

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETKİLERLE KURUMSAL VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANISLARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

SEVAL AKSOY

LETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ.DR. MERAL ELÇİ

GEBZE

2012

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETKİLERLE KURUMSEL VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANISLARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

SEVAL AKSOY

**LETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ.DR. MERAL ELÇİ**

GEBZE

2012



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.06.2012 tarih ve 2012/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 19.06.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Seval AKSOY'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. A. Zafer ACAR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2012 tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ N BA LI I :ET K L DERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDA LIK DAVRANI LARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETK S ÜZER NE B R ARA TIRMA

YAZAR ADI : Seval AKSOY

Etik liderler, ahlaki bakımdan örnek olu turarak, çalı anların davranı larını etkilerler. Etik liderlik, birçok ara tırmacı tarafından oldukça önemli bir kavram olarak de erlendirilmesine ra men, Türkiye’de etik liderler ile ilgili ara tırma sayısı sınırlıdır. Bu ara tırmada, etik liderlik davranı mın sonuçları üzerine odaklanılarak; Etik Liderli in gerek çalı anların Örgütsel Vatanda lık Davranı larına (ÖDV) gerekse örgütsel performansa ne derece etki etti ini bulgulamak amaçlanmaktadır. Buna ilave olarak, Örgütsel Vatanda lık Davranı ları’nın be boyutunun da Örgütsel Performansa olan etkileri de erlendirilmektedir. Ara tırmanın örneklemini, üç ilde (stanbul, Kocaeli ve Bolu), üretim, sa lık, gıda, hizmet, finans, ula tırma, in aat, ilaç ve bili im alanları olmak üzere 9 farklı sektörde faaliyet gösteren 41 örgütte çalı an 1040 personel ve orta düzey yöneticiler olu turmaktadır. Ara tırmanın bulguları, örgütsel performans üzerinde en fazla etik liderli in etkiledi ini bunu Örgütsel vatanda lık davranı larından sivil erdem ile centilmenlik boyutlarının takip etti ini göstermektedir. Etik liderli in örgütsel vatanda lık davranı larının 5 boyutuna olan istatistiksel olarak anlamlı etkisinin bulunması ara tırmadan elde edilen bir di er önemli bulgu olarak kar ımıza çıkmaktadır. Çalı anların sahip oldukları çocuk sayısının artması Etik liderlik davranı mını ve sivil erdem davranı larını negatif yönde etkilemektedir. Lise e itimi almı olan bir çalı anların di er e itim seviyelerine nazaran daha fazla Etik liderlik davranı ları, lkö retim seviyesinde e itim almı olan çalı anların ise daha az sivil erdem davranı ları sergiledi i bulgulanmı tır. Evli çalı anların etik liderlik davranı ları göstermeleri, ÖVD’ nin boyutlarından alturizm, centilmenlik ve ileri görev bilinci davranı ları sergilemeleri bekar çalı anlara göre daha yüksek olarak bulgulanmı tır. Cinsiyet farkının etkisi incelendi inde ise erkek çalı anların ÖVD’nin ileri görev bilinci boyutu bayanlara göre yüksek oldu u görülmü tür. Kıdemin artı ı Etik liderlik davranı ları gösterme konusunda negatif yönde bir sonuç do urmaktadır. Ya ın artı ıyla etik liderlik davranı ları, alturizm, sivil erdem, centilmenlik, nezakete dayalı bilgilendirme ve ileri görev bilincine dayalı davranı lar göstermeye olan etkisi de artı göstermektedir.

ANAHTAR KEL MELER: Etik Liderlik, Örgütsel Vatanda lık Davranı ları ve boyutları (Alturizm, leri Görev Bilinci, Sivil Erdem, Centilmenlik, Nezakete Dayalı Bilgilendirme), Örgütsel Performans.

SUMMARY

TITLE: A SURVEY ABOUT ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS' INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

AUTHOR: Seval AKSOY

Ethical Leaders have influence on the behaviors of employees as a model of morality. Ethical Leadership has been highly searched as a crucial concept by many people of a specific field. However, such researches for Ethical Leaders are limited in Turkey. In this survey, it has been focused on the results of Ethical Leadership behaviours. The purpose is to figure out how Ethical Leadership influences both the employees' Organizational Citizenship Behaviors and the Performance of institutions. In addition, it is evaluated the influence of Organizational Citizenship Behaviors' five dimension on Organizational Performance. Sample of the study is consist of middle class managers and 1040 staff working for 41 organizations (from 3 different cities- stanbul, Kocaeli and Bolu- in Turkey) in nine different sectors including IT, medical, manufacturing, health care, food, service, finance, transportation, construction in three provinces. Findings of the study show that Ethical Leadership has the most impact on Organizational Performance; similarly Sportmanship and Civil Virtue as Organizational Citizenship Behaviors have also a high impact on performance. The increase of number of children employees have influence ethical leadership behavior and civil virtue behaviors in a negative way. It has been found out that employees who got high school education have higher ethical leadership behavior other education in comparison to levels, employees who got education on primary school level display less ethical leadership behavior. It has been revealed that married employees display ethical leadership behavior; altruism, gentlemanship and advanced duty awareness which are dimentions of OCB (organizational citizenship behaviors) is higher than single employees. When gender differences are analyzed, it has been seen male employees' advanced awareness of OCB is higher than females. Increase of seniority results in a negative way in respect of displaying ethical leadership behavior. With the increase of age, its affect on displaying ethical leadership behavior, altruism, civil virtue, gentlemanship, informing on basis of politness and advances awareness of duty increases.

KEY WORDS: Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behaviors and dimensions (Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Sportmanship, Courtesy), Organizational Performance

TE EKKÜR

Yüksek lisans e itimim ve tez sürecim boyunca benden yardımlarını, sabrını ve rehberli ini esirgemeyen, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'ndeki e itimim boyunca örnek aldığım çok değerli hocam ve tez danışmanım **Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇ**' ye, tez çalışmamda bana her konuda destek veren **Doç. Dr. Hakan K TAPÇI**' ya, tezimin düzenlenmesi amacıyla özverili çalışmasıyla benden yardımlarını esirgemeyen **Ö r. Gör. Buket DÖNMEZ**' e, **Okutman Murat GÜRÜLTÜO LU**' na ve bana olan güvenlerini her defasında dile getirerek motivasyonumu yüksek tutan kıymetli aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

KISALTMALAR

EL: ETİKLER

ÖVD: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANISLARI

ÖP: ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Ç İ N D E K İ L E R

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TE EK KÜR	vi
KISALTMALAR	vii
EK L L E R D Z N	xii
2. YÖNET C L K VE L DERL K KAVRAMI	5
2.1. Yöneticilik Kavramı	5
2.2. Liderlik Kavramı	5
2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8
2.4. Liderlik Yakla ımları	11
2.4.1 Özellikler Yakla ımı	12
2.4.2 Davranı sal Yakla ım	12
2.4.3 Olasılık veya Durumsallık Yakla ımı	13
2.5 Modern Liderlik Yakla ımları	14
3. ET K VE ET K L DERL K	17
3.1. Etik Kavramı	17
3.2. Etik De erler	18
3.3. Etik lkeler	19
3.4. Örgüt Ortamı ve Etik	20
3.5. Yöneticilerin görenlere Kar ı Etik Sorumlulukları	21
3.6. Liderlik ve Etik	22
3.7. Etik Liderlik Kavramı	24
3.8. Etik Liderli in Önemi	27
4. ÖRGÜTSEL VATANDA LIK DAVRANI LARI	31

4.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramı	31
4.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Özellikleri Ve Temel Unsurları	32
4.3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Teorik Çalışmalar	34
4.3.1	Sosyal Değişim Teorisi	35
4.3.2	Rol ve Ekstra Rol Davranışları	36
4.3.3	Etişik Teorisi	39
4.3.4	Lider izleyici Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)	40
4.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları	40
4.4.1	Diğerlerini Düzenleme (Diğergamlık/ Altruism)	42
4.4.2	İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık/ Conscientiousness)	43
4.4.3	Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Olma/ Civic Virtue)	44
4.4.4	Centilmenlik (Sportmanship)	45
4.4.5	Nezakete Dayalı Bilgilendirme (Courtesy)	45
4.5	ÖVD'nin Öncülleri	46
4.6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Ve Bireye Sağladığı Katkılar	48
4.7	Örgütlerde ÖVD'nin Geliştirilmesi	54
5.	ÖRGÜTSEL PERFORMANS	55
5.1	Performans Kavramı	55
5.2	Çalışan Performansı	55
5.3	Örgütsel Performans	56
5.4	Örgütsel Performansın Boyutları	57
5.4.1.	Nitel Performans	58
5.4.2.	Nicel Performans	58
6.	ETKİLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ	59
7.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ	61

8. ETİK LİDERLİKİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ	65
9. ARA TIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	69
9.1 Yöntem	69
9.1.1 Ara tırmanın Amacı	69
9.1.2 Ara tırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	70
9.2 Verilerin Analizi ve Bulgular	72
9.2.1 Örneklemeye Ait Demografik Göstergeler	72
9.1 Faktör Analizleri	73
9.2 Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi	79
9.3 Anova Analizi ve Duncan Testleri	80
9.3.1 Medeni Durum ile Değişkenler Arasındaki İlişki:	80
9.3.1.1 Medeni Durum ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki	80
9.3.1.2 Medeni Durum ile Altuzizm Arasındaki İlişki:	81
9.3.1.3 Medeni Durum ile Centilmenlik Arasındaki İlişki	81
9.3.1.4 Medeni Durum ile İleri Görev Bilinci Arasındaki İlişki	82
9.3.2 Cinsiyet ile Değişkenler Arasındaki İlişki	82
9.3.3 Kurumun Sahipliğiyle Değişkenler Arasındaki İlişki	83
9.3.4 Demografik Faktörlerin Değişkenlerle İlişkisi	85
9.3.4.1 Etik Liderlik Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki	85
9.3.4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutları ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki:	85
9.3.5. Örgütsel Performans ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki:	87
9.3.5.1. Örgütsel Nitel Performans Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki	87
9.3.5.2. Örgütsel Nicel Performans ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki	87
9.6. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular	92

9.7. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	95
9.8. Ara tırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	99
10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:	101
10.1 Yöneticilere Öneriler:	102
10.2 Ara tırmacılara Öneriler:	103
KAYNAKLAR	104
ÖZGEÇMİŞ	134
EKLER	135
Ek1: Anket Soruları	135

EK LLER D Z N

<u>ekil</u>	<u>Sayfa</u>
2. 1 : Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	11
8. 1:Ara tırmanın Kavramsal Modeli	68

TABLolar D Z N

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
9. 1: Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri	72
9. 2: Ankete Cevap Veren Bireylerin Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları	74
9. 3: Firma Adı, Frekans Ve Yüzde Dağılımları	75
9. 4: Etik Liderlik, ÖVD ve ÖP li kin Faktör Yükleri	76
9. 5: Değerlenlere Dair Soru Sayıları	78
9. 6: Güvenirlilik Analizi ve Tanımlayıcı istatistikler	79
9. 7: Medeni Duruma Göre Etik Liderlik Arasındaki Varyanslar	80
9. 8: Medeni Durum ile Alturizm Arasındaki Varyanslar	81
9. 9: Medeni Durum ile Centilmenlik Arasındaki Varyanslar	81
9. 10: Medeni Durum ile leri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar	82
9. 11: Cinsiyet ile leri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar	83
9. 12: Kurumun Sahipli i ile leri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar	83
9. 13 Demografik Faktörlerin Etkileri	84
9. 14: Ya ile Alturizm Arasındaki li ki	88
9. 15: Ya ile Nezakete Dayalı Bilgilendirme Arasındaki li ki	88
9. 16: Ya ile Centilmenlik Arasındaki li ki	89
9. 17: Ya ile leri Görev Bilinci Arasındaki li ki	90
9. 18: Ya ile Sivil Erdem Arasındaki li ki	90
9. 19: Pozisyona Göre Etik Liderlik Puanı	91
9. 20: Değerlenlere li kin Korelasyon Katsayıları	94
9. 21: Etik Liderli in ÖVD Boyutlarına Etkisi Model 1, 2, 3, 4, 5	96
9. 22: Etik Liderli in ve ÖVD'nin Örgütsel Nitel Performansa Etkisi (Model 6)	97
9. 23: Etik Liderli in ve ÖVD'nin Örgütsel Nicel Performansa Etkisi (Model 7)	98
9. 24: ÖVD'nin Örgütsel Nitel Performansa Etkisi Model 8	98
9. 25: ÖVD'nin Örgütsel Nicel Performansa Etkisi Model 9	99
9.26 Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	99

G R

Etik kavramının geçmi i insanlık tarihi kadar eskidir. Özellikle 19.yüzyıldan itibaren Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ticaretin yaygınla arak uluslararası sınırları zorlaması sonucu, i dünyasında etik ve sorumluluk kavramları en çok tartı lan konular haline gelmi tir (Özgener, 2009, s.1). Bu ba lamda, i letmelerin ve yöneticilerin etik ve sosyal sorumlulu u ile mü teriler, çalı anlar, rakipler, hissedarlar, toplum, çevre, devlete yönelik yeni sorumlulukları tanımlanmaya ba lanmı , yöneticilerden bu gruplara kar ı etik sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenir olmu tur. 2000'li yıllara gelindi inde i eti i konusu ile yakından ilgilenmeyen-etkilenmeyen firma ve yönetici kalmamı , hemen hemen tüm kurulu larda i eti ine yönelik “kurumsal nitelikte” çe itli düzenlemeler ve süreçler olu turulmu tur (TUS AD, 2009, s.16).

hayatında ya anan skandallar, eti in i ya amındaki eksikli ini ön plana çıkarmı tir. Bu yüzden irketler buldukları konumu korumak kendilerini daha iyi tanıtmak ve özellikle rekabetin arttı ı i ortamında ön plana çıkmak gibi nedenlerden dolayı i eti i konusunda daha özenli olmayı zorunlu hissetmeye ba lamı tir. Bununla birlikte eti in liderlikteki önemi gündeme gelmi ve akademisyenler tarafından da incelenmeye ba lamı tir.

Liderin davranı larındaki ana amaç irket çalı anlarının faaliyetlerini olumlu ekilde etkilemek ve irket performansını arttırmaktır. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalı anlarını etkileyerek irketin amacına ve hedeflerine ula masını sa layacaktır. Liderin etik davranı ları, izledi i strateji ve taktikler irket içerisinde ba arılı çalı maların yapılmasını, çalı anların performansının artmasını, lidere güven olu masını ve bununla birlikte örgüt kültürü olu ması konusunda olumlu etkileyecektir. Etik liderlik davranı ının bireysel ve durumsal durumları pek çok çalı mada ele alınmı tir. Bu çalı mada amaçlanan, çalı anların bakı açısı ile yöneticilerin etik de erleri hakkında bilgi edinmek, yöneticilerin etik

sorumluluklarını yerine getirme ve etik lider özelliklerini taşıyıp taşımadığına imama derecelerini tespit ederek, etik liderlerin iktidarına etkisini incelemektedir.

Toplumun oluşturan unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin bilincinde olması gereken yönetici, kendisine yeni etikite paradigmasıyla verilen liderlik rolünü iyi kullanma durumundadır. Aynı zamanda yönetici liderliğin önemli bir parçası olan etik değerler temelli ilişkiler ve eylemlerin önemini de bilincinde olmalıdır.

Bu başlıkta araştırmamızın birinci bölümünde yapılan çalışmanın genel hatları hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde öncelikle yöneticilik, liderlik kavramları açıklanmış ve bu kavramların aralarındaki farklara değinilmiştir. Ayrıca liderlik yaklaşımları incelenmiş ve liderlik yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde, etik kavramı ile birlikte etik liderlik ifadeleri için yapılan tanımlamalara yer verilmiştir bununla birlikte liderlerin etik sorumlulukları incelenmiştir. Bu nedenle ilk olarak iktidarında etik liderliğin temelleri ve önemi açıklanmış liderlerin çalışanlarına, müsterilerine, rakiplerine, çevreye ve devlete karşı olan etik sorumlulukları anlatılmış örgüt içerisinde etik kavramı incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, örgütsel vatandaşlık kavramı ve örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikleri ile temel boyutları açıklanmıştır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili teorik çalışmalara yer verilmiş ve ÖVD'nin boyutları, öncülleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu ifadelerle birlikte ÖVD'nin örgüte ve bireye sağladığı katkılar, ÖVD ile performans ilişkisi, örgütlerde ÖVD'nin nasıl geliştirilebileceği hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Beşinci bölümde, bireysel ve örgütsel performansa yer verilmiştir. Ayrıca etik liderlik ile örgütsel performans ilişkisi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel performans ilişkisi tartışılmıştır.

Altıncı bölümde, Etik Liderli in Örgütsel Performansa olan etkileri ele alınmıştır.

Yedinci bölümde, Etik Liderli in Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına etkileri ele alınmıştır.

Sekizinci bölümde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Örgütsel Performansa etkileri ele alınmıştır.

Dokuzuncu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili amaçlar ve bu amaçlarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve anova analizleri, Duncan testleri ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Onuncu bölümde sonuç ve de erlendirmeler yapılmış, araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sıralanmıştır.

2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Yöneticilik Kavramı

Liderlik kavramını açıklamadan önce yöneticiliğin ne anlama geldiğini belirtmek gerekir. Yöneticilik, bireysel çabalarla çözülemeyecek türdeki problemlerin çözümü için, bir kişi veya grup tarafından diğer insanların faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir (Donnelly vd, 1998, s. 3).

Yönetici ise, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir (Yalçın, 1995, s.53).

Yöneticiden yönetme sürecinde beklenen bazı görevler;

-insan kaynaklarının yönetimi,

-koordinasyonu,

-geleneksel yönetim uygulamaları ve

- rutin iletişim faaliyetleridir (Luthans vd, 1985, s. 259).

Değişimin hızlı yaşandığı dünyada iş anlayışları ve buna dayalı olarak çalışanlara bakış açısı da değişmiştir. Kurum amirlerinden beklenen aslında klasik rollerden ziyade liderlik davranışları sergilemeleridir.

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımlar yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışmaya yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve liderlik tanımı ortaya konmuştur. Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmamış bir tanım geliştirememiştir (Bass, 1990, s. 18).

Tarihi süreç incelendi inde her dönem ve her yerde durum, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003, s.356) de iki türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak de iğinin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır (Eren, 1993, s. 286).

Liderlik kavramına ilişkin tarih boyunca, farklı bilim adamları ve yazarlarca de iğik tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarını bakılacak olursa;

Davis (1988, s. 141) liderliği, insanların belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ikna etme,

Rost (1991, s.102) karlılıkları amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci,

Eren (1998, s.465) izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı,

Hedlund ve çalışmaları arkadaşları (2003, s.121) kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı,

Burns (1978, s.425) insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerleri kullanarak bağımsız ya da karlılıkları olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri,

Cook ve çalışmaları arkadaşları (1997) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşiminde tanımlamalarıdır (Çelik ve Sünbül, 2008, s.50).

Koçel (2003), Ertürk (2000, s.151), Acuner ve Yılmaz (2000, s.2) liderli in; lider, izleyici ve ko ulların fonksiyonu oldu unu belirtmi lerdir.

Yaygınca kullanılan internet ansiklopedisi vikipedi ise, liderli i öyle tanımlamaktadır: Topluma yarar sa layan de i imi yönetmek için, sorumlulu u; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla ta ıyan ki iye lider denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine ba lı olarak, çevresini etkileyen ki idir. Gerekti inde aldı ı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir. Lider, insanın ba kalarından aldı ı bilgilerle bilgili olabildi ini, ancak sadece kendi akılı ile akıllı olabildi ini bilir. Bu nedenle çevresine dan ır ancak son kararı hep kendisi verir, üphesiz tüm sorumlulu u alarak... Temel yakla ım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip oldu u bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. nsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geli tirmelerine olanak sa layacak olumlu de i im ve sürekli ö renme ortamları sa lar. Sahip oldu u güçlü sosyal de erler sayesinde çevresinde yarattı ı “karizma” sahip oldu u örnek ki ilik ve tutarlı davranı ları, di er insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik>).

Liderlik üzerine yapılan çe itli çalı malardan damıtarak i levsel ve pragmatik bir tanım olarak, liderlik;

“Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve di er bireylerin ortakla a yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve co kulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sa layan enerjik bir süreç”
olarak tanımlanabilir (Merih, 2002).

Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkarak liderli i, bir grubun ve ortak amaçların varlı ında anlam kazanan etkileme süreci olarak özetlemek mümkündür. Lider ise insanların davranı ları kendi istedi i ekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, ö reten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalı tı ı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008).

2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber e de er sözcükler de ildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip ki idir. Bu açıklamadan da anla ılabilece i gibi liderli in esasını ba kalarını etkileyebilme ve onları davranı a yönlendirebilme olu turmaktadır. Kısacası lider; ba kalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidilece ini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir ki idir. Yönetici ise, ba kaları tarafından o pozisyona getirilmi , ba kaları adına çalı an, önceden belirlenmi hedeflere ula mak için çaba gösteren, i leri planlayan, uygulatan ve denetleyen ki idir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Eraslan, 2004).

Liderlik yöneticili in bir bölümüdür, ancak tamamı de ildir. Liderlik yöneticili in bir alt sınıfıdır, liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır. Yöneticilik ekinde bir ünvana sahip olunsun veya olunmasın liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin yönetim i levini yerine getirebilmesi için belli konumda olması (ba kan, müdür, ef vb.) etkinlikler için yasal yetki ve sorumluluk sahibi olması gereklidir. Dolayısıyla her lider az-çok bir yöneticidir, ancak her yönetici lider de ildir (İlgar, 2005, s. 61).

Yöneticiden planlama ve örgütleme i levlerini yerine getirmesi istenirken, liderlerden sadece kendisini izlemeleri için ki ileri etkilemesi beklenmektedir. Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkılarak a a ıdaki farklılıklardan da kısaca söz edilebilir (İlgar, 2005, s.63).

- Her lider az-çok bir yöneticidir. Her yönetici lider de ildir.
- Liderlikte baskı de il inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle (Yasal yetkilerle) baskı ile i yaptırabilir.
- Lider otoritesini daha çok ki ili inden ve kendi grubundan alır. Yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.

- Kiinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
- Lider grubun bir üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir.
- Yönetici diğer çalışanlarla dostluk ve dayanarak ilişkiler kurabilir ancak senli benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşılaşır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle diğer çalışanlara yönelik iken, yöneticiler ise, üretime yönelik çalışırlar.
- Lider kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanır.
- Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emrine uyarlar, yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
- Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
- Lider geliştirir, yönetici muhafaza eder.
- Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Lider güven ilham eder, yönetici ise kontrole güvenir.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, yönetici ise kısa görüşlüdür.
- Lider doğruyi yapar, yönetici ise iyiyi doğru yapar.
- -Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye sorar

Lider, kurumun tüm üyelerine, kendini adanarak ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla ilgilenir. Yönetici bir kurumun iyileşmesini sağlar; lider ise onun iyi çalışmasına yardım eder (Ensari, 1999, s. 84).

