R ²	0.35		0.46	

H4: Kabul (H4: Etik liderlik, örgüt performansını olumlu yönde etkiler.) H7: Red (H7: Etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde etki eder.) H9: Kabul (H9: örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel performansını olumlu yönde etkiler.) ve H10: Kabul (H10: Çalışanların iş performansı, örgüt performansına olumlu yönde etki eder.) Eİ ve ÖVD denkleme girdiğinde, EL'nin OP üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmemekte, sadece etkisi azalmaktadır. Bu anlamda, Eİ ve ÖVD'nin, EL ile OP arasında bir ayarlayıcı (moderating) değişken etkisi olduğu görülmektedir.

IV. DEĞERLENDİRME

Yapılan araştırmanın sonucunda ilk olarak, etik liderliğin etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışan performansı ve örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, çalışanların bağlı olarak iş gördükleri üstlerinin etik davranışlar sergileyip örnek teşkil etmesi sonucunda örgüt içerisindeki çalışanların sergileyecekleri davranışlarını ve görevlerini yerine getirirken etik bir yol izlediklerini, çalışma ortamında yüksek performans gösterdiklerini ayrıca çalışanların gösterdikleri performans düzeyinin de örgütsel performansa olumlu yönde etki ettiği gözlemlenmektedir. Bu sonuç, literatürdeki birçok çalışmanın sonuçları ile paralellik taşımaktadır (Örn.; Mayer vd. 2010; Dickson vd., 2004; Wu, 2002; Sonnentag ve Freese, 2002; Piccolo vd. 2010).

İkinci olarak, etik iklimin gerek örgütsel vatandaşlık davranışları gerekse örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yani, ilgili prosedürleri göz önünde tutarak bireysel karar almayı beraberinde getiren, zorunluluktan öte gönülden bağlı olarak ve içinde bulunulan durumu benimseyerek katılım göstermeyi hedefleyen etik iklim algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri üzerinde etkisinin

olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde daha önce yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarıyla çalışmamaktadır (Örn.; Singhapakdi vd., 2001; Victor ve Cullen, 1988; Hunt vd., 1989; Weeks ve Nantel, 1992). Üçüncü olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışan performansı ve örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Yani, örgütün sosyal mekanizmasını olumlu olarak etkileyen, anlaşmazlık düzeyini azaltan nihayetinde performansta pozitif yönde önemli etkileri görülen vatandaşlık davranışlarının literatürde de ifade edildiği üzere etki gözlemlenmektedir (Netemeyer vd. 1997; Organ, 1988; Castro vd. 2004; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff vd. 2000; Walz ve Niehoff, 1996; MacKenzie vd. 1993).

Son olarak da bireysel performansın örgütsel performans üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi gözlemlenmiştir. Özet olarak, yöneticilerin etik yapıları ve bu özelliklerini çalışanlarına hissettirmeleri, çalışanların bu durumu ve örnek teşkil eden düzeyde bir rol model olmaları örgütün etik bir iklim oluşmasına, çalışanların bu durumu benimseyerek ve daha da önemlisi içten gelen bir biçimde davranış sergilemesi ile performanslarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Fakat çalışmamızı organize sanayii bölgesinde yer alan üretim işletmelerinde farklı sektörlerde (metal, kimya, otomotiv, plastik, elektronik...) faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmamız nedeniyle çalışma ortamlarının eş ya da benzer etik unsur içermemesi hatta yöneticilerinin de emsal düzeyde etik liderlik davranışları sergilememesi sebebiyle çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin farklılık gösterdiği ve literatürde belirtildiği gibi etik iklimin söz konusu davranışları sergilemek üzerinde etkili olmadığı değerlendirilmektedir.

V. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz çalışma dünyasında işletmelerin sadece karlılıklarını değil bunun yanı sıra çalışanlarınca benimsenen, kabul edilen ve bağlılık düzeylerini artıracak ve bu durumu sürdürebilecek bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Çünkü bir kurum için çalışanları ve bu çalışanların kuruma karşı olumlu duygular beslemeleri işletmelerin varlığını sorunsuz bir biçimde sürdürebilmesi noktasında hayati önem taşımaktadır. en önemli varlığı durumuna gelmiştir. Araştırmalar iş görenlerin bağlı oldukları yöneticilerinin etik davranış sergilemelerinin ve bu davranışların benimsenme düzeylerinin örgütsel hedeflere ulaşmada önemli etkide bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, yöneticiler tarafından önemle yaklaşılması gereken bazı hususlar mevcuttur. Öncelikle, kurum içerisinde sergilenecek olan davranışlarının etik özelliklere sahip olması gerektiği, yapılacak yönlendirmelerin, oluşturulacak mevzuatın ve söylem ile davranış arasındaki tutarlılığın tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların katılımını sağlayarak yapılacak en doğru ve en uygun olanı birlikte belirlemeyi, bunu gerçekleştirirken de mutlaka etik ilkelere bağlı olarak hareket etmelidir. Böylelikle çalışanlar gerek yöneticisinin gerekse çalıştığı kurumun etik bir yapıya sahip olduğunu paylaşılarak görebilecektir.