Liderlik olgusu üzerine ara tırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını kar ıla tırarak aradaki farkları betimlemeye çalı mı lardır. A a ıda çe itli bilim adamlarının bu kar ıla tırmaları verilmi tir. Warren Bennis (Akt: Eraslan, 2003), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları öyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, i leri yürütmek, yönetim ve sorumlulu u üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranı ları ve görü leri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler i leri do ru yaparlar, liderler ise do ru i leri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük i lerin do ru yapılması, yani verimlilikte belirginle ir.”

John P.Kotter (Akt: Eraslan, 2003) ise lider yönetici ayrımı konusunda unları belirtmektedir:“ Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü i leri ve karakteristik u ra ları vardır. Günümüzün i ortamında ba arı sa lamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karma ıklıkla ba a çıkmaya ili kindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karma ık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna kar ılık, liderlik de i imle ba a çıkmaya ili kindir.”

Abraham Zaleznik (1999, s.67, Akt: Eraslan, 2003) yukarıdaki bilgilere ek olarak unları ileri sürmektedir :“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden do ar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatı maları da ıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatı tırarak örgütün günlük i lerinin yapılmasını sa lar. Buna kar ılık lider, amaçlara yönelik ki isel ve etkin tavırlar benimser.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkile imin kalitesi ve yo unlu undan almaktayken; yönetici gücünü bulundu u makamdan, statüden ve yasal güç kayna ı otoritesinden almaktadır (Eraslan, 2004).

ekil 2. 1 : Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

YÖNET C	L DER
darecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geli tiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	nsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüştür, do rulu a güvenir.
Kısa vadeli görü e sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde sorular sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirebilir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirebilir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Dü ünceleri do rudur.	Do ru dü üncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

(Kaynak: Bennis.1989;Akt:Keçecio lu, 1998, s.10)

Lider büyük planların yaratıcısı ve ba laticısıdır. Bu planların gerçekleştirilmesini yöneticiler sağlar. Tarih boyunca ancak birkaç lider iyi yönetici olabilmiştir, ancak bir kaç iyi yönetici lider olabilmiştir. Kimisini birleştirebilen liderlerdir (Bursalıo lu, 2002, s.204).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Bu yüzyılın başlangıcında insanlar, karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanıyorlardı. Ancak 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışını sergileyen liderlerin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece büyük adam teorileri unutulmuş ve

sadece özellikler yaklaşımıyla liderlik konusuna cevap bulunamadığından 1960'lı yılların sonuna kadar etkin liderin davranışı üzerinde araştırmalar yapılmıştır.

1980'lerde liderlerin davranışına durum faktörü de eklenmiştir. Liderlik konusunda bugün gelinen noktada ise bu teorilerin hepsini içine alacak kavramsal bir çerçeve kurulamamış ve liderlerin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucuna varılmıştır.

Mükemmel organizasyonlar meydana getiren liderlerin ise: Dürüstlük, enerjik olma, gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır. Görüldüğü üzere; bir anlamda bugünkü liderlik kavramı eskiye oranla daha karmaşık bir durumdadır (Rost, 1993; Akt. , Tabak, 2001).

Liderlik tanımlarına grup kavramının girmesinin nedeni yönetimde insanları ve ilişkilerini göz ardı eden klasik yöntem anlayışının Hawthorne deneyleri ile birlikte sorgulanmaya başlanması olarak değerlendirilebiliriz (Tabak, 2001).

2.4.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal lider olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip olduklarıdır (Koçel, 2003, s.588). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.

2.4.2 Davranışsal Yaklaşım

1950-1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın ana fikri; liderleri başarı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim ekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol ekli, amaçları belirleme ekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli

faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiştir ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007, s. 126-127).

Davranışçı yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar içinde en çok tanınanlar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün araştırmalarıdır (Bass, 2000).

Burada sırayla;

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması
- Harvard Üniversitesi Araştırmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli
- Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli
- McGregor'un X ve Y Teorisi
- Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli verilmektedir.

2.4.3 Olasılık veya Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin,

- a) Zayıflıkların
- b) Liderin özelliklerinin
- c) Liderlik biçiminin
- d) Liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Bass, 2000).

Durumsallık yaklaşımları arasında;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı,
- Ardışık Liderlik Kuramı,
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans),

- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı,
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı,
- Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve Etkisiz Lider) sayılabilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki odaklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004: 10).

2.5 Modern Liderlik Yaklaşımları

Eğilimsel tartışmalar, geçmişte modern liderlik yaklaşımları konusunda geliştirilen bazı kuramlardan farklı olarak daha çok liderliğin *ahlaki* ve *kültürel* boyutuna dikkati çekmektedir. Yine bu tartışmalarda dikkati çeken bir nokta da liderliğin belirli bir bağlamda söz konusu olduğudur. Dolayısıyla bağlamdan soyutlayarak liderliğin anlaşılması mümkün değildir.

Yeni liderlik tanımlamalarında sıklıkla ifade edilen vizyon, misyon ve amaç kavramları içinde saklı olan da esas itibarıyla gerçekleştirilmek istenen değerlerdir. Küreselleşen dünyada liderler, insanların ihtiyaç, beklenti, duygu ve inançlarına duyarlı olmak durumundadır. Liderler, değişen dünyada ve toplumda insanların söz konusu değişimlere uyum sağlamalarında, değişimlerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol gösterici olmak durumundadır. Liderler, kaliteli ve içinde mutlu bir şekilde çalışacak ortamlar hazırlamak ve yaygın anlam katmak zorundadır.

Liderlik, kısaca insanlara efendilik etmek değil, hizmetkârlık yapmaktır (İnan, 2004).

Modern liderlik yaklaşımları arasında aşağıdaki liderlik türlerini sıralayabiliriz;

- Karizmatik liderlik
- Özerklik liderliği
- Kültürel liderlik
- Hizmetkâr (servant) liderlik

- Vizyoner Liderlik
- Kuantum liderli i
- Dönü türücü Liderlik ve Edimsel Liderlik
- Etik Liderlik

3. ETİK VE ETİKLERİN

Günümüzde yaşanan toplumsal problemleri oluşturan önemli etkenlerden biri güven bunalımıdır. Güvensizliği ortaya çıkaran ise etik değerlerin eksikliği dir. Çeşitli problemlerin yaşandığı toplumun bir parçası olan kurumlar, etik değer eksikliğinden doğan olumsuzluktan etkilenmektedir. Bu etkilenmeden doğacak ilişkiler örüntüsünün karşısında yöneticilerin durumu çok önemlidir. Yönetici, tarihi süreçte toplumun aldığı yeni biçimleri algılamalıdır. Toplumun oluşturan unsurları ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin bilincinde olması gereken yönetici, kendisine yeni eğitim paradigmasıyla verilen liderlik rolünü iyi kullanma durumundadır. Aynı zamanda yönetici liderliğin önemli bir parçası olan etik değerler temelli ilişkiler ve eylemlerin önemini de bilincinde olmalıdır.

3.1. Etik Kavramı

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca “epsilon” harfiyle yazılan “ethos”; alışkanlık, töre, gelenek anlamına gelmektedir ve toplumca kabul edilen “ahlak yasası” normlarına uygun davranırlardır (İmrek ve Altınkurt, 2009). Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etik in ilgi alanı, insanın bütün davranı ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2002, s. 5).

Etik, ahlaki davranı, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Etik, insanların kurdukları bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğrudan ya da iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini dir (Pehlivan, 2001, s. 4-6).

Etik (ethics), sözlükte, ahlak, haklar, ahlak felsefesi, davranı standartları, doğru ve doğrudan davranı ilkeleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, etik, ahlaklar bilimi,

davranı ve ili ki kuralları; ahlak bilimi eması olarak tanımlanmıştır (Balcı, 2001, s. 282).

Etik, Aristoteles tarafından kavramsallaştırılmıştır. Aristoteles bu yönüyle, felsefenin bir dalı olarak etik in kurucusu olarak kabul edilmektedir (Aksoy,1997,26). Aristoteles'in yazılarının sınıflandırılması sırasında ahlak hakkında felsefi ara tırmalarına verilen etik adı, o günden bu yana kullanılmaktadır (Özlem, 1997, s.336).

Etik kavramına temel oluşturan ve etikle ilgili standartların oluşturulmasına da yardımcı olan birtakım yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (SCU, 2007; Akt. Özmen ve Güngör, 2008);

- *Yararcı Yaklaşım*, etik hareketten etkilenenler için, azami yararın elde edilmesi önemlidir.
- *Hak Yaklaşımı*, bir kimsenin ne tür bir yaşam süreci hakkında moral hakları ön planda tutar.
- *Yasalcı ve Adalet Yaklaşımı*, etik hareketin tüm insanlara karşı etik davranmasını önemser. Etik olmayan bir davranış söz konusu oldu unda, bu e itsizlik savunulabilir birtakım ölçütlere dayanmalıdır.
- *Herkesin iyiliği Yaklaşımı*, hukuk, etik, sosyal vb. toplumun tümünü ilgilendiren konularda herkesin iyiliğinin göz önüne alınmasını önemser.
- *Değer Yaklaşımı*, etik hareketin, tüm insanlığın gelişmesinde katkısı olan dürüstlük, cesaret, hoşgörü vb. değerlerle uyumlu olmasına katkı sağlar.

3.2. Etik Değerler

Örgüt içinde farklı bütünlüğe sahip insanların kendisini ifade edebilmesinin ilk koşulu güvenlidir. Güven ortamının olduğu yerde insanlar kendisini rahat ve doğru ifade eder. Güveni oluşturmanın ilk koşullarından birisi, ortak etik değerlerin kurumda benimsenmesi ve bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasıdır.

İnsanların bir araya gelip olumlu ilişkiler kurabilmesi için, birbirlerine güvenmesi gerekir. Kararısızlıkta insanlara güven tahsis edenler, etik değerleri benimseyerek, içselleştiren ve bunları eylemleriyle ifade eden insanlardır. Güven, çevresindeki insanların dürüstlüğünden, doğruluğundan, saygılılıktan ve bunun gibi etik değerlere bağlı olacağından emin olmaktır. Kurumda işi ve işlevleri sürdüren ekipler, departmanlar vardır. Bu grupların oluşturan üyelerin, birbirlerine karşı hoşgörülü ve mütevazı olması gerekir. Bunların yanında birbirlerini anlaması ve empatik ilişki kurması gerekir. Çünkü her birinin fikirleri ve düşünceleri de vardır. Bu değerlerin ortaya çıkması ve oluşması için, grup üyelerinin karardaki insanın yerine kendisini koyması, onun gözleriyle ve düşünceleriyle olaylara bakması gerekir. Sonuçta bir arada ve bir amaç etrafında çalışmanın özü, farklılıklara değer vermektir. Grup ve takım çalışması, çalışanların güçlü yanlarını geliştirmeyi, zayıf yanlarını telafi etmeyi, farklılıklara saygı göstermeyi ve etik değerlere bağlı güven ortamı yaratmayı içermektedir (Covey, 1997, s. 208).

Kırel'e göre (2000, s. 58), örgütlerde uyulması gereken temel etik değerler; dürüstlük, doğruluk, söz tutma, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluktur. Belirsizliklerin inandırdığı ilişkilerin olduğu örgütte, çalışanların birbirlerine karşı güven duymaları mümkün olmayacaktır. Örgütte etik kodların var olması, dolaylı olarak örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik minimum davranış standartlarını belirlemelerine imkân vereceğinden belirsizlik ve kararsızlığı ortadan kaldıracaktır. Çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven hissi, çalışmalarına olumlu etki ederek olumlu örgütsel havanın oluşumuna katkı sağlayacaktır (Asunakutlu, 2003). Etik kodların kurumun bir parçası olması ve kurum içindeki bireylerin davranışlarına yansımaları, yine bu bireylerin birbirlerinden olan beklentilerini daha açık hale getirecektir. Bu durum da güvenin oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

3.3. Etik İlkeler

Etik, insanlık tarihi boyunca insan davranışlarını yönlendiren ve değerlendiren bir ölçüt olmuştur. Bu bağlamda ele alındığında bir takım ilkelerle ifade etmek de mümkün olmaktadır.

Etik kavramı altında aşağıda belirtildiği üzere belli başlı ilkeler yer almaktadır;

- Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci
- Halka hizmet bilinci
- Hizmet standartlarına uyma
- Amaç ve misyona bağlılık
- Dürüstlük ve tarafsızlık
- Saygınlık ve güven
- Nezaket ve saygı
- Yetkili makamlara bildirim
- Çıkar çatışmasından kaçınma
- Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması
- Hediye alma ve menfaat sağlamak yasası
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
- Savurganlıktan kaçınma
- Başlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan
- Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık
- Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu
- Eski kamu görevlileriyle ilişkiler
- Mal bildiriminde bulunma

(<http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2009/etik/index.html>)

3.4. Örgüt Ortamı ve Etik

Örgütler i ortamında kaliteye ve verimliliğe odaklanmayı bir ortam oluşturmak istiyorsa bu sorulara cevap bulmak zorundadır. Farklı özelliklere sahip çalışanları nasıl bir arada tutarak yönetebilirim? Çalışanların kendisini özgür hissedebileceği güven ortamını nasıl oluşturabilirim? Çalışanların kendisini ifade edebildiği ve birbirlerini bir değer olarak anlamaya çalıştığı bir ortamı nasıl oluşturabilirim? Çalışanların düşüncelerini özgürce aktarabileceği bir ortamı nasıl oluşturabilirim? (Kirel, 2000, s. 58).

Bu soruların cevabı, örgütteki insan ilişkilerindedir. Örgütte bir arada çalışmaya amak zorunda kalan insanlar, birbirlerinden karlılık beklemeden ve sorumluluk duygusu içerisinde etik değerler bazlı davranışlarla ilişkiye girmelidirler. Çalışanlar ortak etik değerler kümesini paylaştıkları zaman, belirli bir durum karşısında gösterecekleri tepkiler benzer olacaktır. Bu da sağlıklı ilişkilerin ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini sağlayacaktır (Kırel, 2000, s. 58).

İnsana ve kaliteye odaklanma yoluyla verimi yakalamaya çalışan kurumlar, ilk olarak etik değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadırlar. Bu etik değerler; dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk sahibi olmaktır (Kırel, 2000, s. 58).

Etik temelli oluşturulmuş ortamında insanlar etik kurallara bağlı davranacaklardır. Bu da güven dolu ortamın oluşmasını, karlılık tavırlarının belli olduğu ortamlarda sorumluluk duygusu gelişmesini, düzenli ve dikkatli işler yapılmasını sağlayacaktır.

3.5. Yöneticilerin Görevlere Karşı Etik Sorumlulukları

Yönetimsel ve mesleki etiğe bakıldığında İmrek (1999), yöneticilerin iş görevlerine karşı etik sorumluluklarını şu şekilde belirtmektedir;

- Çalışma Hakkına Saygı Gösterme Sorumluluğu
- Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu
- Çalışanların Özgür Konuşma Hakkını Sağlama Sorumluluğu
- İşçilerin Dernek (Sendika) Kurma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu
- Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu

- Güvenli ve Sağlıklı Koşullar Yaratma ve Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltme Sorumluluğu
- Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu
- Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu.

Yöneticinin uyması gereken etik ilkeler şunlardır; adalet, etiklik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, baskınlık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emelin hakkını verme, yasadışı emirlere karşı direnme (Pehlivan, 2001).

3.6. Liderlik ve Etik

Etik değerlerin liderlikte önemliliği sadece günümüzde ön plana çıkmış bir durum değildir. İnsanlık tarihinin birçok dönemlerinde etikin önemi ifade edilmiştir. 1069 ve 1070 yıllarında kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde Yusuf Has Hacib, doğru sözlü, dürüst, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesaretli, sabır ve sükunetli, alçakgönüllü, ılımlı ve cömert olmak, fesat ve kötü alı kanlıklar sahibi olmamak, doğru kuralları koymak ve zulmetmemek, hizmette bulunanları ödüllendirmek gibi etik değerlerin liderde bulunması gerektiğini dile getirmiştir (Aktan, 1999, s. 99).

Örgütlerde kaliteye odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için liderlerin, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve bunları yaygınlaştırma sürecinde çalışanlarına örnek olması gerekir (Kalder, 2000, s. 2). Liderlerin, doğruluk, dürüstlük, adalet, hoşgörü, değerlere ve kurallara saygı; alçak gönüllülük, takdir etme ve ödüllendirme; toplumsal sorunlara karşı duyarlılık, liyakata önem verme gibi etik değerler temelli özelliklerin oluşturulması ahlaki liderlik davranışlarını göstermesi çok önemlidir (Aktan, 1999, s. 99).

Özellikle liderler, çalışanların haklarını koruyarak onların var olan potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamın oluşturulması için etik bir

sorumluluğa sahiptirler. Lider çalışanlarına karşı dürüst olmalı, adil davranmalı ve çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkması için kendilerine fırsat tanımalıdır (Buban, 1995).

Simons'a göre (1999), liderin çalışanlara karşı, çalışmaya hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşmaya hakkını sağlaması, işçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliğine hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışmaya hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden kaçınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlaması gibi etik sorumlulukları vardır.

İnsanlar artık iş yerlerinde kendi sözlerinin dinlenilmesini, doğrudan anlaşılmasını, kendisine saygı gösterilmesini, dürüst davranılmasını, kurumun bir parçası olduğunu hissettirilmesini beklemektedirler (Toktamışoğlu, 2003, s. 31). Bu kriterlerin karşılanması bir iş ortamını sağlayacak ki işi, elbette liderdir. Liderin bunları sağlayabilmesi için, ilk önce davranışlarıyla etik becerileri yansıtmalı ve etik değerler sistemine bağlı olmalıdır (Howard, 2005, s. 6).

Aynı zamanda kurumsal yapının temelinde şeffaflık vardır. Bu kapsamda lider, şeffaf bir kurum oluşturmak için etik kurallara uymalıdır. Bu etik kurallar; gerçeği ve doğruyu her zaman söylemesi, her zaman işini iyi yapmaya çalışması ve dürüst olmasıdır (Dilenschneider, 2005).

Tüm bunlar bize etkin, etkili bir liderliğin temel taşı olduğunu gösteriyor. Liderin görevi, insanları bir amaç etrafında toplamak ve ortak bir amaca onlarla ulaşmayı sağlamaktır. O halde lider, izleyenlerine karşı davranışlarında etik sorumluluğu duymak ve bunları davranışlarıyla ifade etmek zorundadır. Kısaca lider, etik liderlik becerisi sergilemelidir.

Cherrington'a göre; iş ortamındaki etik incelendiğinde; karımıza iş görenlerin etik açıdan işe verdikleri önem ve işi yapmalarından dolayı duydukları etik duygu (haz) çıkmaktadır. İşin etik önemi; toplum için hizmet etme ve bir ürünün gerçekleştirilmesine katkıda bulunma gibi, etik bir zorunluluğu gerektiren bireysel

duygulara, etik duygu ise; daha iyi i yapma ve performans kalitesine dayanır (Çelik, 2007, s. 90).

Carlson ve Perrewe'ye göre etiksel lider, i görenlerin etiksel davranı larını de erlendirmeyi liderlik becerilerine ek olarak bulundurur; bu becerilerin etiksel davranı larla bütünle tirilmesini sa lar. Salt liderlik davranı ları göstermekle etkili lider olunamayaca ı; liderin vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterece i davranı lara inanımı olması muhakkaktır. Bazı davranı lar, liderlik için ön ko ul niteli i ta ıyan davranı lardır. Muhtemelen bu davranı ları gösteren lider daha arzu edilebilir sonuçlara ula ır. Etiksel yönelimli örgütlerde lider, güçlü bir etiksel yönelim gösterir (davranı larında dürüstlük ve bütünlü ü sa laması, izleyenlerle daha güvenli ili ki kurabilmesi gibi) (Çelik, 2007, s. 91).

Liderin ki ili i yanında sahip oldu u de erleri de örgütteki davranı larını yansıtır. Etiksel davranı lar, etiksel kurumla ma üzerinde etkide bulunur. Örne in, etiksel yönelimi olmayan bir lider, belki ba arılı bir dönü ümcü lider olabilir. Ancak etiksel bir örgüt olu turamadı ı için muhtemelen kendini izleyenlere kabul ettirmede ba arısız olur. Bir lider yaptı ı bir eye inanmadı ı zaman, uygulamada izleyenlerine ilham veremez ve dolayısıyla etik ölçütlerin geli tirilmesinde etkili olamaz. Etiksel lider, eylem ve kararlarında etiksel sorumluluk almalıdır. Bu da liderin karar alırken ve ileti im kurarken üzerinde bulunan yetkiyi de il etkiyi kullanmasını gündeme getirmektedir. Örgütsel ileti imin ba arısı da i görenlerin ileti im biçimini etikse ölçütlere uygun bulmasına ba lanabilir. Bunu sa layacak ki i de etiksel davranan liderdir (Çelik, 2008, s. 91-92).

3.7. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik teorileri, iki görü e dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik, ne yapılmaması gereken kurallarla de il, ne yapılması gerekti i ile ilgili kurallarla açıklanır. kinci görü ise; etik liderlik, etik davranı ları kapsamaktadır (Rubenstein, 2001). Yani etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranı ların bir örüntüsüdür. Bir liderin sahip olması gereken ve çevresine kar ı yansıtmaması gereken en önemli özelli i ise etik de erler ve dürüstlüktür (Sweet, 2000).

Dürüstlük etik liderliğin önemli bir bileşenidir. Dürüstlüğün üç temel yapıtaşı vardır. Bunlar; öz-bilgisi, samimiyet ve olgunluktur. Lider, öz-bilgisi ile kendini iyi tanımalıdır. Kendini tanımadıkça, kuvvet ve zaafının farkına varmadıkça, neyi niçin istediğini bilmedikçe kendine karşı dürüst olması çok zordur. Samimiyet, liderin düşünce ve eylemlerinde tutarlı olması, ilkelerine bağlılığı ve içtenliktir. Diğer unsur olan olgunluk ise, liderin bakışlarıyla çalışması, onlardan öğrenmesi ve dosdoğru olması demektir (Bennis, 1995, s.4).

Liderliklerinde ne kadar dürüst olursa, ikiyüzlükten de o kadar uzaklaşır. Dürüstlük, güvene bağlı liderlerin ilk basamağı olduğundan etik liderlerin sahip olması gereken bir deşerdir. Etik liderin adil olması bir diğer önemli özelliğidir (Özel, 1998, s.88). Bir lider varlığını ve etkisini uzun müddet sürdürmek istiyorsa kuralları adaletli biçimde yürütmeli ve çalışanları korumalıdır (Aktan, 1999, s.99). Böylece izleyenlerine adil olduğu duygusunu uyandırabilir. Etik lider; eylemleriyle, kişiliği, düşüncesi ve yaptıklarıyla insanlarda güven oluşturmak zorundadır. Lider, işlerini daha iyi ve rahat biçimde yapmak istiyorsa insanların güvenini kazanmak zorundadır (Roberts, 2000, s.30).

Lider, çalışanlarına yargılayıcı olmamalı, onları hor görmemelidir. Katı yargılarından kurtulmalı ve bunun yolunun daşefkatli olmaktan geçtiğini bilmelidir. Etik lider, ilkelerinden vazgeçmeyen ve davranışlarında doğruluktan ayrılmazdır. Yine liderin, doğruluğu ve doğruları sevmesi, yalandan ve yalancından nefret etmesi gerekir. Lider, çalışanlarına ve etrafındaki kişilere sevgi göstermelidir (Özel, 1998, s.88).

Sevgi insan ilişkilerinde çok önemlidir. Çünkü sevgi, insana kendini aşmak duygusu kazandırır. Sevgiyi tüm bedeninde hisseden insanlar, sadece kendilerini düşünmezler. Etraflarına faydalı olmak için yollar ararlar. İnsanlarla duygu ve gönül köprüleri kurmaya çalışırlar (Aydın, 2002). Lider, bu köprüyü kurmak için çalışanlarını sevmelidir. İnsanları sevmeden onları anlamak çok zordur (Osman, 1985, s.162). İnsanları anlamadan onları bir arada tutmak ve bir amaca ulaşma duygusu kazandırmak çok zor olacaktır. Etik lider, karşı cins ve sekse düşünmemelidir (Özel, 1998, s.56). Lider bu kapsamda çalışanlarına karşı cinsel tacizde

bulunmamalı, çalı anlarını seks objesi olarak görmemelidir. Etik lider davranı larıyla güler yüzlü, yumu ak ba lı olmalı, kırıcı sözlü olmamalıdır (Aktan, 1999, s.101). O her haliyle nezaketli olmak zorundadır. Çünkü nezaketli olmak, anlayı ın ve sevginin ba langıcıdır. Nezaket içten gelmeli, art dü üncenin sonucunda ortaya çıkmamalıdır. Bu ekilde olması halinde, çalı anlar nezaketin içten gelmedi i ve yüzeysel oldu unu çok rahat anlar (Osmay, 1985, s. 130).

Lider insanlara kar ı duyarlı olmalı, sadece kendini dü ünmemelidir. Liderler ne kadar çok duyarlı olursa, o kadar mutlu, cesur ve korkusuz olur. Çünkü gerçek lider, hislerine, vücutlarına, yeteneklerine, kendi do alarına ve huylarına güvenir. Ba kalarına, ba arıya ve hayata inanır (Blumenthal, 2000, s. 117). Yılmaz (2000), yaptı ı bir ara tırmada, liderde bulunması gereken etik de erleri, liderlerin adil, dürüst, nezaketli, duyarlı, güvenilir, sabırlı, efkatli, do ru olması, yalan söylememesi, sevgi göstermesi, cinsel tacizde bulunmaması ve dedikoducu olmaması eklinde bulgulamı tır.

Howard (2005), etik liderin dört temel özelli i olması gerekti ini dile getirmi tir. Bunlardan *birincisi* liderin tüm ya amında dürüst ve namuslu olmasıdır. *kincisi*, gelece e dönük güzel idealleri olmasıdır. *Üçüncüsü*, çevresindeki insanlara umut a ılması ve iyimser davranmasıdır. *En son olarak* ise, çevresindeki insanlara ne e saçmasıdır.

Harvey'e göre (2004), etik liderli in temel özelliklerini u ekilde sıralamak mümkündür:

- a) ortamında, i i yapma ilkelerini, etik standartları dile getirmesi, bunların anlaşılması ve uygulanması konusunda destek olması,
- b) Çalı anlarını etik davranması konusunda sorumlu tutması ve etik de erlerin ihlali kar ısında ho görülü davranmaması,
- c) Ba kalarına etik davranı lar kapsamında örnek olması,
- d) Karar alma sürecinde etik de erlere ba lı kalması ve kararların sonuçlarını etik açıdan sorgulaması,
- e) ortamındaki kuralları ve politikaları etik temelli olu turması

- f) Çevresindeki insanların do ru ve etik davranı lara sahip olmasına yardımcı olması,
- g) Kurumsal geli meyi istikrarlı bir ekilde gerçekle tirmesi,
- h) Çalı anları görevlendirme sürecinde, etik davranı lara sahip olan insanlara öncelik vermesi,
- i) Etik davranı konusunda yol gösterici olmasıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan anla ılabaca ı gibi etik liderlik, bili sel, i itsel ve devinsel davranı lar da etik ilkelere ba lı kalınmasını, ya amın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir. Etik liderlikten beklenen davranı tüm eylemlerin etik de erlere ba lı bir ekilde ifade edilmesidir.

3.8. Etik Liderli in Önemi

Etik liderlik günümüzde önemli oldu u kadar hiçbir zaman önemli olmamı tır. Çünkü günümüz yöneticilerinin kurumları kendi çıkarları için kullandıklarına, yanlış ve sorumsuz uygulamalarla kurumsal ba arının engeli olduklarına yo un bir ekilde ahit olmaktadır (Patten, 2004). Bunlarla beraber etik liderlik, a a ıda belirtilen açıklamalardan dolayı önemli oldu u söylenebilir. Etik liderin öncelikli i i, yanlış olan bir eye kar ı durmak ve onu engellemek olacaktır. Kurumlar yanlış uygulamalarla, do ru ve tatmin edici bir yere varamayacaktır.

Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel ba arı ve performansı engellemelere kar ı önemli bir kalkan olacaktır (Costa, 1998). Etik lider, aynı görü e ve de i ik bakı açlarına sahip bireylerle yani ötekilerle empati kurar. Öteki, ili kide bulundu umuz ve kendisine ait “özne” payesini verdi imiz ki ilerdir (Alatlı, 1999, s. 520). Etik, ötekine kar ı sorumluluk duymaktır. Bu özne olmanın en ba ta gelen özelli idir. Bu sorumluluk kar ılı ı olmayan; yani ötekenden kar ılık beklemeden yapılması gereken sorumluluktur. Bu sorumlulu u duymak, insan olmanın yani özne olmanın bir gere idir (Sarıbay, 1998, s.80). Levinas’a göre özneler arasındaki ili ki düzgün bir boyutta olan bir ili ki de ildir. Bu simetri durumunun zor olaca ndan dolayı “ötekenden kar ılık beklemeden sorumluluk duymak zorundayız. Kar ılık verip vermemek onun sorunudur (Bauman, 1998,

s.109). Etik liderin, izleyenlerine karşı tutumu bu şekilde olacaktır onlara karşı kendini sorumlu hisseder. Bundan dolayı etik lider, belirsizliğin hâkim olduğu bir ortam oluşturmaz ve stresi tolere eder (Costa, 1998). Etik lider, ilerde bulunduğu ötekinin, özelliklerini ve paradigmasını kabul eder. Bu durum da kurumsal yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. Etik liderlik davranışları, çalışanların da etik davranmasını sağlayacaktır. Böylece etik kodlar kurumun bir parçası haline gelecek ve güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Etik liderlik, karar almak için etik değerleri kullanacağı içinde önemlidir (Brigley, 1995, s. 123). Kurum lideri bir şeyin yanlış olduğunu bilmesine rağmen, bir takım amaçlar için onu bilinçli olarak yapabilir (Price, 2000). Etik lider, karar alırken aldığı kararın sonuçlarını düşünür. Kararların sonuçlarında etik bir takım sorunsal durumlar varsa bu kararı almaz ve “içeride” değil “dışarıda” yapan kişidir (Bennis, 1995, s.138).

Dışarıda kalan kurumsal başarının ve yaratıcı ortamların ana temelidir. Lider; kurumsal güce sahip olduğu için insanlar hakkındaki ayrımcılığı aştıracak kararlar alabilir. Bir takım etik olmayan davranışlara kalkışabilir (Price, 2000).

Lider; bu gibi duyguların üstesinden gelmek için bunları yapmaya sevk edecek duygulardan yoksun olmak zorundadır (Cuilla, 1998). Bu durum da etik, liderliği önemli kılan değerlerdir.

Liderler kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütünü kullanabilirler (Calebrase, 1998). Kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışan liderde, bir zaman sonra örgütte kurumsal amaçların önemli olmadığı fikri uyanacaktır. Lider tüm çalışanları kendi amaçları peşinde koymaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir.

Lideri, davranışlarıyla değerlerinin etkilemini oluşturur. Bu yüzden lider öngörülüdür, adalet, doğruluk, cesaret, sabır, özdenetim gibi önemli olan değerleri karakterinde gösterebilmelidir (Aronson, 2003). Bu değerler insanları bir amaç etrafında toplamak ve bu amaca ulaşma sürecinde onlarda heyecan uyandırmak için önemlidir. Bu değerler ise etik liderliğin temel taşıdır.

Yöneticiler, etik liderlik becerilerini sergilemek zorundadırlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve eylemlerini yerine getirmeye istekli olması için liderin, adaleti gerçekleştirmesi ve çevresindekilerin taleplerini karşılaması, onların haklarını koruması gerekir.

Etik liderlik, etik olgunluk açısından da önemlidir. Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında karar verme yeteneği ve karar alma sürecinde etik değerlerle doğru seçim yapabilmektir. Etik olgunluk, kişinin iş ve özel hayatında etik boyutunu geliştirmesi ve izleyenlere örnek olmasıdır. Liderlerin başarılı olmaları için, etik yönden olgun olmaları gerekir. Etik olgunluktan yoksun bir lider, örgütün başarısızlığının sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Duffield ve McCuen, 2000).

Tüm bunlar gösteriyor ki liderlerin ilk önce sergilemesi gereken beceri etik liderlik becerileridir. Etik liderlik becerisinin olmadığı kurumlarda, kurumsal başarıyı yakalayacak bir ortamı oluşturmak zordur.

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANILARI

Örgütler sıkı hiyerarşik yapılar kullanmaktan ve ayrıtılmı işler yapılanmasından uzaklaşan bir değişim göstermişler, işler otonom takımlar temelinde yapılanmaya başlamış ve bu durum bireysel inisiyatif yanında işbirliğinin önemini artırmıştır (LePine vd. , 2002, s.52).

Örgütsel esnekliğin, örgütsel verimliliğin ve değişimden çevre koşullarına uyum sağlamanın günümüz rekabet koşullarında giderek önem kazanmasıyla, çalışanların yalnızca biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, bunun yanında çalışmaya amında biçimsel olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve örgütsel seviyelerini daha yüksek performans düzeylerinde gerçekleştirmeleri için artık önemli bir gereklilik olmuştur. Örgütlerde yer alan biçimsel rol davranışları; örgütsel sistemler, örgütsel kurallar ve etkin üretim sistemleri içerisinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, yönetimin çalışanlardan beklediği ve örgüt yaşamının temelini oluşturan davranışlardır. Bu davranışların açık ve anlaşılır biçimde belirlenememesi, örgütlerde çatışma ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Çerik, 2008, s.175).

Örgütsel yaşamda, işin informal yanı sıra ile ilgili görevlerin birçoğu gönüllü davranışlar ile ilgilidir. Görevlerin başarı ile tamamlanabilmesi için çalışanların ekstra çaba sarf etmesi, diğer insanlara yardım etmesi, onlarla işbirliği yapması, makul örgütsel kural ve prosedürleri izlemesi, örgütsel amaçları savunması, desteklemesi ve onaylaması gerekmektedir (Borman, 2004).

4.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramı

Organ'ın (1997, s.93) tanımına göre; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün fonksiyonlarını bir bütün olarak daha etkin biçimde

yerine getirmesine destek olan gönüllü birey davranı larıdır". Bu tür davranı lar bir i görenin örgütün biçimsel yolla belirledi i zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması olarak da tanımlanmaktadır.

Ba ka bir ifade ile ÖVD biçimsel i tanımlarında yer almayan (Podsakoff vd., 2000, s. 513; Raub, 2008, s.180), ki isel tercih sonucu gerçekleştirilen (Podsakoff vd., 2000, s.513), fazladan rol davranı larıdır (Kaufmann, 2001, s.436). Bu türden davranı ların gönüllü olarak ortaya çıkması, çalı anların örgütsel vatandaşlık davranı ı sergilememesi durumunda cezalandırılmayacağı nı göstermektedir (Smith vd., 1983, s. 654; Raub, 2008, s. 180).

Borman ve Motowidlo (1997, s.67), örgütsel vatandaşlık davranı larının i görenlerin asıl görevi olmadığını; bu davranı ların yalnızca görev faaliyetlerini destekleyerek örgütsel ve sosyal çevreyi ekilendirmeleri açısından örgütsel etkinli e katkıda bulduklarını belirtmektedirler.

4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Özellikleri Ve Temel Unsurları

Örgütsel Vatandaşlık Davranı ı kavramı ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ortaya konulmuş olup teorisi ve boyutları Organ (1988) tarafından yazılmıştır. Ba langıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen takip eden yıllarda bu alandaki teori hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranı alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve ticili kileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çe itli alanlara kadar genişlemiştir (Podsakoff vd., 2000). Böylece ÖVD örgütsel davranı ara tırmaları arasında son yıllarda en geniş çapta araştırılan konulardan birisi olmuştur. (Smith, Organ ve Near, 1983; Brief ve Motowidlo, 1986; Puffer, 1987; Organ, 1988; 1990; Organ ve Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Moorman, 1991; Podsakoff, MacKenzie ve Fetter, 1991; 1993; Morrison, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Organ ve Lingl, 1995; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Van Dyne ve Ang, 1998; Podsakoff vd, 2000; Bolino vd, 2001; Chien, 2004).

“yi Asker Sendromu” (Organ, 1988, 1990) olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı diğerlerinin yanlı nı bulma, onlarla tartışma, onları ikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinli i oldu u kadar sosyal anlamdaki davranışları, i i zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir.

ÖVD, davranışın tanınması gerekenden çok yüksek bir görevi ifade eder. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, ÖVD ise örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi daha ileriye hedefleyen konuları içerir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda ÖVD, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır (Organ, 1988, Akt: Acar, 2006).

ÖVD, genel olarak “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak ifade edilmektedir. Organ, ÖVD için bu tanıma ilaveten gerçekte bu tür davranışların resmi olarak çok miktarda ödüllendirilmeyen, fakat resmi ödülü garantileyen bir miktar biçimsel rol davranışları olduğunu da eklemektedir (Organ, 1988, Akt: Acar, 2006).

Yapılan tanımlamadan yola çıkılarak ÖVD kavramı için aşağıdaki sıralamayı yapabiliriz.

- i.Çalışma arkadaşlarına yardım etmek,
- ii.Çalışma arkadaşlarına kişisel sorunlarda yardımcı olmak,
- iii.Kişisel kararlarda hoşgörülü davranmak,
- iv.Örgütsel amaçlarla tutarlı biçimde, mütevellilere mal ve hizmet sunmak,
- v.Örgütsel amaçlarla çelişen biçimde mütevellilere mal ve hizmet sunmak,
- vi.Örgütsel ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularla ilgili olarak, mütevellilere yardımcı olmak,
- vii.Örgütsel değerlerle, politikalarla, düzenlemelerle uyumlu olmak,
- viii.Örgütsel, yönetsel ve prosedürel konularda geliştirilen öneriler sunmak,
- ix.Uygunsuz talimatlara, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek,

- x. iyle ilgili ek olarak, ekstra çaba göstermek,
- xi.Ek görevler için gönüllü olmak,
- xii.Var olan bir takım zorluklarına karşın, örgütte kalmayı sürdürmek,
- xiii.Örgütün çevrede olumlu bir imaj kazanmasına yardımcı olmaktır.

Çelik'e göre ise ÖVD'nin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır; (Çelik, 2007: 121-126):

1. ÖVD i tanımlarının bir parçası değildir,
2. ÖVD ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlardır,
3. ÖVD e itimlerle geliştirilemez,
4. ÖVD isteğe bağlı davranışlardır,
5. ÖVD'nin sınırları öznedir,
6. ÖVD örgütün işlevi bakımından önemlidir,
7. Şanş ve değerlerle ilgili olması nedeniyle insancıl değerlere dayanır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan *birincisi*, bu tür davranışların biçimsel rol tanımlarının ötesine geçmesi ve bireyin kendinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmesi; *ikincisi*, bu davranışların hiçbir zorlamaya maruz kalmadan gönüllü olarak gerçekleşmesi ve *üçüncüsü*, bu tipten davranışların örgütün ödül sisteminde yer almamasıdır (Greenberg ve Baron, 2000, s.373).

Sosyal bir sistem olan örgütün biçimsel yanı kadar biçimsel olmayan yanı da önemlidir. Biçimsel yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletilecek olan yönetici; biçimsel olmayan yanı grup davranışı, bireyin ihtiyaçları, güdüleme moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Yönetimde canlılığı sağlayan da biçimsel olmayan yanın özellikleridir (Durukan, 2003, s.284).

4.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Teorik Çalışmalar

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına dayanak olan bazı teorilere yer verilmiştir. Sosyal değişim teorisi ve etik teorisi üzerinde en yoğun durulan teorilerdir.

4.3.1 Sosyal De i im Teorisi

Sosyal de i im teorisi (Social Exchange Theory); örgütte amir konumundakilerin adaletli davranı ları sonucunda çalı anların vatandaşlık davranı ı gösterece i temeline dayanmaktadır (Güven, 2006, s. 24).

Örgütsel vatandaşlık davranı ları, biçimsel rol davranı larının bir parçası olmayıp, gönüllü davranı lar olarak ortaya çıktı ı için, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkile imin bir göstergesi olarak dü ünülmektedir (Türker, 2006, s. 9).

Sosyal de i im boyutuyla i görenler, örgütlerinin kendilerine sundu u olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam ba lılı ı duymakta ve bu ba lılıklarını da örgütlerine katkı sa layan örgütsel vatandaşlık davranı larına dönü türmektedirler (Bolat ve Bolat, 2008, s. 78).

Gouldner'a göre (1960) sosyal sistemlerin istikrarı, üyelerin ili kilerindeki 'karsılıklılikilkesi'ne dayanır. Gouldner'ın (1960) çalı masını temel alan Blau (1964) çalı anın örgütle ili kisini ve bu ili kilerde taraflar arasındaki etkile imin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki biçimde gerçekleşti ini ifade eder. Ekonomik etkile imden do an kar ılıklı ili kinin temeli çalı anın biçimsel olarak yaptı ı kontrata dayanır ve maddi ödeme seklinde gerçekleşen açıkça tanımlanabilen bir durumdur.

Sosyal de i im, ekonomik etkile imin tersine açıkça tanımlanamayan ve belirsiz yükümlülükler geli tiren bir ili kidir. Blau (1964) sosyal de i ime göre, ki inin kendisine gönüllü bir e kilde iyi davranan ki iye karşı, görmü oldu u iyili e denk bir e kilde kar ılık vermek için yükümlülük duydu unu ifade eder. Sosyal ili kilerde ki inin nasıl kar ılık verece ini genellikle moral faktörleri (i tatmini, ba lılık vb.) belirler.

Örgütsel vatandaşlık davranı ları biçimsel i gereklerinin bir parçası olmayıp, gönüllü davranı lar olarak ortaya çıktı ı için örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkile imin bir göstergesi gibidir. Morrison'a (1994) göre özellikle insan kaynakları yönetimi, işçi i veren arasındaki ili kide belirleyicidir ve i verenle ili kisini olumlu algılayan çalı an daha çok örgütsel vatandaşlık davranı larını göstermeye çalı ır. Bu

yüzden bir örgütün üyeleri ne kadar çok güven, sadakat ve bağlılık gibi çalı an tutumlara sahip olursa, örgütsel vatandaşlık davranı larının ortaya çıkma olasılı ı da o kadar fazla olur.

Blau (1964) ve di er ara tırmacılar (Rousseau ve McLean Parks, 1993), sosyal etkile imin ortaya çıkmasında güven, sadakat, ba lılık gibi tutumların temel güdüleyiciler oldu unu ifade etmi lerdir. Temel güdüleyiciler (Holmes, 1981) ki inin sosyal ili kide kar ılık verece i taraf hakkındaki duygu ve inançlarından olu an tutumlarıdır.

Organ'a (1988) göre amirlerin hakkaniyetli (adaletli) davranı ları, çalı anları örgütsel vatandaşlık davranı ı göstermeye yöneltilir. Amir ve çalı an arasındaki sosyal etkile im ve kar ılıklılık ilkesi gere i, kendisine adaletli davranılan çalı an kar ılık vermek ister ve bu kar ılık genellikle örgütsel vatandaşlık davranı ları seklinde olur (Konovsky ve Pugh, 1994).

Organ (1988, 1990) ki i, i yerindeki uygulamalarda algıladı ı adalet ölçüsüne göre örgütsel vatandaşlık davranı ıyla kar ılık verir; adil veya iyi davranı a karşı ki i ekstra rol davranı ları gösterirken, haksız davranı lar karşısında bu davranı ları göstermekten kaçınmaktadır. Amir ve çalı anlar arasındaki ilikisel etkile im, çalı anların isleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına, islerini tamamlarken daha yaratıcı olmaları ve sorumluluk almalarına neden olmakta ve örgütün bütünlü üne hizmet etmektedir (Dansereau ve Graen, 1975; Graham, 1991).

4.3.2 Rol ve Ekstra Rol Davranı ları

Rol davranı ları, çalı anın örgüt içinde üzerine düşen görevi yapması için göstermesi gereken davranı lardır (Morgeson, 1999). Bu davranıslar, çalı anın uymak zorunda oldu u biçimsel olarak tanımlanmı görevleridir. Örgütlerde çalı anların rol davranı larını yerine getirmesini sa lamak için biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden yararlanır.

Ekstra rol davranı ları (genellikle örgütsel vatandaşlık davranı larını kastedilir) ise iş gerekleri dışında, çalışanın genellikle, örgütün pozitif tavrına karşılık vermek güdüsüyle göstermeyi istedi i, gönüllü davranı larıdır (Organ, 1988, 1990).

Çalışanların rol tanımlamalarını anlamak, onların neden örgütsel vatandaşlık davranı ı gösterdi ini açıklamak açısından oldukça önemlidir. Çalışanların, literatürde ÖVD diye tanımlanan davranı ları rol davranı ı olarak göstermesiyle, ekstra rol davranı ı olarak göstermesi birbirinden farklı durumlardır. Çünkü rol ve ekstra rol davranı ları hem kavramsal hem de motivasyonel temelleri bakımından birbirinden farklı kavramlardır (Organ ve Konovsky, 1989; Morrison, 1994; Blakely, Srivastava ve Moorman, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranı ının rol ya da ekstra rol davranı ı olarak ortaya çıkmasını, çalışanın işini nasıl tanımladı ı etkiler. İni daha geni tanımlayan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranı ı denilen davranı ları daha çok gösterdi i görülmü tür (Morrison, 1994; Coyle-Shapiro, Kessler ve Purcell, 2004; Kidder, 2002; Morrison ve Phelps, 1999; Tepper ve Taylor, 2003, Zellars, Tepper ve Duffy, 2002). Oysa örgütsel vatandaşlık davranı ına verilen önem, özellikle 'ekstra rol' davranı ı olu u ile konsept ve motivasyon temeli olarak rol davranı ından farklı olmasından kaynaklanır.

Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranı ını ortaya çıkaran faktörleri daha iyi anlamak için çalışanın gözünden bakarak iş tanımlamalarını etkileyen faktörleri incelemek faydalı olabilir. Morrison'a (1994) göre pek çok bili sel, motivasyonel ve durumsal faktör çalışanın işini daha geni tanımlamasına neden olur. Ki inin kontrol oda ı (Rotter, 1966), işini ne derece ya amının merkezine koydu u (Paullay, Alliger ve Stone-Ronero, 1994), ulusu, kültürü iş tanımlamalarını etkiler (Blakely, Srivastava ve Moorman, 2005).

Blakely, Srivastava ve Moorman'a (2005) göre ki i ne kadar çok içsel kontrol odaklı olur ve ne kadar çok işini hayatının merkezine koyarsa; iş sorumluluklarını o derece geni tanımlar ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranı ı diye tanımlanan davranı ları gösterir.

Rol davranı ları daha çok dı sal ödül ve cezaya ba lıdır (Katz, 1964; Organ,1988; Puffer, 1987). Örgütsel vatanda lık davranı ı ise tanımı gere i, örgütün ödüllendirmedi i ba ka bir ifadeyle dı sal ödüllerden ba ımsız olmalıdır. Genel olarak rol davranı ları için gerekli olan motivasyon ekstra rol davranı larından daha fazladır (Morrison, 1994).

Rol ve ekstra rol arasındaki ayrıma ili kin bir ba ka görü ise Morgeson'a(1999) aittir. Morgeson (1999) rol ve ekstra rol tanımları ki iler, örgütler ve içinde bulunulan zaman dilimine göre de i ece i için hangi davranı ın rol ve hangisinin ekstra rol oldu u konusunda kesin bir ayırım konulamayaca ını ifade eder.

ÖVD ilgili rol ve ekstra rol davranı ları arasındaki sınırın, bu alandaki teorisyenler ile uygulamada bu davranı ları gösterenler (çalı anlar) açısından farklı algılandı ı açıktır. Çalı anın i i gere i göstermesi gereken rol davranı larıyla ilgili geleneksel yakla ım, rol davranı larını yapılan isin bir sonucu, çıktısı olarak ele alır. Ba ka bir ifadeyle rol davranı ları çalı anın i tanımı içinde yer alan, çalı anın i ini yaparken göstermesi gereken davranı larıdır.

Rodham'a (2000) göre geleneksel yakla ımın sadece biçimsel görev tanımlarını içermesi, isin dinamik yapısını dikkate almaması rol davranı ı anlayı ımızı kısıtlar. Küreselle me ile artan rekabet, geli en teknoloji ve çevredeki di er de i ilmeme lerin yapısı ve çalı ma ekilerini de i tirmi tir (Bilgin vd., 2004). Bu ba lamda, günümüz is dünyasında, rol davranı larını sadece is sürecinin somut çıktıları olarak de erlendirmek gerçekleri yansıtmayacaktır.

Goffman'ın (1974) yakla ımı, çalı anın isi gere i yapması gereken rol davranı larıyla ilgili, geleneksel yakla ımdan farklı olarak çalı anın rol davranı larının ortaya çıkısını etkileyen bili sel unsurları da inceler. Çalı anın algıladı ı rol ile rol takımının bekledi i rol, bu davranı ların nasıl ve neden ortaya çıktı ını anlamak açısından önemlidir (Rodham, 2000).Yöneticilerin personelle ilgili ödüllendirme, e itim gibi idari kararları alırken ve performans de erlemesinde, ÖVD'nı en az rol davranı ları kadar dikkate aldıkları çe itli ara tırmalarla

desteklenmi tir (MacKenzie vd., 1991, 1993; Podsakoff, MacKenzie ve Hui, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Podsakoff vd., 2000).

Bu durumda hem yöneticilerin ÖVD'yi de içeren rol beklentileri hem de çalı anın i sorumluluklarını daha geni tanımlaması ile artan rol algısı, örgütsel vatandaşlık davranı ların biçimsel i gereklerinin bir parçası olarak gösterilmesini etkilemektedir.

4.3.3 E itlik Teorisi

Adam'ın (1965) geli tirdi i e itlik teorisine (Equity Theory) göre, birey, örgütün kendisine ve di erlerine sundu u olanakları kar ıla tırarak örgütün adil olup olmadığını anlar (Organ, 1988).

Çalı anlar kendilerinin örgüte ve örgütün kendilerine sundu u katkıları, is arkadaşlarının kazanım ve katkılarıyla kar ıla tırırlar (Deluga, 1994). Kendilerine e it davranılmadı nı ya da bazı kaynaklardan mahrum bırakıldı ı duygusuna sahip çalı anlar örgüte katkılarını azaltırlar, örgütsel vatandaşlık davranı ları gösterebilecekken göstermemeyi seçerler. Örgütün kaynak ve olanaklar açısından adaletli bir dağıtım yaptı nı algılayan çalı anlar ise örgütsel vatandaşlık davranı larını artırma e ilimine girerler.

E itlik teorisi; çalı anların i yerinde yüksek motivasyonla çalı abilmelerini; emeklerini, ba lılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korumasını ve takdir edilmelerini içermektedir (Tutar, 2007, s.100).

görenler kendi algıladıkları i emeklerini ve verdikleri emek kar ılı nda algıladıkları sonucu di er çalı anlarla kar ıla tırmaktadırlar (Greenberg, 1990, s.400; Atalay, 2005, s. 8; Atak, 2006, s. 69; Bolat vd.,2008, s.198).

Bu teoriye göre adaletsiz bir ekilde ücretlendirildi i algısına sahip i görenlerin tatminsizlik ya ayacakları ve bu e itsizli i düzelterek motivasyonlarını artıracakları varsayılmaktadır (Greenberg, 1989, s. 174).

Örgütte e itsizlik hissedeni gören daha az örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyecek, örgüte katkısı azalacak ve örgütten uzaklaşacaktır (Greenberg, 1993, s. 251).

4.3.4 Lider izleyici Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)

Lider izleyici değişim rol yapma modelinin temeli sosyal takas teorisine dayanır. Bu modele göre amir tüm astlarına benzer bir liderlik stili göstermek yerine, liderlik stili her astla olan karşılıklı sosyal etkileşimine göre farklıdır (Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Yüksek nitelikli bir lider izleyicisi kişisi karşılıklı güvenin olduğu, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir üst-ast ilişkisi şeklindedir (Liden and Graen, 1980; Dienesch vd Liden, 1986). Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu ilişki kide amir, başarılı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri kendi beklentilerine uygun astlarını ödüllendirir. Amirinin olumlu tavrına, astı da örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol gereklerinin üstünde davranışlar göstererek karşılık verir (Deluga, 1998). Yapılan çalışmalar liderlerin, vatandaşlık davranışının açılışında anahtar rolü olduğunu destekler (Podsakoff, 2000).

4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Aslında, vatandaşlık benzeri davranışlara ilginin artmasına rağmen, literatür taramalarında bu konunun boyutları konusunda bir görüş birliği eksikliğinin olduğu söylenebilir. Öyle ki Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) yaptıkları çalışmaları sonucunda vatandaşlık davranışlarını belirleyen, potansiyel 30 farklı form belirlemişlerdir. ÖVD ekstra rol davranışını kapsayan ve örgütlerde büyük önem taşıyan bir süreçtir. (Organ, 1988; Podsakoff vd., 1997).

Organ, Podsakoff ve MacKenzie, ÖVD'yi örgüt kuramı bakımından Chester Barnard'ın (1939) dü ünceleri ba lamında açıklamaktadır. Barnard'a göre örgütler, i birli i sistemleridir. Barnard, biçimsel yapı ve kontrollerin i birli i sistemlerinin do asını tanımlamakta yetersiz kaldı nı görmü tür. Bu bakımdan Barnard'ın kullandı ı iradilik ya da gönüllülük kavramı i birli i sistemleri için vazgeçilmezdir. nstanların gönüllü çabalarıyla katkı sa lamaları “i birli i sistemleri” ya da örgütler için ya amsal öneme sahiptir. Örgütler kendi içlerinde birçok sayıda küçük örgütlerden olu ur. Örgütlü faaliyetlerin tümünde i birli i için gönüllülük esastır (Organ vd. , 2006, s. 45-48). Bu ba lamda faaliyetlerde gönüllülük esas alınırsa ÖVD'ye ula ılmaktadır.

Bu kavramsalla tırmadan sonra, ÖVD ile ilgili bir takım kavramlar, ba ka yazarlar tarafından; *ekstra-rol davranı ı* (Van Dyne vd. 1995), *sivil yurtta lık* (Graham, 1991; Van Dyne vd., 1994), *prososyal davranı lar* (Brief ve Motowidlo, 1986) ve *ba lamsal performans* (Motowidlo vd., 1997) biçiminde tanımlanarak açıklanmı tır. Bu davranı lar, görev ya da teknik performanstan ayırt edilebilen davranı lardır. Asıl i in öz kapsamından daha fazla iradilik, spontanlık gösterirler. Tutumsal ve do al e ilimsel ölçümlerle, teknik görev performansına görece daha iyi yordanabilirler. Ayrıca, teknik ba lam üzerine de il de, genellikle daha çok sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik ba lam üzerinde olumlu etkileri vardır (Farh vd. 2004, s.241).

ÖVD olu turan boyutlar, literatürde çe itli ekillerde sınıflandırılmı tır. Bir takım ara tırmalarda, sadakat, itaat, taraf tutar katılım, sosyal katılım, ilgili olmak, de i ime uyum, ki iler arısı yardım, ki isel inisiyatif ve ki isel gayret gibi çe itli ÖVD boyutları tanımlanmaktadır (Basım ve e en, 2006, s.87). Örne in Borman ve Motowidlo'nun (1993, 1997), ba lamsal performans kavramsalla tırmasındaki ÖVD boyutları öyle sıralanabilir (Coleman ve Borman, 2000, s. 27):

- Görevin kendisi ile ilgili faaliyetleri ba arıyla tamamlamak için, gerekli olan ekstra çabayı gönüllü ve içten olarak göstermek,
- le ilgili görevin biçimsel tarafını olu turmayan faaliyetleri gönüllü olarak gerçekle tirmek,
- Di erleriyle i birli i ve yardımla ma içinde olmak,

- Örgütsel kural ve prosedürleri izlemek,
- Örgütsel amaçları savunmak, desteklemek ve di erlerine de bu amaçları telkin etmek,

Sonuç olarak literatürde en yaygın biçimde tanımlanan ÖVD boyutları; di erlerini dü ünme (özgecilik), nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik (gönüllülük), ileri görev bilinci ve örgütün geli imine destek olmaktır (Organ, 1988; Akt. : Elçi, 2005, s. 29). Bu nedenle bu tez çalı masında ÖVD'nin bu be boyutu de erlendirilecektir.

4.4.1 Di erlerini Dü ünme (Di ergamlık/ Altruizm)

Organ'a (1988) göre di erlerini dü ünme, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle kar ıla ıldı nda di er çalı ana yardım etmeyi içeren iste e ba lı davranı lardır (Kamer, 2001, s. 11).

Di erlerine yardım etmek boyutunda davranı lar, i gerekleri kapsamında planlanmı lardır. Yardım edici davranı lar gönüllü olarak di er çalı ma arkada larının görevlerini yerine getirmelerine yardım etmeyi içerir. Potansiyel hatalara kar ı uyarmayı, tedarik edilenleri payla mayı ve yardım sa lamayı içeren yardım edici davranı lar, yerine getirilmedi i durumlarda örgütsel sorunlara yol açabilmesiyle, örne in; üretim hattının kesintiye u raması vb. sonuçlarıyla açıklanabilmektedir (George ve Brief, 1992, s. 311).

Organ (1990), di erlerini dü ünme boyutundaki davranı lara örnek olarak, yeni bir çalı ma araç-gereçleri nasıl kullanılaca nı ö retmeyi, i arkada larının i yükünü hafifletmeyi, i arkada larının kendi ba ına elde edemedi i materyali kullanmasına yardım etmeyi örnek vermi tir (Kamer, 2001, s.11). Çalı ma arkada na bir projede yardımcı olmak, takım arkada nın rahatsız olup i e gelmedi i bir günde onun i ini üstlenmek, örgütsel vatandaşlık davranı mının, di erlerini dü ünme boyunu olu turan ö elerine örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003, s. 96).

Di erlerine yardım etme davranı ı, kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sa ladı ı, koordinasyonu artırdı ı ve elveri li bir çalı ma iklimi sa ladı ı için örgütsel etkinlikle ili kilidir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s.135, Podsakoff ve MacKenzie, 1993,s. 264).

Yardım etme davranı ları aracılı ıyla grup etkinli inin artmasında, yeni i görenlerin daha verimli çalı ma biçimlerini ö renmesi, daha çabuk deneyim kazanmaları, problemlere daha etkili çözümler bulabilmeleri rol oynayabilir. Bu eilde, yeni i görenlerin hem nitelik hem de nicelik olarak daha yüksek performansla çalı malarına olanak sa lanmı olur. görenler birbirlerine yardım ettiklerinden, yöneticiler zamanlarını yardım etme davranı larına ayırmak yerine, daha fazla verimlilik sa layan faaliyetlerle u raabilirler. Yardım edici davranı lar grubun birlik ve bütünlü ünü artıracaktır. Bunun sonucunda, i ten ayrılma oranları azalacak, i yeri daha çekici olacak ve örgütsel verimlilikte artı sa lanabilecektir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997,s. 264).

Di erlerini dü ünme ya da di erlerine yardım etme davranı ı yalnızca i arkadaşlarına de il, mü terilere, satıcılara vb. taraflara yönelik de olabilmektedir (Çerik, 2008, s. 186). Yardım etme davranı ı ile nicelik performans ili kisinde aracı olan potansiyel de i ken; i in teknolojik gereklilikleri olabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s.144).

4.4.2 İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık/ Conscientiousness)

Bu boyutta yer alan davranı lar, çalı anların rol gereklerinin üzerinde sergiledikleri davranı lardır (Çerik, 2008, s. 186).

Organ'ın (1990) belirtti i gibi, ileri görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranı larının ötesinde davranı için gönüllü olmalarını belirtir (Özdevecio lu, 2003, s. 120).

Vicdanlılık gösteren i gören, çevresinde suiistimal olana ı olsa bile ya da gözetim ve denetim altında olmasa da, ilgili rol davranı larında aksaklık yapmayacaktır (Kamer, 2001, s. 12). Gereksinim duyuldu unda, gece geç saatlere

kadar ofiste çalı mak, sabahları i e erken gelmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, ileri görev bilinci boyutunu oluşturan örneklere örnek gösterilebilir (Özkalp, 2003, s. 96). Bu boyutta yer alan davranışlara bir diğer örnek; örgüt yararına toplantılara düzenli olarak katılma davranışı verilebilir (Çerik, 2008, s. 186).

İleri Görev Bilinci, (Conscientiousness) çalışanların gerekli olandan daha fazlasını yapmalarını içerir. Verilen görevi tamamlamak için, fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışmak, görevlerin yanında gönüllü işler yapmak, örgüt kurallarına uymak ve iş zamanını hiçbir şekilde boşa harcamamak, bu türden davranışlara örnek olarak verilebilir (Yoon ve Suh, 2003, s. 598, Akt: Elçi, 2005).

4.4.3 Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Olma/ Civic Virtue)

Bireylerin, çalışanları kurumun sürekli gelişmesine yardım eden faaliyetlerde bulunmak istemeleri, biçimsel olarak görevleri arasında olmasa da kurum imajına yardım edecek aktivitelere ilgi duymaları ya da katılmak istemeleridir. Çalışanların ayrıca kurumlarındaki gelişmelere uyum göstermeye çaba harcamaları, kurumdaki değişiklikleri izleyerek diğerleri tarafından da bu değişikliklerin kabul göstermesi için gayret göstermeleri bu kapsamdaki davranışlar arasında yer alır (Elçi, 2005, s. 32).

Sivil erdem kapsamındaki davranışlar, örgütün gelişimine destek olan davranışlardır. Örgüt içindeki toplantılara, faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, örgüt sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgiler toplamak sivil erdem davranışlarına örnektir (Özkalp, 2003, s. 96). Ayrıca, yangın tehlikesi ya da üpheli durumları rapor etmek, kapıları kilitlemek vb. davranışlar da sivil erdem davranışları için örnek verilebilir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 79).

Örgütsel sivil erdem ile niceliksel performans ilişkisinde, satış personeli, örgütün yakın çevresiyle dış temas içinde olduğundan, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, yasal çevre vb. çevre faktörlerine ilişkin yoğun bir enformasyonla imaktadır. Bu enformasyonun örgüt yararına, örgütün çevreye uyum sağlayabilmesi ve örgütsel etkinliğini artırabilmesi için aktif biçimde toplantılarda aktarılması ve yapıcı öneriler biçiminde sunulması gerekeceğinden, sivil örgütsel

erdem için daha fazla gereksinim doğacaktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 145).

4.4.4 Centilmenlik (Sportmanship)

Gönüllülük ve centilmenlik, lidere ve örgüte bir bütün olarak bahlılı ifade etmektedir. Genel olarak çalıanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, iler yolunda gitmedi zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve astlarının ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmasını sağlaması olarak tanımlanabilir (Podsakoff *et al*, 2000; Bolino vd. , 2001). Ayrıca, olumsuzluklara karşı olumlu olarak yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri mesele çıkartmadan ve ikâyet etmeden kabullenme iyi niyetini de içermektedir (Organ and Lingl, 1995, Akt: Acar, 2006).

Sıkıntı veren olaylar karşısında ikâyet etmemek ve hoşgörülü olmak yanında, çalıma arkadaşlarından ikâyetçi olmamak ve ikâyete konu olacak davranılarda bulunmamak gibi davranılları içermektedir. Ayrıca örgüt imajını korumak, ele tirilere karşı örgütü savunmak, örgütsel vatandaşlık davranıının centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp, 2003, s. 96).

Ayrıca, çalıılan kurumu diğer ortamlarda savunmak, i letmenin ününü koruması bakımından, Pazar çevresinde iyi haberler duyurmak, yanlış anlaşılmalrı düzeltmeye çalımak, yöneticiler olmadan da örgüt çıkarlarını gözetmek, ÖVD kapsamındadır. Gereksiz yere önemsiz sorunları büyütmemek, i inden ayrılma iste ini sürekli dile getirip, çevresinde örgütle ve ilgili olumsuz duygular olumasına nede olmamak bu tür davranıllara örnek verilebilir (Elçi, 200, s. 31).

Centilmenlik davranılları, örgüt içinde huzurlu ve barıçıl bir çalıma ortamı sağlanmasına katkı sağlayarak, hoşgörünün gelişmesine ve ayrıca mü teri ilikilerinin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olabilecektir (Çelik, 2007, s.133).

4.4.5 Nezakete Dayalı Bilgilendirme (Courtesy)

Di erlerini Dü ünmede oldu u gibi bu boyutta da destekleyici davranı lar söz konusudur, ancak ondan farkı, destekleyici davranı ların belirli bir ki iye yönelik de il, daha genel olmasıdır. Nezakete dayalı bilgilendirme, örgütle ilgili sorunları önceden görmek, sorunların olu masını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli birimleri bilgilendirmek, örgütsel vatandaşlık davranı mının nezakete dayalı bilgilendirme boyutundaki davranı lar olarak tanımlanabilir (Özkalp, 2003, s. 96).

Bu ekilde gelecekte do ması olası problemler engellenmi olur ve zamanın daha etkili kullanımı sa lanır. Bu nedenle di erlerini dü ünme ve yardım etme davranı ı biçimsel görev dı ndaki performans düzeyini etkileyen faktörleri kapsarken, nezaket tabanlı bilgilendirme, gelecekte olu ması olası problemlerle ilgilidir (Çetin, 2004, s. 20). Satı temsilcisinin, yeni sipari le ilgili olarak, yeni üretim uygulamalarına gereksinim olabilece ini üretimde çalı anlara önceden gönüllü ve biçimsel olmayan yollarla bildirmesi bu kapsamda bir örnek olarak sayılabilir (İ ba ı, 2000, s.363, Akt: Elçi, 2005, s. 31).

4.5 ÖVD'nin Öncülleri

ÖVD'yle ilgili ara tırmaların ço u, söz konusu davranı ı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranı a güdüleyen faktörler konusunda yapılmı tır. ÖVD'yle ilgili bu öncüllerin (antecedents-determinants) mevcut olması durumunda çalı anlar tarafından vatandaşlık davranı mının sergilenme olasılı mının arttı ı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranı larının azaldı ı söylenebilir.

ÖVD ve öncülleri ile ilgili önceki ara tırmalarda daha ziyade bireylerin e ilimleri ve lider deste i gibi i gören davranı ları üzerinde durulmu tur. Daha yakın zamanlarda, birçok farklı de i kenler de ele alınmaya ba lanmı tır. Bunlar sırasıyla; i tatmini, örgütsel adalet algıları, örgütsel ba lılık, ki ilik özellikleri (vicdanlılık, geçimlik vb.), görev özellikleri, algılanan adalet ve liderlik davranı ı biçiminde sıralanabilir (Alizadeh, et al., 2012).

Öte yandan, rol çatı ması ve rol belirsizli i de ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi oldu u tespit edilmi tır. Bunların her ikisi de ÖVD ile negatif ili kili

iken, rol netli i (role clarity) ve rol kolayla tırmanın ise (role facilitation) ÖVD ile pozitif olarak ili kili oldu u tespit edilmi tir (Chahal ve Mehta, 2011).

ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk ara tırmayı yapmı lardır. Bu ara tırmaya göre ÖVD'nin en güçlü öncülü i tatminidir. Yapılan incelemelerde i tatmini, algılanan adalet ve örgütsel ba lılı ın ÖVD'nin bir öncülü oldu unu bulmu tur.

Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin ba lıca öncülleri, i tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel ba lılık ve lider deste i olarak belirtilmi tir (Organ ve Ryan, 1995).

Podsakoff ve çalı ma arkada ları (2000) ise, yapılan ampirik ara tırmalar dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalı anın özellikleri, i in özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranı ları olmak üzere dört grupta incelemi lerdir.

George ve Jones ise (1997) ÖVD'nı etkileyen kurumsal faktörleri (contextual factors) üç grup altında toplamı tur. Bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), Grup (normlar, hedefler) ve Örgütsel (örgüt yapısı, politikalar ve ödüller).

ÖVD'yle ilgili ara tırmaların ço u, söz konusu davranı ı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranı a güdüleyen faktörler konusunda yapılmı tur. ÖVD'yle ilgili bu öncüllerin(antecedent-determinants) mevcut olması durumunda çalı anlar tarafından vatandaşlık davranı ının sergilenme olasılı ının arttı ı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranı larının sergilenmesinin azaldı ı söylenebilir.

ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk ara tırmayı, Organ ve Bateman (1983) yapmı lardır. Bu ara tırmaya göre ÖVD'nin en güçlü öncülü i tatminidir. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin ba lıca öncülleri, i tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel ba lılık ve lider deste i olarak belirtilmi tir (Organ ve Ryan, 1995). Podsakoff vd. (2000) ise, yapılan deneye dayalı ara tırmalara dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalı anın özellikleri, i in özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranı ları olmak üzere dört grupta incelemi lerdir. ÖVD davranı ları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının i leyi i kolayla ır

ve i görenler arasındaki çatı malar azalır. Böylece örgütün etkinli i artacak, örgütsel performansı olumlu yönde geli me gösterebilecektir.

Cohen vd. (2000) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının dü ük i gücüne neden oldu unu ifade etmi lerdir. Kendisini örgüte adamı i görenler, örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün ba arısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması, örgüt içinde daha güzel bir i ortamı olu turacak, bu durum da i gören ba lılı ı ve nihayet verimlilik ve dü ük i gücü devri ile sonuçlanabilecektir. Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD'nin örgütsel ba arıya katkılarını u ekilde belirtmi lerdir;

- ÖVD çalı anlarının ve örgütün verimlili ini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalı anlarını elinde tutmasını sa lar ve yeni i görenlere örgüte cezp etme yetene ini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve ki iler arası koordinasyonun sa lamasına yardımcı olur.

4.6 Örgütsel Vatanda lık Davranı nın Örgüte Ve Bireye Sa ladı ı Katkılar

ÖVD ile ilgili ilk çalı malar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalı malar ÖVD'nin örgütsel sonuçları konusunda olmu tur.

Örgüte yeni gelenlerin kolayca gruba girebilmeleri ve performanslarının artırmada yardım davranı ı etkindir. Dahası, grup en iyi uygulamalarını yapabilir, koordinasyon kolayla ır ve böylece performans ini çıkı ları daha da azalır. Yüksek düzeydeki centilmenlik grubun çok fazla enerji ve zaman harcamasını engeller. Centilmenlik grup üyelerinin yüksek performans göstermelerine yardımcı olur. Vicdanlı olma davranı ı arttıkça, liderler yetkilerini kendilerini izleyenlere devrederler (Boerner, Astrid ve Griesser, 2007).

Bu kapsamda, i tatmini, örgütsel ba lılık, liderlik vb. davranı ların örgütsel vatandaşlık davranı ı üzerinde etkili önemli belirleyiciler oldu u; di er yandan örgütsel vatandaşlık davranı ının örgütsel performansı çe itli boyutlarda ve olumlu yönde etkiledi i ortaya konulmu tur (Podsakoff vd, 2000).

Yapılan bazı çalı malarla, ÖVD'nın yo un olarak ya andı ı örgütlerde devamsızlı ı azalttı ı bulgulanmı tır (Chughtai ve Zafer, 2006; Khalid ve Ali, 2005; Meyer vd. ,1997; Podsakoff ve Mackenzie, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranı ları özellikle yöneticilerin zaman ve enerjilerini örgütte daha öncelikli ve önemli faaliyetlerde kullanabilmelerine olanak sa lamaktadır. ÖVD bireyin biçimsel i gereklerinin dı ındadır ve örgütün etkin faaliyet göstermesinde önemli bir yere sahiptir (Bateman ve Organ, 1983, s. 588).

Organ'a göre (1997) ÖVD, tanımı bakımından birleştirici ve destekleyici olarak dikkate alınmalıdır.

George ve Brief (1992); Katz'ın (1964) spontane davranı lar olarak tanımladı ı davranı lar biçimlerine ili kin ara tırmalarında, spontane davranı ların (çalı ma arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geli tirmek, iyi niyetin yaygınla tırılması), örgütsel vatandaşlık davranı ına (Organ, 1988) ve prososyal örgütsel davranı lara (Brief ve Motowidlo, 1986) benzemekle birlikte olanlardan bir takım farklı yönleri oldu unu da belirtmektedir (George ve Brief, 1992, s. 310). Brief ve Motowidlo'ya göre, prososyal davranı örnekleri; yardımcı olmak, ba ı yapmak, i birli i yapmak ve gönüllülük biçiminde ortaya çıkabilir. Bu davranı lar olumlu sosyal davranı lardır ve ba ka kimselerin iyilik ve refahının sa lanması ve sürdürülmesine olanak verir.

Örgütsel vatandaşlık davranı ının örgüte sa ladı ı ba lıca katkılar çe itli ara tırmacılar tarafından genel olarak u ekilde sıralanmaktadır (Cohen ve Vigoda, 2000, s.597-598; Schnake ve Dumler,2003, s.285; Özdevecio lu, 2003, s.119):

- Örgütsel performansı ve etkinli i artırır.
- görenlerin verimlili ini artırır.
- Kaynak kullanımında ve payla ımında verimlili i artırır.
- Ki iler ve birimler arasında etkin koordinasyon sa lar.
- Çevresel de i ikliklere uyum yetene ini artırır.

Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD'nin örgütsel ba arıya katkılarını u ekinde belirtmi lerdir; (Ekonomik ve Sosyal Ara tırmalar Dergisi, Bahar 2006 Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1)

- ÖVD çalı anlarının ve örgütün verimlili ini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalı anlarını elinde tutmasını sa lar ve yeni i görenlere örgüte cezp etme yetene ini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve ki iler arası koordinasyonun sa lamasına yardımcı olur.
- Örgütün bulundu u çevredeki de i im ve dönü ümlere daha uyum sa lamasına yardımcı olur.

Genel olarak, ÖVD davranı ları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının i leyi i kolayla ır ve i görenler arasındaki çatı malar azalır. Böylece örgütün etkinli i artacak, örgütsel performansı olumlu yönde geli me gösterebilecektir.

Chen ve di erleri (1998) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının dü ük i gücü devrine sebebiyet verdi ini ifade etmi lerdir. Kendini örgüte adamı i görenlerin örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün ba arısına birçok yönden katılımda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir i ortamı olu turacak bu durum da i gören ba lılı ı ve nihayet verimlilik ve dü ük i gücü devri ile sonuçlanacaktır.

Uygulamada, iş tatmini yüksek olan bireylerin kendiliğinden ya da istendiğinde 'küçük' ekstralar yapmaya gönüllü olmaları, yöneticilerin, iş tatmininin örgüt performansını artırdığını düşünmelerine neden olmuştur (Organ, 1988, s.50). *Teorisyenlerin* iş tatmini - örgüt performansı ilişkisini ölçerken klasik performans ölçütlerini (ör. çıktı miktarı, yapılan işin kalitesi, üretim seviyesi gibi ölçütler) kullanmaları, uygulamacıların iş tatmininin örgüt performansını etkilediği görüşünün ampirik çalışmalarıyla desteklenememesine neden olmuştur (Bateman ve Organ, 1983).

İş tatminini gibi çalışan tutumlarının, görev tanımlarındaki rol davranışları aracılığıyla değil de daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları aracılığıyla ortaya çıkması, iş tatmininin neden bireysel performanslar üzerinde etkisi olmadığını açıklayıcıdır. Örgütteki teknoloji, iş akışı, üretim süreci gibi durumsal faktörler (Organ, 1977) ya da yetenek gibi kişisel faktörler (Bateman ve Organ, 1983) çalışanın duruma uyum gösterip, iş performansına katkıda bulunma yeteneklerini zorlarken, gönüllü olarak yaptığı davranışları daha az etkiler (Organ ve Ryan, 1995).

Sonuç olarak bakılırsa, iş tatmini-ÖVD ilişkisi konusunda yapılan çalışmalar farklı sonuçlar vermiştir. Araştırmaların sonuçları açısından bu konudaki görüş farklılıkları üç kısımda ele alınabilir:

- i. İş tatmininin ÖVD üzerinde güçlü belirleyici etkisi olduğunu savunan araştırmalar (Organ ve Ryan, 1995)
- ii. İş tatmini ile ÖVD arasında ilişki olmadığını ya da ilişkiyi kısmen adalet kavramı ölçümlerinin kontrol altına alınmamasından kaynakladığını savunan araştırmalar (Organ, 1988; Fahr, Organ ve Podsakoff, 1990; Moorman, 1991; Organ ve Moorman, 1993; Tansky, 1993; Schappe, 1998)
- iii. İş tatmini ÖVD ilişkisinin iş tatmini türüne göre değiştiğini savunan araştırmalar (William ve Anderson, 1991; Moorman, 1993; Organ ve Konovsky, 1989).

Organ ve Ryan (1995) örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran ilişki ve tutumlarla ilgili 55 çalışmayı kapsama alan meta-analizleri sonucunda, çalışanın işle ilgili tutumlarının (başlılık, iş tatmini, algılanan lider desteği, adalet

algısı) örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkili oldu unu bulmu tur. Buna göre örgüte bağlılık arttıkça, çalışanlar örgüt yararına daha fazla fedakârlık göstermeye gönüllü oldu unu ifade eder.

Bu fedakâr davranışlar da genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tasvir edilir (Turnipspeed ve Murkison 2000; Pierce, Gardner, Cumming ve Dunham 1989). Mowday, Porter ve Dubin 'in (1974) bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Wiener'in (1982) içselleştirilmiş inançlar şeklinde tanımladığı örgüte bağlılığına sahip çalışanlar; kendilerini, ceza ya da yaptırıma konu olmayan, tamamıyla örgüt yararına olan davranışları yerine getirmekten sorumlu tutarlar. Örgüte bağlı bir çalışanın gösterdiği davranışların özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlamakta kullanılan özelliklerdir.

Klasik yaklaşım, ÖVD ile örgüte bağlılık ilişkisini, 'örgüte bağlılığına çalışanların iş gereklerinin üstünde çaba harcamaya gönüllü olmasını sağlayarak, ÖVD'yi ortaya çıkardığı' savıyla açıklamaktadır (Foote, Seipel ve Duffy, 2005, s. 204). Bu yaklaşımdan farklı olarak, Morrison (1994) örgüte bağlılığının çalışanların işlerini daha geniş tanımlamalarına neden olarak, ÖVD denilen davranışların işin bir parçası olarak gösterdikleri savını ampirik sonuçlarla da desteklemiştir.

Literatürde örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki konusunda birbirleriyle çelişen ampirik bulgular da söz konusudur. Genel olarak literatür, örgüte bağlılığının ÖVD üzerinde açıklayıcılığı olduğunu ifade etse de, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olmadığını söyleyen çalışmalar da vardır (Alotaibi, 2001).

Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışılan ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu

davranı lara sebep olaca ı ve böylece duygusal ba lılı ı yüksek çalı anların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranı ı sergilemelerine yol açabilece i kestirilebilir. ÖVD ve duygusal ba lılık ili kisi konusunda yapılar birçok ara tırma bu ili kiyi destekler niteliktedir. Organ ÖVD ile örgütsel ba lılık arasındaki ili kiyi bireyin ba lılı ı nasıl algıladı na göre de i ti ini söylemi tir (Farh, Organ ve Podsakoff, 1990). E er birey ba lılı ı bir davranı niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkile im olarak görürse ÖVD sergilemesi yüksek olacaktır.

Bilindi i gibi duygusal ba lılık amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgüt üyeli ini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal ba lılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranı ların gösterilmesine neden olmaktadır.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel ba lılı ı yüksek olan bireylerin ÖVD göstermeleri muhtemeldir. Duygusal ba lılık ve ÖVD ili kisi konusunda farklı yakla ımlar söz konusu olsa da çalı tı ı örgüte kar ı bir ba lılık geli tirmi bireylerin geli tirmemilere oranla ÖVD sergileme olasılıklarını daha kuvvetlidir. Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının, örgüt içi stresi azaltmak ve çalı anların sorumluluk duygularını geli tirmek gibi fonksiyonlarının oldu u söylenebilir (Çelik, 2007, s. 1529).

Güven alı an yönetici ili kisinin kalitesinin belirlenmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bu ikili güven ili kisi dı nda; çalı anlar, takımlar ve departmanlar arasında da kar ılıklı güven bulunmalıdır (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007, s.43-44). Yöneticiye duyulan güven; ba lılık, performans, grup içi ve arası bilgi payla ımı, önemini yitirmek korkusuyla bilgiyi payla mama davranı ı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Renzl, 2008, s.207-215). Yapılan ara tırmalar yöneticiye duyulan güvenin, bilgiye olan inanç, örgüte ba lılık, kararlara ba lılık, örgütsel vatandaşlık, i tatmini, yöneticiye ili kin memnuniyeti ve örgütte kalma iste i üzerinde önemli etkileri oldu unu göstermektedir (Bijlama ve Van de Bunt, 2003, s.638).

4.7 Örgütlerde ÖVD'nin Geliştirilmesi

Brightman ve Morgan'a göre (1999), yöneticilerin daha fazla rekabetçi avantaj elde etmek için, çalışanların katılımına ve ÖVD'na olan gereksinimleri artmaktadır. ÖVD'nın örgütte yaygınlaştırılması için, örgütsel süreçlerde ve sistemlerde iyileştirmeler gerekmektedir. Yazarlara göre bu amaçla belirli sonuçlarına ulaşmak için, yurtseverlik kültürü yaratmanın etkili olabileceği belirtilmektedir bu anlamda iyi bir örgüt lideri, yurtsever bir ülke liderinin uygulamalarını kendisine örnek alabilmelidir (Brightman ve Moran, 1999, s. 678-685). Böylece ÖVD geliştirilebilecek ve beklenen sonuçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. ÖVD'nın gelişimi olan bir örgütün performansı ciddi anlamda bir artış gösterecektir, sadece performans artışı sağlamak değil söz konusu işletmelerde faaliyet gösteren çalışanların bireysel performansları, iş tatmin düzeyleri, örgüte bağlılıkları ve motivasyonlarında da artışlar gözlenecektir.

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

5.1 Performan Kavramı

Hızla de i en dünyada organizasyonlar daha esnek, yaratıcı, mü teri odaklı ve zorluklara kar ı dayanıklı olmalıdır. Bu sebeple organizasyonlar açık sistemler olarak dü ünüldü ünde, uygulanan disiplinler farklıla arak farkı mekanizmalarla, çevre ile ba lantı kurularak performansın artması amaçlanır. Organizasyonların yapılarının ve i levlerinin de i mesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde i görenin artan önemi, gereksinimlerin çe itlili i ve i görene bakı açılarının farklıla ması ile çalı anların i letmelerine katkısı, katkının arttırılmasına ba lı olarak çalı an performansının da etkin bir ekilde yönetilmesi gereklidir.

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri kar ılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da dü üncedir (Pugh, 1991, s.7-8).

Performans, i letmenin amaçlarına ula mak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zaman ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirilme olarak tanımlanırken; verimlilikle e anlamlı olarak da kullanılabilir.

5.2 Çalı an Performansı

Rekabetçi çalı ma artlarında bireyler organizasyonların ba arısında büyük pay sahibidirler. i letmeler, bazı durumlarda çalı anların etkili ve verimli çalı ması sonucu ba arıya ula ıyor ise bu durumlarda çalı anları ödüllendirmek performansın devamlılı ı sa lamak için gerekli olabilir. arkadaşları ile aynı performans de erlerine ula amayan çalı anların ise motive edilmesi önemlidir.

Ara tırma kapsamında örgütsel performansın etik liderlik ve ÖVD ile ili kisi ara tırılmı tır. Liderlik, organizasyonların etkinli inin devam ettirilmesi veya de i imin yönetilmesi ile ba lantılı olup, çalı an ve i letme performansının sa lanmasında etkindir. Ullah ve arkadaşları (2011), liderlerin çalı anları

yetkilendirerek, destekleyerek ve motive ederek organizasyonlarda etkinli i ve verimlili i arttırılabilece ini belirtmi lerdir.

5.3 Örgütsel Performans

Khandawalla (1977, s. 572) örgütsel performansı, “*organizasyonun bütün olarak bir eyi gerçekte tirmedeki ba arısı*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireyin ya da grubun tek başına ba arısını ya da performansını de il tüm bireylerin ve grupların ortak ba arısını, performansını ifade eder.

Khandawalla (1977) genel örgütsel performansı ölçmek için “Kimin açısından performans?” sorusunun sorulması gerekti ini belirtmektedir. Mesela toplum açısından performans, ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin etkin üretimiyle ilgiliyken; mü teriler açısından, ürün ya da hizmetin düzgün bir ekilde zamanında ula tırılması, iyi bir ürün, rekabetçi fiyat gibi faktörlerle ba lantılıdır. Yine çalı anlar, firmanın toplumdaki imajını ve kendilerine nasıl davranıldı nı performans kriteri olarak de erlendirirken; firma sahibi karlılık ve büyüme oranlarını performans kriteri olarak görmektedir.

Örgütsel performans; irket yönetimi, büyüme ve yatırım olanakları, adalet, ba lılık veya liderler gibi çok farklı de i kenler tarafından etkilenebilir.

Bir i letmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçların gerçekte tirilmesinde, çalı anların i in nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların de erlendirilmesi olarak tanımlanabilir performansı, ara tırmacılar için oldu u kadar örgütler, yöneticiler ve çalı anlar için de temel bir olgudur. Örgütlerin kurumsal hedeflerine ula abilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları i te yüksek performans gösteren çalı anlara ihtiyaçları vardır. Yüksek i performansı, örgütler için oldu u kadar çalı anlar içinde önemlidir. Görevlerini gere i gibi tamamlamak ve i inde yüksek ba arı göstermek, ki iler için bir gurur, beceri ve tatmin kayna ı oldu u gibi; i performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler

için önem taşıyan birçok sonuçunun da temel koşuludur (Sonntag ve Freese, 2002).

Liderlerin, işletme kaynaklarının kullanılması, şirket için satın almalar, kapasitenin artırılması, kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi ya amsal önem taşıyan ve işletme performansını doğrudan etkileyen konularda işletmedeki karar verici konumlarından dolayı da, işletmelerin performansları üzerinde büyük rol oynadıkları ileri sürülmektedir (Lado ,1992; Rowe 2001; Zhu vd 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel performans üzerindeki etkilerini açıklayan çalışmalar, ayrıca işletmeyi, farklı bireysel nitelikler, örgütte çalışma süresi, örgütteki pozisyon vb. değişkenlerin etkilerini de kapsayan bir takım araştırmalarla desteklenerek geliştirilebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1993, s. 263). ÖVD'nin örgütsel etkinlik üzerinde etkili olmasının bir takım olası nedenleri, Podsakoff ve MacKenzie tarafından sekiz maddeyle açıklanmıştır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 136-137).

5.4 Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütsel Performansın çok boyutlu olduğu na dair ortak bir inanış vardır. Örgütsel Performansın üç özel alanı vardır, bunlar: Nicel (*Finansal*) Performans (satış ve kar göstergeleri ve oranları gibi), *Çalışma Performansı* (ürün kalitesi benzeri finansal olmayan göstergeler gibi) ve *Örgütsel Etkinliktir*. Örgütsel Performans gerçekte bütün işletme disiplinlerindeki anahtar ve bağımlı değişkenlerdir. Bundan dolayı, birçok araştırmacı çeşitli alanlarda, firma performansını artırmaya sağlayacak faktörleri bulmaya yönelmiştir (Shart ve Palmer, 2003, s.209- 210).

Kurumların performanslarının ölçümünde genel olarak iki yöntem kullanılmaktadır: Nesnel veya Öznel ölçümler. Nesnel ölçümler, kurumların performans boyutunun kesin ölçütlerini dikkate alırken (Cronin ve Page, 1988), öznel ölçümler, kurumların kendi performanslarını başka firmalarla karşılaştırması ekinde yapılmaktadır (Golden, 1992). Bu konuda yapılmış araştırmalar her iki

ölçek türü arasında yüksek korelasyonlar oldu unu bize göstermektedir (Robinson ve Pierce, 1988). Bu ara tırmamızda Örgütsel Performans, Nitel (Finansal olmayan) ve Nicel (Finansal) performans olmak üzere iki ba lık adı altında incelenecektir.

5.4.1. Nitel Performans

Nitelik, mü teri ihtiyaç ve isteklerinin kar ılanmasını öncelikli amaç edinmi bireylerin isteklerine ba lı, soyut ve çok boyutlu bir kavramdır. Nitelik, çalı mayla ilgili olmaktan çok, stratejik bir konudur (Lai ve Cheng, 2003, s. 1).

5.4.2. Nicel Performans

Kar artı ı, kar marjı, satı artı ı; pazar payı ve yatırım karı gibi performansın nesnel finansal ölçümlerini elde etmek zordur. Ayrıca, Örgütsel Performansın nesnel ölçümlerinin farklı teknoloji, ürün cinsi ve rekabet öncelikleri olan birimler arasında uygulanması da zordur. Dahası, Örgütsel Performans ölçümü pek çok ki iye ba lıdır ve bir üretim yöneticisinin direkt kontrolünü a an çok sayıda faktörle ili kilidir (Kathura ve Davis, 2001, s. 462). Birçok ara tırma, irketteki ortak etik de erlerin Örgütsel Performansı etkiledi ini göstermi tir. Örgütsel ba arı, bir örgütün etik standartları irket çalı anlarınca geni ölçüde payla ıldı ında geli ir (Hunt vd., 1989).

6. ETİK LİDERLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANILARINI ÜZERİNE ETKİLERİ

hayatında yaşanan örgütsel krizler ve etik skandallar, hükümetleri, spor kurumlarını, kar amacı gütmeyen kurumları ve hatta dini kuruluşları etik ve etik liderlik konularında daha fazla ara tırma yapmaya motive etmiştir (Brown & Trevino, 2006). 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 yönelik olarak ara tırmacılar, dönüşümcü 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 odaklanmalarını belirtmişlerdir. Yakın zamanlarda, Piccolo ve arkadaşlarının (2010) yaptıkları çalışmaları, çalışanların iş yerlerinde etik liderleri algılaması onların daha fazla Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine sebep olduğunu göstermektedir.

Adebayo, 2005; Bobek ve Hatfield, 2003'in yaptıkları çalışmaları, etik liderlik tutum ve pro-sosyal davranışlar arasında anlamlı negatif bir ilişki ortaya koymaktadır.

Kacmar, Bachrach, Harris ve Zivnuska (2010) etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, etik liderlik ara tırmalarına önemli katkılarda bulunmuştur. Söz konusu ara tırma ile etik liderlik (adil, dürüst ve effaf bir liderlik) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (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 olumlu etkilemektedir. Her bir örgütte çalışanlar kendilerini etik

liderlerine kar ı borçlu hissederlerse, bu onların (çal ı anların) örgütsel vatandaşlık davranı ları sergileyerek geri ödemelerini sa lar.

Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya ve Knoerr, 2011'de spanya'da bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde 525 katılımcıyı dâhil ederek yaptıkları bir çalı mada, etik liderlik, i tatmini, duygusal ba lılık ve örgütsel vatandaşlık davranı larını incelemeye almı larıdır. Sosyal de i im teorisi ile uyumlu olarak, etik liderlik hem i tatmini hem de duygusal ba lılıkla do rudan ve pozitif bir ekilde ili kili oldu u bulunmu tur. Etik liderlik ile çalı anların örgütsel vatandaşlık davranı ları arasındaki ili kiye ise i tatmini ve duygusal ba lılık birlikte arabuluculuk etkisi (mediated) göstermektedir.

O halde, Yukarıdaki yapılmı çalı malardan yola çıkılarak a a ıdaki hipotezler öne sürülebilir:

H1a: Etik liderlik ÖVD'dan Di erlerini Dü ünmeyi olumlu olarak etkilemektedir.

H1b: Etik liderlik ÖVD'dan leri Görev Bilincini olumlu olarak etkilemektedir.

H1c: Etik liderlik ÖVD'dan Sivil Erdemi olumlu olarak etkilemektedir.

H1d: Etik liderlik ÖVD'dan Centilmenli i olumlu olarak etkilemektedir.

H1e: Etik liderlik ÖVD'dan Nezakete Dayalı Bilgilendirmeyi olumlu olarak etkilemektedir.

7.ÖRGÜTSEL VATANDA LIK DAVRANI LARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZER NE ETK LER

Örgütsel vatandaşlık kavramı son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan kavramlar arasında yer almaktadır. ÖVD ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara bakıldığında, bu tip davranışların örgütlerin, yönetimlerin, grupların ve bireylerin lehine olabilecek ve arzulanan davranışlar arasında yer aldığı görülecektir (Polat, 2009, s.1592). ÖVD örgüt içerisinde birçok farklı alanda fayda sağladığı gibi verimliliği ve performansı da etkilemekte, üretkenliğin artmasına, yöneticiler açısından örgütün devamlılığını sağlayan davranışların artırılmasına katkıda bulunmaktadır (Yeiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının işletme performansına yaptığı pozitif katkı literatürde önemli yer tutmaktadır (Netemeyer vd., 1997; Organ, 1988; Castro vd., 2004; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff vd., 2000; Wallz ve Niehoff, 1996; MacKenzie vd., 1998).

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 bulgusudur. Bu çalışmada, önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Akt: Elçi, 2005).

Alta ve Çekmecelioğlu'nun (2007) Sakarya-Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 391 otomotiv sanayi çalışanına uyguladığı anketlerden elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere kullanılmıştır. Veriler, doğrusal faktör analizinden sonra korelasyon analizi ve regresyon modelleri ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi işletme ve örgütsel bağlılık unsurlarının

vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının bireysel iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Çoklu regresyon analizi iş tatmini, ve vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının performans üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, vatandaşlık davranışlarının duygusal bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

ÖVD'nin hizmet kalitesine katkılarının anlaşılması yönetim için oldukça değerli bulunmaktadır (Bell ve Mengüç, 2002, s.131-132). Yönetim araştırmaları konusunda yapılmış çalışmalar, ÖVD'nin örgütsel verimliliği etkilediği yönündedir. Sonuçlar, yöneticilerin performansı değerlendirip terfi ve ücret artışlarını belirlerken ÖVD'yi hesaba kattıklarını ve ÖVD'nin güvenilir öncüllerinin iş yerinde doğruluk,

Tatmini, lider desteği ve Örgütsel Bağlılık olduğunu göstermiştir. İnsan Kaynakları yöneticileri ÖVD'yi teşvik etmede kritik bir rol oynayabilirler. Bunu da etkin ve adil performans değerlendirme sistemleri geliştirerek, yönetim gelişim programlarını dikkatlice oluşturarak, adaletli tazminat sistemleri geliştirerek, ve yüksek İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık odaklanmaları tertip ederek başarabilirler (Paine ve Organ, 2000, s.46; Akt: Elçi, 2005).

Yukarıda örneklenen çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:

H2a: Algılanan Değerlerini Düşünme, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H2b:Algılanan Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H2c: Algılanan Gönüllülük ve Centilmenlik, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H2d: Algılanan İleri Görev Bilinci, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H2e: Algılanan Sivil Erdem Davranışı, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3a: Algılanan Değerlerini Düşünme, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3b:Algılanan Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3c: Algılanan Gönüllülük ve Centilmenlik, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3d: Algılanan leri Görev Bilinci, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3e: Algılanan Sivil Erdem Davranı ı, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H4a: ÖVD, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H5a: ÖVD, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

8. ETİKLERİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Etik yönetim ve iş performansı birçok yönden birbirleriyle ilgilidir. Örgütler paydaşlarından, müşterilerinden, çalışanlarından ve yatırımcılarından artmakta olan baskıyla yüz yüze kalmaktadır. Ortalama olarak ABD’li şirketler günümüzde 5 yıl içerisinde müşterilerinin yarısını, 4 yıl içinde çalışanlarının yarısını, 1 yıldan daha az bir süre içerisinde de yatırımcılarının yarısını kaybetmektedirler (Covey, 1998).

Frederick Reichheld tarafından yapılan “The Loyalty Effect” “Sadakat Etkisi” isimli çalışmaya göre, Sadakatsizlik % 25-30 oranında kurumsal performansa zarar vermektedir. Sadakatsizlik konusu dikkate alındığında, sadakat rol oynayan paydaşlar ile kurulacak güven ve uzun dönemli ilişkiler önemlidir. Örneğin, tedarik zinciri ilişkileri sadakat, güvenirlilik, doğruluk ve işbirliğini gerektirmektedir. 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 karlılamak için etik dışı davranışları yapmaya meyilli hale getirebilir. Stresin etkilerini azaltmak ve çalışanların özel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, işletmeler esnek çalışma saatleri, evden çalışmak, iş paylaşımı vb. uygulamaları gündeme getirmeye başladılar. Ancak burada unutulmaması gereken nokta, tüm bu uygulamaların karşılıklı güven gerektirdiğidir (Ferrell, 2011).

Yatırımcılar karar alırken, kârlılığını ve net getiriyi göz önünde bulundurdıkları gibi, firmanın itibarı ve finansal performansı ile de ilgilenirler. Bu nedenle, CEO’lar firmanın itibarı, yönü ve finansal performansı hakkında mevcut ve potansiyel yatırımcılarla iletişim kurmaya çalışırken, aynı zamanda güven ve doğruluk gelişimini sağlayarak firmanın finansal istikrarını sürdürmek için çaba gösterirler (Ferrell, 2011).

Cone/Roper (1997) çalı masında dört tüketiciden üçünün zayıf hizmet ve kötü muamele yüzünden belirli i yerlerinden mal satın almaktan kaçındıklarını belirtmiş tir. Bir ba ka örnek Texaco ırketinden verilebilir. Söz konusu ırket, azınlıklarla ilgili açıklamalarda bulunarak, ırket itibarına zarar vermi ve bojkotlara sebep olmu tur. Exxon'un Alaska'daki petrol sızıntısı da benzer sonuçlar do urmu ve ton balı ı üreticileri yunus dostu a ların kullanımı yoluyla kendi uygulamalarına adapte edilinceye kadar, firmanın ürünlerini almaktan kaçınan birçok protestocuyla kar ıla mı lardır. Nike örne inde ise, firma çalı anlara ve ta eron firmalara adil bir ekilde muamele etmedi i için mü terilerinin boykotuyla kar ı kar ıya kalmı lardır (Ferrell, 2011).

Ekonomik, yasal, etik ve hayırsever boyutlar olarak tanımlanmış örgütsel vatandaşlık davranı ları ile gerek yatırım karlılı ı ve varlık getirisi gerek satı lardaki büyüme arasında olumlu bir ili ki bulunmaktadır (Maignan, 1997). Verschoor (1998) genel finansal performans ile i eti i arasında pozitif bir ili kiye i aret etmiş , çalı masında etik oldu u dü ünülen ırketlerle, etik olmadı ı dü ünülen ırketleri kar ıla tırmı tır. Genel olarak, kârlı bir örgütün ba arısı sahip oldu u kaynaklarla ili kilendirilir. Ancak söz konusu ara tırma gösteriyor ki, bir firmayı büyük yapan sadece sahip oldu u kaynaklar de il (örn. personel sayısının çoklu u), onun mü terilerine hizmet etme arzusu, çalı anlarına de er vermesi, kamu güvenini tesis etmesi ve eti e verdi i önemlidir (Maignan 1997).

Yapılan bir çalı ma, görevi kötüye kullanma deneyimine sahip olan firmaların, görevi kötüye kullanma deneyimi olmayanlardan önemli ölçüde daha dü ük varlık getirisine ve satı getirisine sahip olduklarını ortaya çıkarmı tır (Baucus ve Baucus, 1997).

Etik bir örgüt iklimi, ticari i lem maliyetlerini azaltarak, güven tesis ederek, i yapmak için gerekli soysal sermayeyi koruyarak kâra katkı sa lar (Bowie, 1998). Birçok ırket i eti ini, kâr artırma kayna ı ve rekabet avantajı olarak görmektedir. Sıklıkla etik ve kârlılık arasında ters bir ili ki oldu u varsayılırken, birçok tutarlı ara tırma eti in net kazancı artırdı nı gösteriyor (Bowie, 1998). İletmelerdeki kötü idarecilik; birçok maliyeti arttırarak, yasal, siyasal ve e itim sistemlerinde

verimsizliklere neden olur. Güveni tevik eden kurumlar iktisadi sistemde finansal ba arıyı temin edecek gerekli tevikleri sunduklarından dolayı, zamanla verimlilik sergileyerek, topluma fayda sa layabilmektedirler (North, 1990; Hunt, 1999).

yi bir i yerinin etik bir örgüt olması ve etik kültürlerin güçlü liderlerden kaynaklandı na dair birçok destek vardır. Etik kültürleri destekleyen örgütlerin ödülleri günlük operasyonlarda artan etkinlik, karar verme, çalı an ba lılı ı, ürün kalitesinde iyile tirmeler, mü teri sadakati ve geli mi finansal performans olarak sıralanabilir (Ferrell, Maignan ve Loe, 1999).

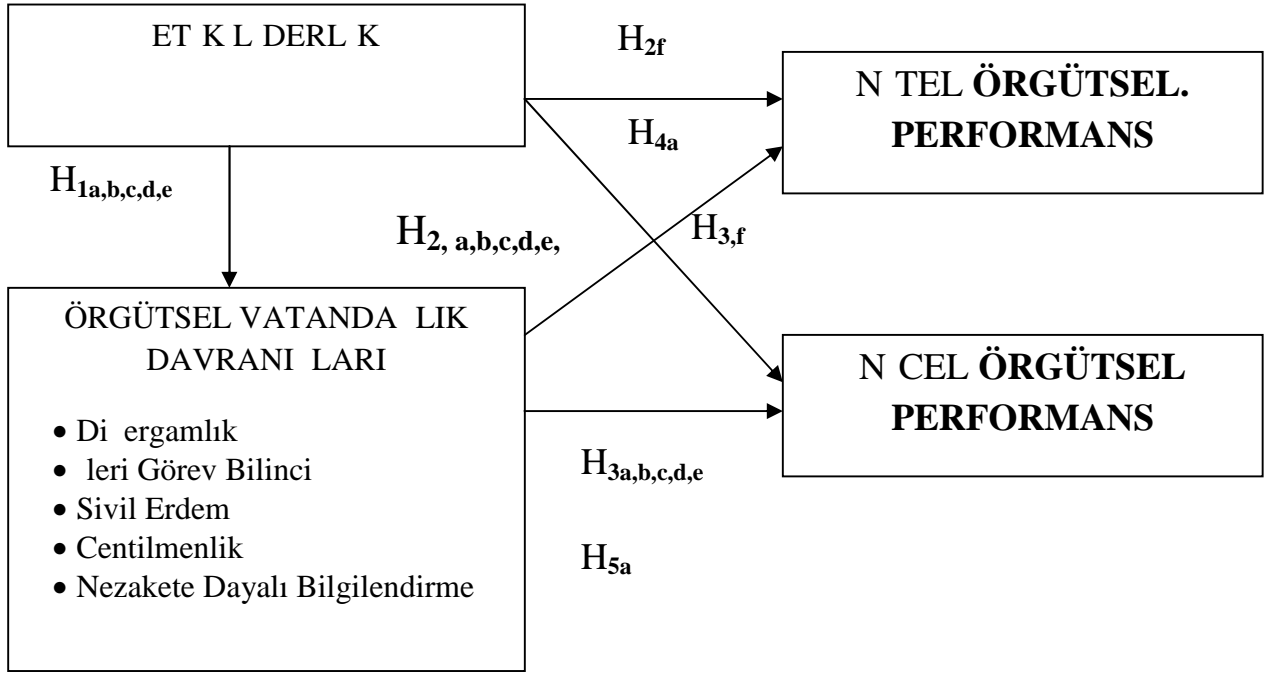
Etik giri imleri destekleyen irketler tarafından üç farklı yakla ım kullanılmaktadır: ilki, bir örgüt etik uygunluk kazanmak için “iç denetim mekanizmasını” kullanabilir. Di eri, firmalar Eti i kendi itibarlarını arttırmak ve ekstra medya ilgisini sa lamak için halkla ili kiler bölümünde kullanabilir. Üçüncü daha kararlı bir yakla ım ise, ilk iki felsefeyi içine alan ve kararlı liderlikle, etik kültürü olu turmaya odaklanan, de er temelli felsefeyi kullanan yakla ımdır (Ferrell, 2011).

Etik liderler, çalı anların ili kilerini etkileyen ve mü terilerle, tedarikçilerle, yatırımcılarla ve büyük bir ekilde toplumla payla ılan de erler olu turabilir. Etik iklimin var oldu u bir örgütte etkili bir etik lider karlılı ı, verimlili i, performansı, hem i görenlerin hem de mü terililerle tedarikçilerin memnuniyetini sa layabilecektir. Söz konusu etik liderle kazanılan bu olumlu de erler süreklilik gösterecek ve uzun vadede mü teri sadakati sa lanarak örgütsel geli me tedarik edilecektir.

O halde, a a ıdaki hipotezleri öne sürmek anlamlı olacaktır:

H2f: Etik Liderlik Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3f: Etik Liderlik Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.



ekil 8 1:Ara tırmanın Kavramsal Modeli

9. ARA TIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili amaçlar ve bu amaçlarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur ve süreç bilgileri kapsamaktadır: Ara tırmanın amacı, ara tırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, demografik veriler, ara tırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve anova analizleri, duncan testleri ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

9.1 Yöntem

Bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda sırasıyla, etik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performans ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışma 3 ilde (İstanbul, Kocaeli ve Bolu), 9 farklı sektörde, 41 firma üzerinde 1040 anket formu ile tamamlanmıştır.

9.1.1 Ara tırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin gerek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına gerekse örgütlerin performansına ne derece etki ettiğini bulgulamaktır. Buna ilave olarak, aynı zamanda ÖVD'nin örgütsel performansa olan etkilerinin de değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Küreselleşen dünyamızda nüfusun artması, teknolojinin gelişmesi ve kurumların daha fazla kar elde etme amacıyla, birbirleriyle olan rekabetin de giderek daha da zorlu hale gelmesiyle, hem iç müteri hem de dış müteriye olan etik değerler azalmıştır. Tüm bu unsurlar ele alındığında etik liderliğin kurumlar için hem

niteliksel hem de niceliksel bakımdan ne denli önemli oldu u ortaya çıkmı tır.

Üç ilde (stanbul, Kocaeli ve Bolu) sanayi bölgelerinde yapılan çalı mada kamu (%3,5) ve özel kurumlarda (% 96,4) etik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranı ları ve örgütsel performans ölçeklerinden elde edilmi olan anket formuyla kurumların personel (%70,1) ve orta düzey yöneticiler (%19,7) a ırlıkta olmak üzere toplam 41 firmadan 1040 adet anket formu toplanmı tır.

9.1.2 Ara tırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin olu turulması için geni bir literatür ara tırması yapılmı ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmü olmasına dikkat edilmi tir. Ölçekler, de i kenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalı malarda onaylanmı sorulardan olu turulmu tur.

Bu ara tırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçe i kullanılmı tır. Anketteki Etik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları boyutları ile ilgili ifadelere dair de erlendirme seçenekleri u ekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Anketteki Örgütsel Performans ile ilgili ifadelere dair de erlendirme seçenekleri de u ekildedir: 1- Yetersiz, 2- Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Üstü ve 5- Yüksek. A a ıda bu ölçekler ayrıntılı olarak açıklanmı tır.

9.1.2.1 Etik Liderlik Ölçe i

Ara tırmamızda Sarah E. Strang B.S. (2004) tarafından geli tirilen 10 ifadelik ölçek kullanılmı tır. EL ölçe ine ait sorular, Ek 1’de gösterilmı tır.

9.1.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Araştırmamızda; Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen 20 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının beş alt boyutu (Diğerlerini Düzenleme, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Gönüllülük ve Centilmenlik, Yerli Görev Bilinci ve Örgütün Gelişimine Destek Verme) dörder soru ile ölçülmüştür. ÖVD ölçeğine ait sorular, Ek 1’de gösterilmiştir.

9.1.2.3 Örgütsel Performans Ölçeği

Araştırmamızda, Örgütsel Performans, Nitel ve Nicel Performans olmak üzere iki boyutlu bir ölçek tarafından ölçülmektedir. Nitel ve Nicel Performansı ölçmek için, şirket çalışanlarının şirketlerini, sektördeki diğer firmalarla kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bakımında 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 yine Eren, Alpkan ve Ergün (2003) tarafından geliştirilmiş olan beş ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğe ait sorular, Ek 1’de gösterilmiştir.

9.1.2.4 Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anketin formu, geri dönüş oranını artırabilecek şekilde tasarlanarak literatürde konumuzla ilgili önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu amaçla, anketin giriş kısmına anketin hedefi, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir. Ayrıca ankette isim sorulmaktan kaçınılmış, böylelikle ankete cevap verenlerin dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtsız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

9.2 Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalı mamıza 9 farklı sektörde faaliyet gösteren, 41 firmadan alınan 1040 anket üzerinden analizler yapılmı tır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmı tır.

Yapılan analizler sırasıyla unlardır: anketi cevaplayanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, de i kenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, demografik de i kenlerin alt kategorilerine göre faktörlerin ortalamalarının analizi için Anova ve Duncan testleri, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmi tir. Yapılan analizler a a ıda sırasıyla açıklanmı tır.

9.2.1 Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

A a ıdaki tablodan da anla ılaca ı üzere (Tablo 9.1.), ankete cevap veren çalı anların ya ortalaması yakla ık 31,78 (standart sapması 7,162) olup, ortalama 5,35 yıldır (standart sapması 5,117) çalı maktadırlar.

Tablo 9. 1: Ankete Cevap Veren Bireylerin Bazı Demografik Özellikleri

	Ya	Calı ma Yılı
EKS K B LG	2	0
Ortalama	31,78	5,35
Standart Sapma	7,162	5,117
Minimum	18	1
Maksimum	58	30

Anketlere cevap verenlerden 1039 ki i cinsiyetlerini, 1040 ki i e itim durumlarını ve çalı tıkları irketteki pozisyonlarını beyan etmi lerdir. Buna göre çalı anların 683'ü (%65,7) erkek, 356'sı (%34,2) bayandır.

130'u (%9.9) master/doktora, 530'sı (% 51) üniversite, 169'sı (% 16,9) lise ve 62'si (% 6) ilkokul veya ortaokul mezunudur.

Yine ara tırmaya katılanların, 729'u (% 70,1) personel, 205'i orta kademe yönetici (% 19,7), 58'i (% 5,6) üst kademe yönetici ve 18'i de (% 1,7) i ç i (ücretli)'dir.

9.1 Faktör Analizleri

De i kenler arasındaki kar ılıklı ba lılı ın kökenini ortaya koymak amacıyla, ba ımsız de i kenler ile ba ımlı de i kenler ayrı ayrı ele alınmı ve faktör analizine tabi tutulmu tur. Faktörler bekledi imiz gibi olu mu , aynı gruba giren soruların her bir denek için de erlerinin ortalamaları alınarak de i kenlerin sayısal de erleri hesaplanmı tır.

Faktör analizi sonucunda leri Görev Bilinci Faktörü soru 13 ve leri Görev Bilinci Faktörü soru 16 ölçek dı ında bırakılmı tır. Bir ba ka ifadeyle 2 soru analizlere dâhil edilmemi tır.

Tablo 9.3'te belirtildi i üzere yapılan çalı ma 9 farklı sektör (üretim, sa lık, gıda, hizmet, finans, ula tırma, in aat, ilaç ve bili im), 41 firmadan alınan 1040 adet anket üzerinden yürütülmü tür.