KAYNAKÇA

- Adebayo, D. O. (2005). Ethical Attitudes And Prosocial Behaviour In The Nigeria Police: Moderator Effects Of Perceived Organizational Support And Public Recognition. *Policing*, 28(4), 684-705.
- Baucus, Melissa A. and David A. Baucus (1997). A Paying the Payer: An Empirical Examination of Longer Term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior, *Academy of Management Journal*, pp. 129-151.
- Bambale, A. J. (2008). Ethical Requirements For Leadership As A Tool For Organizational Sustainability. *Bayero Journal Of Interdisciplinary Studies*, 1(1), 33- 46.
- Barksdale, K.; Werner, J.M., (2001), Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship, *Journal of Business Research*, Volume 51, Issue 2 , February 2001, pp. 145-155.
- Bobek, D. D., & Hatfield, R. C. (2003). An Investigation Of The Theory Of Planned Behaviour And The Role Of Moral Obligation And Tax Compliance.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Castro, C.B.; Armario, E.M. and Ruiz, D.M.(2004), The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 27-53.
- Elçi, M. (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. 2003. Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1), 55-70.
- Grojean, M.; Resick, C; Dickson, M. and Smith, D. B. (2004), "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics* 55, 223-241.
- Hunt, S., Wood, V. ve Chonko, L. 1989. Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, *Journal of Marketing*, 53: 79-90.
- Kacmar, Bachrach, Harris and Zivnuska (2010). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring The Moderating Role Of Gender And Organizational Politics, *Journal Of Applied Psychology*, 010.
- Kozlowski, S.W. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue, *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553.

- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Fetter, R. (1993). "The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Sales Performance". *Journal Of Marketing*, 57:70-80.
- Maignan, Isabelle (1997). Antecedents And Benefits Of Corporate Citizenship: A Comparison Of U.S. And French Businesses, Unpublished Dissertation, The University Of Memphis.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13.
- Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R. L. (2010), "Examining the Link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, 95:7-16.
- Netemeyer, R.G; Boles, J.S; McKee, D.O and McMurrian, R (1997), An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context. *J. Mark.* 61 3 (1997), pp.. 85- 98.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. ve Chonko, L. B. 2009. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field, *Journal of Business Ethics*, 90: 157-170.
- Organ, D.W. (1988). *O.C.B.: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Ma: Lexington Book.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., and Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership And Core Job Characteristics. *Journal Of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Özdevecioğlu M. (2003) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran , s. 117-135.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., and Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership And Core Job Characteristics. *Journal Of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. , Paine, J.B. And Bachrach, D.G (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal Of Management*, (26)3, Pp. 513-563.
- Podsakoff, Philip M. And Scott B. Mackenzie (1997). Impact Of Organizational Citizenship Behaviour On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research, *Human Performance*, 10(2), Pp. 133- 151.
- Qualls, W.J. ve Puto, C.P. 1989. Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions, *Journal of Marketing Research*, 26 (May): 179-192.
- Schminke, M.; Ambrose M. L. and Neubaum, D. O. (2005), "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 135-151.
- Schwepker, C.H., Jr., Ferrell, O. C. ve Ingram, T.N. 1997. The Influence of Ethical Climate on Role Stress in the Sales Force, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Spring): 99-108.
- Smith, C.A, Organ, DW and Near, J.P, (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *J Appl Psychol* 68, pp.655-663.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. ve Vitell, S.J. 2001. How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals, *European Journal of Marketing*, 35: 133-152.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory, In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management Of Individual Performance* (P4-25), John Wiley & Sons, Ltd.
- Victor, B. ve Cullen J.B. 1988. The Organizational Basis of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.
- Walz, S.M. and Niehoff, B.P. (1996), Organizational Citizenship Behaviors and Their Effects on Organizational Effectiveness In Limited-Menu Restaurants, In J.B. Keys and L.N. Doiser (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp.307-311.
- Weeks, W. ve Nantel, J. 1992. Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study, *Journal of Business Ethics*, 11: 753-760.
- Wimbush, J.C. ve Shepard, J.M. 1994. Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence, *Journal of Business Ethics*, 13: 637-647.
- Witt, A. (1991). Exchange Ideology As a Moderator of Job Attitudes-Organizational Citizenship Behaviors Relationships. *J Appl. Soc. Psychology* 21, pp. 1490-1501.
- Wu, C.F. 2002. The Relationship of Ethical Decision-Making to Business Ethics and Performance in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, 35: 163-176.