Tablo 9. 2:Ankete Cevap Veren Bireylerin Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları

C NS YET	FREKANS	%
KADIN	356	34,2
ERKEK	683	65,7
TOTAL	1039	99,9
EKS K B LG	1	,1
MEDEN DURUM	FREKANS	%
EVL	612	58,8
BEKÂR	428	41,2
TOTAL	1040	100,0
SAH P OLUNAN ÇOCUK SAYISI	FREKANS	%
YOK	598	57,5
1	226	21,7
2	174	16,7
3 VE FAZLA	41	3,9
KAYIP B LG	1	,1
E T M	FREKANS	%
LKOGERT M	62	6,0
L SE	169	16,9
ÖN L SANS	176	16,9
L SANS	530	51,0
YÜKSEK L SANS	103	9,9
TOTAL	1040	100,0
POZISYON	FREKANS	%
PERSONEL MÜMESS L	729	70,1
ORTA DÜZEY YÖNET C	205	19,7
ÜST DÜZEY YÖNET C	58	5,6
ORTA İ VEYA PATRON	7	,7
DOKTOR	22	2,1
D ER	18	1,7
TOTAL	1039	99,9
EKS K B LG	1	,1
TOPLAM	1040	100,0
KURUMUN SAH PL	FREKANS	%
ÖZEL	1003	96,4
KAMU	36	3,5
TOTAL	1039	99,9
EKS K B LG	1	,1
TOPLAM	1040	100,0

Tablo 9. 3: Firma Adı, Frekans Ve Yüzde Dağılımları

	FREKANS	%
FİRMA ADI BELİRTİLMEMİŞ OLANLAR	90	8,7
BAYER TÜRK	69	5,35
GLAXO SMI THKL RE	69	6,8
HSBC	57	5,5
TÜRK YE BANKASI	55	5,4
. BOEHR NGER	46	4,4
YÜZYIL HASTANES	42	12,2
BALNAK LOJİSTİK	39	3,8
ABANT TAKSİM OTEL	38	3,7
Z RAAT BANKASI	35	3,4
BOLCA HİND	35	3,4
HALKBANK	34	3,3
ERPLÇ	32	3,1
B L M LAÇ ASYA	31	3,0
MUSTAFA NEVZAT	29	2,8
ORSA B L M	27	2,7
ÜRETİM	26	2,5
ÖZEL ÇAŞU HASTANES	23	2,3
VAKIFLAR BANKASI	22	2,1
STAR SET	20	1,9
BAO LU KABLO	19	1,8
B L M LAÇ	15	1,4
SECRET CV	15	1,4
KAMU	14	1,3
AKT FİRİYİL	13	1,3
.E.ULAGAY	12	1,2
SAM M PVC	12	1,2
H ZMET	12	1,2
ÖZGÜN DENETİM	12	1,2
AL REF	12	1,2
ÖZEL BOAZÇ HASTANES	11	1,1
DEVA HOLDİNG A.Ş.	10	1,0
BASEL LAÇ	10	1,0
ÜRETİM	10	1,0
KUZU TOPLU KONUTLARI	9	,9
TEB	9	,9
TEKNİK SATUYDU	7	,7
THY	7	,7
DENZ BANK	6	,6
ABD BRAHİM	5	,5
TOTAL	1040	100,0

Tablo 9. 4: Etik Liderlik, ÖVD ve ÖP li kin Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Etik Liderlik	Alturizm (Di ergamlık)	Nezakete Dayalı Bilgilendirme	Centilmenlik	leri Görev Bilinci	Sivil Erdem	Örg. Nitel Performans	Örg. Nitel Performans
EL5 Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,777							
EL6 Yöneticim güvenilebilirdir.	,769							
EL9 Yöneticim i görenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,767							
EL8 Yöneticim etik anlamında i lerin nasıl do ru yapılaca ıyla ilgili örnek olu turur.	,763							
EL7 Yöneticim i görenlerle i eti i ve de erleri tartı ır.	,756							
EL3 Yöneticim i görenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,736							
EL10 Yöneticim karar alırken “yapılacak en do ru ey nedir” diye sorar.	,728							
EL2 Yöneticim ba arıyı sadece sonuçlarla de il aynı zamanda hangi yollarla elde edildi ini de tanımlar.	,706							
EL4 Yöneticim etik standartları çi neyen i görenlerin disipline eder.	,658							
EL1 Yöneticim ki isel ya amını etik davranı üzerine kurar.	,623							
OP9 Ciro karlılı ı (Kar/Toplam satı lar) .		,873						
OP10 Aktif karlılı ı (Kar/Toplam varlıklar).		,860						
OP8 Pazar payı büyüklü ü.		,753						
OP7 Toplam satı lar.		,697						
OP11 Firmanın genel performansı.		,675	,409					
OP3 Çalı anların i ten aldı ı tatmin.			,807					
OP2 Çalı anların firmaya ba lılı ı.			,794					
OP5 Geli tirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi.			,683					
OP4 Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı.			,676					
OP1 Kaliteli i gücü.			,657					

OP6 Mü teri memnuniyeti.			,561				
CV18 Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.				,790			
CV19 Kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.				,775			
CV20 Kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.				,731			
CV17 Kurumumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.				,667			
COUR6 Başkalarının hakkını suiistimal etmem.					,722		
COUR7 Başkalarıyla çalışırken çıkarılabilecek sorunları engellemek için elimden geleni yaparım.					,719		
COUR8 Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilerle bilgi veririm.					,623		
COUR5 Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					,613		
ALT2 Gelmeyenlere yardım etmeye çalışırım.						,806	
ALT3 İlgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.						,772	
ALT1 Yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.						,761	
ALT4 Gerekli olmasa bile yeni işleri alınanları işine sokmaya çalışırım.						,624	
SPOR9 Gereksiz şeylerden ikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.							,797
SPOR10 Sorunları aslında olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.							,794
SPOR11 Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.							,530
SPOR12 Her zaman olaylarla ilgili olumsuz yanlardan çok olumlu yanlara odaklandığımı düşünüyorum.							,415
CONS14 Hiçbir zaman ölemler almamak istemem.							,869
CONS15 Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.							,845

Açıklanan Toplam varyans. %66,4

Ara tırmada kullanılan de i kenler göz önünde bulunduruldu unda, Etik Liderli in 1, Örgütsel Vatanda lık Davranı larının 5 ve Örgütsel Performansın 2 alt boyuttan olu tu u görülmektedir. Anketi olu turan Likert tipi 41 soru ke ifsel faktör analizine tabi tutulmu , en uygun faktör yapısı varimax dönü ümü ile sa lanmı ve bu yapının elde edilebilmesi için, toplam 2 ifade (leri Görev Bilinci Faktörü soru 13 ve leri Görev Bilinci Faktörü soru 16) analizden çıkartılmı tır.

Tablo 9.4' te de görülece i üzere, yapılan faktör analizinde ba ımsız de i kenlere ait faktör yükleri beklendi i gibi ayrı mı ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmı tır. de i kenlerin açıkladı ı toplam varyans ise %66,4 olarak gerçekte mi tir

Tablo 9. 5: De i kenlere Dair Soru Sayıları

Tablo 9. 5. 'te anketi olu turan ölçeklerin kaçar adet sorudan olu tu u, faktör analizi neticesinde, kaç sorunun çıkarıldı ı görülmektedir.

	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru sayısı	Çıkarılan soru not	Alfa katsayısı ()
1.EL: Etik Liderlik	10	-	-	= 0,9151
2.ALT: Alturizm/ Di ergamlık	4	-	-	= 0,8237
3.COOR: Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	4	-	-	= 0,8260
4. SPOR: Gönüllülük Ve Centilmenlik	4	-	-	= 0,7763
5. CONS: leri Görev Bilinci	4	2	Cons 13 Cons 16	= 0,8223
6. CV: Örgütün Geli imine Destek Verme	4	-	-	= 0,8776
7.OP: Nitel Performans	6	-	-	= 0,8830
8. OP: Nicel Performans	5	-	-	= 0,9029
Toplam	41	2	-	

ki de i ken arasındaki birlikteli i ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 9.5.' te yer alan de i kenlere ait ortalama ve standart sapma de erleri, Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları verilmi tir. Pearson korelasyon katsayıları de i kenler arasındaki ili kileri açıklamak amacı ile kullanılır. Buradan yola çıkıldı ında, $p <$

0,01 ve $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı oldu u görülen her ili ki için pozitif veya negatif yönde bir ili ki oldu u söylenebilir.

9.2 De i kenlere Ait Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonucunda ölçek dı nda bırakılan 2 de i ken dı nda kalan ve 8 temel faktör bile ni altında toplanan 39 de i ken aralarındaki ili kilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili de i kenler olarak birle tirilmi ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmi tir.

Güvenilirlik, bir de i ken içindeki sorular arasındaki ortalama ili kiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılı ıdır (Kerlinger, 1986). De i kenlerin içsel tutarlılı ı çe itli ara tırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak de erlendirilmi tir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli oldu unu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir.

Güvenirlilik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan de i iklikler de dikkate alınarak, her bir de i kenin alfa katsayılarına bakılmı tir. Buna göre, a a ıda verilen Tablo 9. 6. 'da ilgili de i kenlerin alfa güvenilirlik katsayıları 0,91 ile 0,77 arasında de i mektedir.

Tablo 9. 6: Güvenirlilik Analizi ve Tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Std. Sap.	Alfa Katsayısı ()
Etik Liderlik	3,8601	,74668	= 0,9151
Alturizm (Di ergamlık)	3,8024	,76749	= 0,8237
Nezakete Dayalı Bilgilendirme	4,1175	,68283	= 0,8260
Centilmenlik	3,9341	,72847	= 0,7763
leri Görev Bilinci	3,6928	,97569	= 0,8223
Sivil Erdem	4,0767	,71905	= 0,8776
Örg. Nitel Performans	3,8339	,75850	= 0,8830
Örg. Nicel Performans	4,0041	,73897	= 0,9029

Tablo 9. 6'da etik liderlik, ÖVD ve ÖP de i kenlerinin ortalama, standart sapma ve alfa de erlerini görmekteyiz. Buna göre en yüksek ortalama de er 4,1175 ve standart sapma, 68283 ile nezakete dayalı bilgilendirme, bunu sırasıyla 4,0767 ortalama ve 0,71905 standart sapma de eriyle sivil erdem, 4,0041 ortalama ve 0,73897 standart sapma de eriyle örgütsel nicel performans takip ediyor. En dü ük ortalama de erin ise 3,6928 ortalama ve 0,97569 standart sapma de eriyle ileri görev bilinci oldu u görülmektedir.

9.3 Anova Analizi ve Duncan Testleri

Uygulamada ikiden fazla grubun kar ıla tırılması gereken durumlarda kullanılması uygun olan test Anova testidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için ön artlardan biri bütün grupların normal da ılım sergilenen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmi örnekler olması gerekmektedir.

9.3.1 Medeni Durum ile De i kenler Arasındaki İli ki:

Medeni durum ile Etik Liderlik ve Örgütsel Vatanda lık Davranı larının boyutları (alturizm, centilmenlik ve ileri görev bilinci) arasındaki ili iler a a ıda incelenmi tir.

9.3.1.1 Medeni Durum ile Etik Liderlik Arasındaki İli ki

Yapılan T-testi neticesinde, katılımcıların medeni durum ile Etik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 9.7). Evli olanların etik liderlik davranı ları gösterme ortalaması 3,88 ile bekar olanların ortalamasından (3,82) daha yüksektir (t-de eri:1,077; p: ,081). Bu durumda evli olanların söz konusu davranı ı göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 7: Medeni Duruma Göre Etik Liderlik Arasındaki Varyanslar

	Medeni Durum	Cevap sayısı	ortalama	t- de eri	p- de eri
Etik Liderlik	Evli	612	3,8812	1,077	,081
	Bekar	428	3,8298		

9.3.1.2 Medeni Durum ile Alturizm Arasındaki İlişki:

Yapılan T-testi neticesinde, katılımcıların medeni durum ile ÖVD'nin boyutlarından Alturizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 9.8). Evli olanların Alturizm davranışları gösterme ortalaması 3,86 ile bekar olanların ortalamasından (3,72) daha yüksektir (t-de eri:2,741; p: ,003). Bu durumda evli olanların söz konusu davranışları göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 8: Medeni Durum ile Alturizm Arasındaki Varyanslar

	Medeni Durum	Cevap sayısı	ortalama	t- de eri	p- de eri
Alturizm	evli	612	3,8583	2,741	,003
	bekar	428	3,7225		

9.3.1.3 Medeni Durum ile Centilmenlik Arasındaki İlişki

Yapılan T-testi neticesinde, katılımcıların medeni durum ile ÖVD'nin boyutlarından Centilmenlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 9.9). Evli olanların Centilmenlik davranışları gösterme ortalaması 3,95 ile bekar olanların ortalamasından (3,91) daha yüksektir (t- de eri:0,957; p: ,028). Bu durumda evli olanların söz konusu davranışları göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 9:Medeni Durum ile Centilmenlik Arasındaki Varyanslar

	Medeni Durum	Cevap Sayısı	Ortalama	t-de eri	p-de eri
Centilmenlik	Evli	612	3,9526	,957	,028
	Bekar	428	3,9077		

9.3.1.4 Medeni Durum ile leri Görev Bilinci Arasındaki İlişki

Yapılan T-testi neticesinde, katılımcıların medeni durum ile ÖVD'nin boyutlarından leri görev bilinci boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 9.10). Evli olanların leri Görev Bilinci davranışları gösterme ortalaması 3,76 ile bekar olanların ortalamasından (3,59) daha yüksektir (t-de eri:2,781; p: ,029). Bu durumda evli olanların söz konusu davranışları göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 10: Medeni Durum ile leri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar

	Medeni Durum	Cevap Sayısı	Ortalama	t-de eri	p-de eri
leri görev Bilinci	Evli	612	3,7639	2,781	,029
	Bekar	428	3,5911		

9.3.2 Cinsiyet ile Değerlendirmeler Arasındaki İlişki

Yapılan T-testi neticesinde, katılımcıların cinsiyetleri ile ÖVD'nin boyutlarından Alturizm leri görev bilinci boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 9.11). Erkeklerin leri görev Bilinci davranışları gösterme ortalaması 3,92 ile kadın olanların ortalamasından (3,61) daha yüksektir (t-de eri:-1,837; p: ,077). Bu durumda erkeklerin söz konusu davranışları göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 11: Cinsiyet le leri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar

	Cinsiyet	Cevap Sayısı	Ortalama	t-de eri	p-de eri
leri Görev Bilinci	erkek	683	3,9195	-1,837	,077
	kadin	356	3,6138		

9.3.3 Kurumun Sahipli iyle De i kenler Arasındaki li ki

Yapılan T-testi neticesinde, kurumun sahipli i ile ÖP'nin boyutlarından Örgütsel Nitel Perfotmans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 9.12). Özel sahipli i olanların kurumların Örgütsel Nitel Perfotmans ortalaması 3,84 ile kamu kurumlarının ortalamasından (3,62) daha yüksektir (t-de eri:1,455; p: ,069). Bu durumda özel sahipli i olan kurumların söz konusu performansı göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 12: Kurumun Sahipli i le leri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar

	Kurumun Sahipli i	Cevap Sayısı	Ortalama	t-de eri	p-de eri
Örg. Nitel Performans	Özel	1002	3,8419	1,455	,069
	Kamu	36	3,6250		

Tablo 9. 13 Demografik Faktörlerin Etkileri

	Model 1 Etik Liderlik		Model 2 Altruizm		Model 3 leri Görev Bilinci		Model 4 Sivil Erdem		Model 5 Centilmenlik		Model 6 Nezakete Dayalı Bilgilendirme		Model 7 Örgütsel Nitel Performans		Model 8 Örgütsel Nicel Performans	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Orta Düzey Kıdem	-,038	,321	Anlamlı Model kurulamamıdır.		Anlamlı Model kurulamamıdır.		,061	,050**	,044	,244	,034	,368	,048	,211	,022	,570
Yüksek Düzey Kıdem	-,074	,040**					,021	,550	,000	,994	,005	,887	-,037	,304	,024	,509
1 Çocu a Sahip	-,023	,519					-,007	,844	-,058	,050**	-,046	,098*	-,065	,035**	-,076	,033**
2 Çocu a Sahip	,020	,624					,002	,970	-,052	,210	-,036	,384	,033	,432	-,056	,179
3 Çocu a Sahip	-,089	,015**					-,057	,077*	-,098	,007***	-,096	,008***	-,028	,440	-,093	,005***
İlk Ö retim	-,018	,631					-,053	,074*	-,102	,005	-,068	,063	-,032	,387	-,013	,725
Lisans	-,027	,500					-,053	,185	-,040	,327	-,068	,045**	-,025	,539	-,009	,833
Lise	,065	,075*					,064	,075*	,032	,476	,033	,463	,044	,326	,081	,036**
Yüksek Lisans	,005	,904					,005	,887	-,011	,779	,007	,866	-,042	,281	,005	,890
Orta Düzey Yönetici	,030	,389					,038	,271	-,019	,579	,020	,563	-,026	,457	-,012	,727
Üst Düzey Yönetici	-,041	,232					-,006	,862	-,029	,401	-,066	,028**	,046	,093*	,015	,668
Orta ı/Patron	,054	,045**					,016	,606	,023	,459	-,010	,738	,050	,055*	,037	,236
Di er	-,010	,753					-,007	,827	,053	,046**	-,029	,363	-,036	,264	-,028	,376
Ya	,111	,020**					,084	,040**	,136	,004***	,126	,008***	,050	,299	,085	,038**
<i>R</i> ²	0,030		N/A		N/A		0,035		0,038		0,035		0,026		0,024	
<i>F</i>	2,241						2,633		2,800		2,624		1,887		1,787	
<i>Sig.</i>	0,005						0,001		0,000		0,001		0,024		0,036	

****P*<0,01, ***P*<0,05, **P*<0,1

9.3.4 Demografik Faktörlerin De ikenlerle li kisi

9.3.4.1 Etik Liderlik Ve Demografik Faktörler Arasındaki li ki

Yapılan analizler neticesinde, Etik Liderli in çe itli demografik de ikenlerle (kıdem, e itim durumu, çalı anların kurumdaki pozisyonu, ya ve sahip oldukları çocuk sayıları) olan ili kisi a a ıda özetlenmi tir. Buna göre:

- Kıdemin artı ı Etik liderlik davranı ları gösterme konusunda negatif yönde bir sonuç olu turmaktadır.
- Çalı anların çocuk sayısındaki artı Etik liderlik davranı nı negatif yönde etkilemektedir.
- E itim konusunda, lise e itimi almı olan bir çalı anların di er e itim seviyelerine nazaran daha fazla Etik liderlik davranı ları sergilemektedirler.
- yerindeki pozisyonlarında orta ı/ Patron olan grup daha fazla Etik liderlik davranı ı sergilemektedirler.
- Ya ile Etik liderlik davranı ları sergileme konusunda güçlü bir ili ki vardır. Ya ın artı ıyla etik liderlik davranı ları sergileme oranı artmaktadır.

9.3.4.2 Örgütsel Vatanda lık davranı ları Boyutları ile Demografik Faktörler Arasındaki li ki:

9.5.4.2.1. Alturizm Ve Demografik Faktörler Arasındaki li ki

- Demografik faktörler ve Alturizm arasında anlamlı model kurulamamı tır, Bundan dolayı söz konusu faktörler arasında bir ili ki açıklanamamaktadır.

9.5.4.2.2. İleri Görev Bilinci Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- Demografik faktörler ve Altuzizm arasında anlamlı model kurulamamıştır. Bundan dolayı söz konusu faktörler arasında bir ilişki açıklanamamaktadır.

9.5.4.2.3. Sivil Erdem Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- Orta düzey kıdem ile sivil erdem arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.
- Çalışanların çocuk sayısındaki artış sivil erdem davranışlarını negatif yönde etkilemektedir.
- İlköğretim seviyesinde eğitim almış olan çalışanlarda sivil erdem davranışı daha az görülmektedir.
- Yaş ile sivil erdem davranışları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

9.3.4.3 Centilmenlik Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- 1 çocuğa, 3 çocuğa ve daha fazla çocuğa sahip olan çalışanların centilmenlik davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışanların pozisyonlarına bakıldığında diğer baskı altında toplanan çalışanların centilmenlik davranışlarıyla ilişkisi yüksektir.
- Yaş ile centilmenlik davranışları arasında çok yüksek ve pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmaktadır.

9.3.4.4 Nezakete Dayalı Bilgilendirme Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- Nezakete dayalı bilgilendirmeye çocuk sayısı 1 ile 3 ve daha fazla olanların arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Lisans eğitimi almış çalışanların nezakete dayalı bilgilendirme davranışlarıyla negatif yönlü bir ilişki vardır.

9.5.5. Örgütsel Performans ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki:

Yapılan analiz sonucu, Örgütsel performansla, çocuk sayısının az olmasının negatif yönlü etkisinin yanı sıra çalışanların kurumdaki pozisyonlarının ve eğitim seviyelerindeki artışın pozitif yönlü ilişkisi bulunmuştur.

9.5.5.1. Örgütsel Nitel Performans Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- Çocuk sayısı az olan çalışanların örgütsel nitel performansa etkisi negatif bir ilişki içindedir.
- Üst düzey yönetici ve orta düzey patronların örgütsel nitel performansla ilişkisi bulunmaktadır.

9.5.5.2. Örgütsel Nicel Performans ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- Çocuk sayısı 1 olanlar ile 3 ve üzeri çocuğa sahip olanların örgütsel nicel performans algıları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Eğitim durumu lise olan çalışanlar ile örgütsel nicel performans algıları arasında pozitif yönlü bir etki görülmüştür.

9.5.5.2.1 Yaş ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiler

Demografik yaş gruplarında gözlemlenen çalışanların ÖVD'nin Altuzim boyutundaki davranışları sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandı görülmektedir. Orta yaş grubunun oldukça yüksek puanlı grup, genç yaş grubunun oldukça düşük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 5, 629; p: 0.004) bir ortalama farkına sahiptir. Yaş grubunda yer alan çalışanların

ÖVD' nin Alturizm boyutundaki davranı ları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 3, 85 iken genç ya grubunun puanları 3,64 olarak bulgulanmı tır. Buradan yola çıkarak ya ortalaması arttıkça Alturizme olan etkisi de artı göstermektedir ekinde yorum yapılabilir.

Tablo 9. 14:Ya ile Alturizm Arasındaki İli ki

Ya Grup	Cevap Sayısı	Gruplar	
		Dü ük	Yüksek
1,00	198	3,6490	
3,00	151	3,7732	3,7732
2,00	689		3,8534
F: 5,629; P: 0,004			

Tablo 9. 15: Ya ile Nezakete Dayalı Bilgilendirme Arasındaki İli ki

Ya Grup	Cevap Sayısı	Gruplar	
		Dü ük	Yüksek
1,00	198	4,0013	
2,00	689		4,1451
3,00	151		4,1457
F: 3,573; P: 0,028			

De i ik ya gruplarında gözlemlenen çalı anların ÖVD' nin Nezakete dayalı davranı gösterme boyutundaki davranı ları sergileme puanlarının farklılık arz etti i ve iki grupta toplandı ı görölmektedir. Orta ve yüksek ya gruplarının olu turdu u yüksek puanlı grup, genç ya grubunun olu turdu u dü ük puanlı gruba kıyasla

istatistiksel olarak anlamlı (F: 3,573 p: 0.028) bir ortalama farkına sahiptir. Orta ya grubunda yer alan çalı anların ÖVD' nin Nezakete dayalı davranı gösterme boyutundaki davranı ları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 4, 14 ve yine yüksek ya grubunda yer alanların 4,14 iken genç ya grubunun puanları 4,00 olarak bulgulanmı tır. Burdan yola çıkarak ya ortalaması arttıkça Nezakete dayalı davranı göstermeye olan etkisi de artı göstermektedir ekinde yorum yapılmaktadır.

Tablo 9. 16: Ya le Centilmenlik Arasındaki
li ki

Ya Grup	Cevap Sayısı	Gruplar	
		Dü ük	Yüksek
1,00	198	3,7980	
2,00	689		3,9655
3,00	151		3,9685
F: 4,286; P: 0,014			

De i ik ya gruplarında gözlemlenen çalı anların ÖVD' nin centilmenli e dayalı davranı gösterme boyutundaki davranı ları sergileme puanlarının farklılık arz etti i ve iki grupta toplandı ı görölmektedir. Orta ve yüksek ya gruplarının olu turdu u yüksek puanlı grup, genç ya grubunun olu turdu u dü ük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 4,863 p: 0.014) bir ortalama farkına sahiptir. Orta ya grubunda yer alan çalı anların ÖVD' nin centilmenlik boyutundaki davranı ları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 3,96 ve yine yüksek ya grubunda yer alanların 3,96 iken genç ya grubunun puanları 3,69 olarak bulgulanmı tır. Burdan yola çıkarak ya ortalaması arttıkça centilmenli e olan etkisi de artı göstermektedir ekinde yorum yapılmaktadır.

Tablo 9. 17:Yaş ile İleri Görev Bilinci Arasındaki İlişki

Yaş Grup	Cevap Sayısı	Gruplar	
		Düşük	Yüksek
1,00	198	3,4697	
2,00	689		3,7366
3,00	151		3,7914
F: 6,704; P: 0,001			

Değişik yaş gruplarında gözlemlenen çalışanların ÖVD' nin İleri Görev Bilincine dayalı davranış gösterme boyutundaki davranışları sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandı ı görülmektedir. Orta ve yüksek yaş gruplarının oluşturduğu yüksek puanlı grup, genç yaş grubunun oluşturduğu düşük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 6,704 p: 0,001) bir ortalama farkına sahiptir. Orta yaş grubunda yer alan çalışanların ÖVD' nin centilmenlik boyutundaki davranışları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 3,73 ve yine yüksek yaş grubunda yer alanların 3,79 iken genç yaş grubunun puanları 3,47 olarak bulunmuştur. Burdan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça ileri görev bilincine dayalı davranış göstermeye olan etkisi de artı göstermektedir ekinde yorum yapılmaktadır

Tablo 9. 18: Yaş ile Sivil Erdem Arasındaki İlişki

Yaş Grup	Cevap Sayısı	Gruplar	
		DÜ ÜK	YÜKSEK
1,00	198	3,9116	
3,00	151		4,1159
2,00	689		4,1161
F: 6,535; p: 0,002			

De i ik ya gruplarında gözlemlenen çalı anların ÖVD' nin sivil erdem davranı ları gösterme sergileme puanlarının farklılık arz etti i ve iki grupta toplandı ı görülmektedir. Orta ve yüksek ya gruplarının olu turdu u yüksek puanlı grup, genç ya grubunun olu turdu u dü ük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 6,535; p: 0.002) bir ortalama farkına sahiptir. Orta ya grubunda yer alan çalı anların ÖVD' nin sivil erdem boyutundaki davranı ları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 4,11 ve yine yüksek ya grubunda yer alanların 4,11 iken genç ya grubunun puanları 3,91 olarak bulgulanmı tır. Burdan yola çıkarak ya ortalaması arttıkça sivil erdem davranı larına olan etkisi de artı göstermektedir ekinde yorum yapılmaktadır.

9.5.5.2.2 Pozisyon le De i kenler Arası li kiler

Tablo 9. 19: Pozisyona Göre Etik Liderlik Puanı

Pozisyon	Cevap Sayısı	Gruplar	
		Dü ük	Yüksek
Üst Düzey Yönetici	58	3,7155	
Doktor	22	3,8045	
Personel Mümessil	729	3,8420	
Orta Düzey Yönetici	205	3,9420	
Orta ı veya Patron	7		4,4000
F: 1, 956; P:0.083			

De i ik pozisyonlarda çalı anların Etik Liderlik davranı ları sergileme puanlarının farklılık arz etti i ve iki grupta toplandı ı görülmektedir. orta ı ve patronların olu turdu u yüksek puanlı grup, üst düzey yöneticiler, doktorlar, personel ile orta düzey yöneticilerin olu turdu u dü ük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 1, 956; p: 0.083) bir ortalama farkına sahiptir. orta ı ve

patronların Etik Liderlik davranı ları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 4,4 iken dü ük ortalamalı grubun puanları 3,71 ile 3,94 arasında bulgulanmı tır.

9.6. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

ki de i ken arasındaki birlikteli i ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 9.20 'da modeldeki de i kenlere ait Pearson Korelasyon Katsayıları (r) verilmi tir.

Tablo 9.20. Korelasyon analizi sonuçlarından yararlanarak etik liderlik ile alturizm arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan çift yönlü pozitif (,251) bir ili ki oldu unu söyleyebiliriz. Etik liderlikle nezakete dayalı bilgilendirme arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,368) bir ili ki, centilmenlik ile arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,359),ileri görev bilinci ile arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,220),sivil erdem ile arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,401)bir ili ki söz konusudur.

Etik liderlik ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan çift yönlü pozitif (,426), örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,309) bir ili ki söz konusudur.

Alturizm ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,233) bir ili ki, örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,184) bir ili ki söz konusudur.

Nezakete dayalı bilgilendirme ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,261), örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,252) bir ili ki söz konusudur.

Centilmenlik ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,322),örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre do rudan pozitif çift yönlü (,289)bir ili ki söz konusudur.

leri görev bilinci ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,221), örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,173) bir ili ki söz konusudur.

Sivil erdem ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,376), örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,334) bir ili ki söz konusudur.

Örgütsel niteliksel performans ile örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,688) bir ili ki söz konusudur.

Tablo 9. 20:De i kenlere li kin Korelasyon Katsayıları

		1 EL	2 ALT	3 COUR	4 SPOR	5 CONS	6 CV	7 OP1
1	EL: Etik Liderlik	1						
2	ALT: Alturizm (Di ergamlık)	,251(***)	1					
3	COUR: Nezakete Dayalı Bilgilendirme	,368(***)	,583(***)	1				
4	SPOR: Centilmenlik	,359(***)	,417(***)	,591(***)	1			
5	CONS: leri Görev Bilinci	,220(***)	,307(***)	,309(***)	,368(***)	1		
6	CV: Sivil Erdem	,401(***)	,455(***)	,602(***)	,567(***)	,436(***)	1	
7	OP1: Örg. Nitel performans	,426(***)	,233(***)	,261(***)	,322(***)	,221(***)	,376(***)	1
8	OP2: Örg. Nicel Performans	,309(***)	,184(***)	,252(***)	,289(***)	,173(***)	,334(***)	,688(***)

*** $P < 0,01$, ** $P < 0,05$, * $P < 0,10$

9.7. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde öncelikle bağımsız değişkenlerden Etik liderli in ÖVD' ye olan etkisinin, sonra ise bağımsız değişkenlerden Etik liderli in ve ÖVD'nin, bağımlı değişken olan örgütsel performansına (nitel ve nicel performans) etkisinin regresyon analizleri sonuçları ile yorumu yapılmıştır. Önerilen 5 modelin tabloları sırasıyla aşağıdaki gibidir (Tablo 9.21).

Etik liderli in ve ÖVD'nin boyutlarına olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere modeller anlamlıdır.

Sırasıyla Model 1'de Altuzizm (F: 70,020; p: ,000) olup R² değeri 0,063 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β: ,251; p: ,000) değişkenleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Model 2'de görev bilinci (F: 52,628; p: ,000) olup R² değeri 0,063 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β: ,220; p: ,000) değişkenleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Model 3'te sivil erdem (F: 198,363; p: ,000) olup R² değeri 0,160 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β: ,401; p: ,000) değişkenleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Model 4'te centilmenlik (F:163,023; p: ,000) olup R² değeri 0,129 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β: ,359; p: ,000) değişkenleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Model 5'te nezakete dayalı bilgilendirme (F:153,183; p: ,000) olup R² değeri 0,136 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β: ,368; p: ,000) değişkenleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 9. 21: Etik Liderli in ÖVD Boyutlarına Etkisi Model 1, 2, 3, 4, 5

Ba ımlı de i kenler	Model 1 Alturizm		Model 2 leri Görev Bilinci		Model 3 Sivil Erdem		Model 4 Centilmenlik		Model 5 Nezakete Dayalı Bilgilendirme	
		<i>P</i>		<i>P</i>		<i>P</i>		<i>P</i>		<i>P</i>
Ba ımsız De i ken Etik Liderlik	,251***	0,000	,220***	0,000	,401***	0,000	,359***	0,000	,368***	0,000
<i>R</i> ²	0,063		0,048		0,160		0,129		0,136	
<i>F</i>	70,020		52,628		198,363		153,873		163,023	
<i>Sig.</i>	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	

*** $P < 0,01$; * $P < 0,05$, * $P < 0,10$

Tablo 9. 22:Etik Liderli in ve ÖVD'nin Örgütsel Nitel Performansa Etkisi (Model 6)

Model 6	Ba ımlı de i ken: Örgütsel nitel performans	
Ba ımsız de i kenler		<i>P</i>
Etik liderlik	,317	,000***
Di ergamlık	,056	,101
Nezakete Dayalı Davranı	-,082	,041**
Centilmenlik (sportmenlik)	,110	,003**
leri görev bilinci	,034	,273
Sivil erdem	,197	,000***
R ² =0,243 F=55,307 Sig:0,000		

*** p <0,01; * p < 0,05, *p<0.10

Tablo 9.22. Etik liderli in ve ÖVD'nin Örgütsel nitel performansa Etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmi tir. Tabloda görüldü ü üzere model anlamlı (F: 55,307; : ,000) olup R² de eri, 243 olarak bulunmu tur. Modeldeki ba ımsız de i kenlerden en fazla etik liderlik (: ,317; p: ,000) bunu sırasıyla sivil erdem (: ,197; p: ,000), sportmenlik (: ,110; p: ,003) ile nezakete dayalı bilgilendirme (: -,082; p: ,041) Örgütsel nitel performansı etkilemektedir.

Tablo 9.23 Etik liderli in ve ÖVD'nin Örgütsel nicel performansa Etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmi tir. Tabloda görüldü ü üzere model anlamlı (F: 31,752; : ,000) olup R² de eri, 156 olarak bulunmu tur. Modeldeki ba ımsız de i kenlerden en fazla etik liderlik (: ,191p: ,000) bunu sırasıyla sivil erdem (: , ,193; p: ,000), sportmenlik (: , ,108; p: , ,005) ile nezakete dayalı bilgilendirme (: -,001; p: , ,981) Örgütsel nitel performansı etkilemektedir.

Tablo 9. 23: Etik Liderli in ve ÖVD'nın Örgütsel Nicel Performansa Etkisi (Model 7)

Model 7	Ba ımlı de i ken: Örgütsel nicel performans	
Ba ımsız de i kenler		<i>P</i>
Etik liderlik	,191	,000***
Di ergamlık	,002	,964
Nezakete dayalı davranı	-,001	,981
Centilmenlik (sportmenlik)	,108	,005**
leri görev bilinci	,007	,831
Sivil erdem	,193	,000***
R ² =0,156 F=31,752 Sig:0,000		

*** p <0,01; ** p < 0,05, *p<0.10

Örgütsel nitel ve nicel performanslara etki eden di er ba ımsız de i kenlerin (etik liderlik ve ÖVD'nın di er boyutları) etkisinin büyük olması nedeniyle nezakete dayalı bilgilendirme negatif yönlü çıktı ı dü ünülmektedir. Bu nedenle ÖVD'nın tüm boyutları hepsi bir arada analize dâhil edildi inde a a ıdaki sonuçlar elde edilmi tir.

Tablo 9. 24:ÖVD'nın Örgütsel Nitel Performansa Etkisi Model 8

Model 8	Ba ımlı de i ken: Örgütsel nitel performans	
Ba ımsız de i kenler		<i>P</i>
Etik liderlik	,328	,000***
Örgütsel vatandaşlık davranı ları	,235	,000***
R ² =0,227 F=152,210 Sig:0,000		

*** p <0,01; ** p < 0,05, *p<0.10

Tablo 9. 25: ÖVD'nın Örgütsel Nicel Performansa Etkisi Model 9

Model 9	Bağımlı değişken: Örgütsel nicel performans	
Bağımsız değişkenler		P
Etik liderlik	,211	,000***
Örgütsel vatandaşlık davranışları	,233	,000***
R ² =0,140 F=84,559 Sig:0,000		

*** p <0,01; ** p < 0,05, *p<0.10

9.8. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Hipotezlerin kabul ve ret durumları tablo 9.26'da verilmiştir.

Tablo 9.26 Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

HİPOTEZLER		KABUL/RED
ETİK LİDERLİK İLE ÖVD BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER		
H1a	Etik liderlik ÖVD'dan Değerlerini Düşünmeyi olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H1b	Etik liderlik ÖVD'dan İleri Görev Bilincini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H1c	Etik liderlik ÖVD'dan Sivil Erdemi olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H1d	Etik liderlik ÖVD'dan Centilmenliği olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H1e	Etik liderlik ÖVD'dan Nezakete Dayalı Bilgilendirmeyi olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL

ETİK LİDERLİK NİTEL ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ		
H2f:	Etik Liderlik Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H3f:	Etik Liderlik Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIYININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ		
H2a	Algılanan Değerlerini Düşünme, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H2b	Algılanan Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H2c	Algılanan Gönüllülük ve Centilmenlik, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H2d	Algılanan İleri Görev Bilinci, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H2e	Algılanan Sivil Erdem Davranışı, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H3a	Algılanan Değerlerini Düşünme, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H3b	Algılanan Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H3c	Algılanan Gönüllülük ve Centilmenlik, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H3d	Algılanan İleri Görev Bilinci, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H3e	Algılanan Sivil Erdem Davranışı, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H4a	ÖVD, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H5a	ÖVD, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL

10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:

Globalle en dünyada işletmeler sadece karlılık, verimlilik, etkinlik olan üçlü sac ayağını amaçlamaktan çok daha öteye geçmektedirler; bu bağlamda tüm bu amaçlanan ekonomik unsurlara ulaşabilmek için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Sadece klasik anlamda bir yönetim ve yöneticilik anlayışı çoktan geride bırakarak modern liderlik tarzlarıyla yönetim gündeme gelmiştir. Böylelikle hem çalışanlar için ideal ve erişilebilir rol modeller geliştirilmiş hem de örgütsel performansta ciddi sıçramalar elde edilmiştir.

Bu bölümde ilk olarak analizler neticesinde ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenerek, ardından sonuçlar değerlendirilerek ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sıralanmıştır. Tez çalışmamızda ele aldığımız konu Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performans üzerindeki etkileri incelenirken demografik değişkenlerin söz konusu unsurlara etkileri de ayrıca değerlendirilmiştir.

Yapılan Duncan Testi sonucunda, medeni durum incelendiğinde; evli olan çalışanların etik liderlik davranışları göstermeleri bekar olan çalışanlara göre yüksek olarak bulgulanmıştır, bunun yanı sıra aynı şekilde evli olan çalışanlarda ÖVD'nin boyutlarından altruizm, centilmenlik ve ileri görev bilinci davranışları sergilemeleri bekar çalışanlara nazaran daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Cinsiyet farkının etkisi incelendiğinde ise erkek çalışanların ÖVD'nin ileri görev bilinci boyutu bayanlara göre yüksek olduğu görülmüştür.

Son olarak da kurumun sahipliğine bakıldığında, özel sahipliği olan örgütlerin, örgütsel nitel performans göstermeleri kamu kesimine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Demografik faktörlerin etkilerini incelediğimizde, Örgütsel performansa, çocuk sayısının az olmasının negatif yönlü etkisinin yanı sıra çalışanların kurumdaki pozisyonlarının ve eğitim seviyelerindeki artışın pozitif yönlü etkisi de gözlemlenmiştir.

Orta ve üst düzey yöneticilerin Etik Liderlik davranışları sergileme puan ortalaması diğer pozisyonlara göre oldukça yüksek olarak gözlemlenmiştir.

Yine yüksek yaş grubunda yer alanların genç yaş grubunun puanlarına göre yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça altruizm, sivil erdem, centilmenlik, nezakete dayalı bilgilendirme ve ileri görev bilincine dayalı davranış göstermeye olan etkisi de artı göstermektedir. Bu sonuçta yorum yapılmaktadır.

Hem Örgütsel nitel Performansa hem de Örgütsel nicel Performansa en fazla etik liderliğin etki ettiği ini bunu ÖVD'dan sivil erdem ve centilmenlik davranışının takip ettiği i bulgulanmıştır.

Maignan'ın (1997) çalışmasında da incelendiği gibi bizim çalışmamızdaki bulgular da ÖVD ile karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, satış ve karda artışlar arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır, sonuç olarak bu çalışmada, önceki çalışmalarını destekler niteliktedir.

10.1 Yöneticilere Öneriler:

Yapılan bu çalışmayla Etik liderliğin ne kadar önemli olduğu çıkıyor, örgütsel performans arttırılmak isteniyorsa örgütlerde etik liderliğin geliştirilmesine çalışmalıdır. Oysa günümüz yöneticilerinin kurumları kendi çıkarları için kullandıklarına, yanlış ve sorumsuz uygulamalarla kurumsal başarının engeli olduklarına yoğun bir şekilde şahit olmaktayız (Patten, 2004).

Kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaktır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan olacaktır (Costa, 1998).

ÖVD'dan özellikle sivil erdem ile centilmenlik boyutlarının etkisi oldukça yüksektir. Yine aynı şekilde Örgütsel performans arttırılmak isteniyorsa örgütlerde çalışanlarda kuruma bağlılık yaratılmalı ve geliştirilmelidir, buna dayalı olarak çalışan sadece maddi boyutta değil kuruma aitlik ve güçlü bir bağlılık hissedecektir.

10.2 Ara tırmacılara Öneriler:

Bu çalışmada 2011 ve 2012 yılı verilerini kapsamaktadır. Bu ara tırmayı longitudinal hale getirilerek, yapılan ara tırmanın geçerlilik ile güvenilirliğini tespit edebiliriz.

Çalışılan model geliştirilerek farklı değişkenler (iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, etik iklim vs.) ilave edilerek çok daha kapsamlı bir sonuç elde edilebilir. Birçok değişken göz önünde tutularak yapılan çalışmayla değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ayrıntılı tartışılabilir.

Bir başka çalışmada Kamu ve özel sektör farklılığına bakılabilir. Ayrıca, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da çalışma yürütülerek bir farklılık olup olmadığını sıranabilir.

Çalışmamızda etik liderliğin boyutları ele alınmamış, tek bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Etik liderliğin diğer boyutları da çalışmaya dâhil edildiğinde her bir boyutun örgütsel performansa olan etkisi görülebilir.

KAYNAKLAR

Acar, A. Zafer, (2006). Örgütsel Yurtta lık Davranı ı: Kavramsal Geli imi le Ki isel Ve Örgütsel Etkileri, Do u Üniversitesi Dergisi, 7 (1) 2006, s.1-14

Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayı ı: De i imci Liderlik, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 6, s.1-12.

Adebayo, D. O. (2005). Ethical Attitudes And Prosocial Behaviour n The Nigeria Police: Moderator Effects Of Perceived Organizational Support And Public Recognition. Policing, 28(4), 684-705.

Adam, J.S. (1965). "In Equity n Social Exchange". In L. Berkowitz(Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2:267-299.

Aksoy, H. (1997). E itim Denetiminde Etik Boyut, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. nönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C.(1999). Toplumsal Dönü üm ve Türkiye. stanbul: Milliyet Yayınları.

Aktan, C. C. (1999). Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Do ru, stanbul: Arı Dü ünce ve Toplumsal Geli im Derne i.

Aktan, C. C. (1999). Kirli Devletten Temiz Devlete. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları.

Alatlı, A. (1999). Schrödinger'in Kedisi. İstanbul: Boyut Yayınevi.

Alizadeh, 2012, Antecedents And Consequences Of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): Zahraalizadeh, Shatawdarvishi, Kamran Nazari, Mostafaemami Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, January 2012 Vol 3, No 9.

Allen, N. I. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organizations. Journal Of Occupational Psychology, 63.

Alotaibi, E.G. (2001). Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Public Personnel in Kuwait. Public Personnel Management, 30, 3, 363-377.

Alta , S.S.ve Çekmecelio lu G. H., (2007), Tatmini, Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Ara tırma: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(28):47-57

Aronson, Edward, (2003). Ethics And Leader Integrity in The Health Sectors, Unpublished PhD Thesis.

Asunakutlu, T. (2004). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3.

Atak, M. (2006). Yiyecek içecek işletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmetçi Etkisinin Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atalay, . (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, . (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Kamu İİF Dergisi Yıl: 10 Sayı: 14.

Balcı, A. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bambale, A. J. (2008). Ethical Requirements For Leadership As A Tool For Organizational Sustainability. Bayero Journal Of Interdisciplinary Studies, 1(1), 33- 46.

Bambale, A. J.; Shamsudin, F; Subramaniam, C. (2011) Stimulating Organizational Citizenship Behavior (OCB) Research For Theory Development: Exploration Of Leadership Paradigms International Journal Of Academic Research in Business And Social Sciences, Vol. 1, Special Issue

Barksdale,K.; Werner, J.M., (2001), Managerial Ratings of n-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.

Bass, B.M. , (1990). Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership, Theory, Research, And Managerial Applications, 3. Edition, The Freepress, New Bass York.(2008).

Bateman, Thomas S. and Dennis W. Organ; (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Effect And Employee Citizenship, Academy Of Management Journal, (26) 4, pp.587-595.

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.

Bauman, Z. (1998). Postmodern Etik (Çev. Alev Türker), stanbul: Ayrıntı Yayınları.

Baysal, C.A. ve Tekarslan, E., (1996). İletmeciler için Davranış Bilimleri, Avcıol Basım, stanbul.

Bell, S.J.;Menguc, B., (2002), The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality,

Journal of Retailing Volume 78, Issue 2, Summer 2002, pp. 131-146

Bennis, W. (1995). Lider Olmanın Temel İlkeleri, Stratejik Yönetim ve Liderlik (Çev. Mustafa Özel), İstanbul: z Yayıncılık.

Bennis, W. (1997). “Liderlerin Lideri Olmak”. Rowan Gibson. Geleceği Yeniden Düşünmek, (çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, s. 33-144.

Bilgin, L., Taşçı, D., Karamıçioğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H.Z. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bijlsma, K.M. and G.G. Van De Bunt. (2003). Antecedents Of Trust In Managers: A Bottom up approach, Personnel Review, 32.5, pp. 638-673.

Blakely, G.L., Srivastava, A. and Moorman, R.H. (2005). “The Effect Of Nationality, Work Role Centrality, And Work Locus Of Control On Role Definitions Of OCB”. Journal Of Leadership & Organizational Studies. Vol.12,1,P.103-117.

Blumenthal, E. (2000). Çılgın Özgürlük ve Giden Yol, İstanbul: Form Yayıncılık.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Powers in Social life. New York: Wiley

- Bobek, D. D., & Hatfield, R. C. (2003). An Investigation Of The Theory Of Planned Behaviour And The Role Of Moral Obligation And Tax Compliance. In Adebayo, D. O.(2005). Ethical Attitudes And Prosocial Behaviour n The Nigeria Police: Moderator Effects Of Perceived Organizational Support And Public Recognition. *Policing*, 28(4), 684-705.
- Boerner, S. Eisenbeiss, S. A., And Griesser, E. (2007). Follower Behavior And Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 13(3), Pp. 15-26.
- Bolat, O. . ve Bolat, T. (2008). Otel İletmelerinde Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ı li kisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)19, s. 75- 94.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O. . ve Erdem, B. (2008).*Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolino, M.C., Bloodgood, J.M. and Turnley, W.H. (2001).Organizational Citizenship Behavior and The Creation Of Social Capital, *Academy Of Management Proceedings 2001*, Ob: B1-B6.
- Borman, W. C. (2004). The Concept Of Organizational Citizenship. *American Psychology Society*, 13(6), pp. 238-241.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997). Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance, *Human Performance*, 10, pp. 67-69.

Borman, Walter C. and Stephan Motowidlo; (1997), Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance, *Human Performance*, 10, pp. 67-69.

Bowie, Norman E. (1998). Companies are Discovering the Value of Ethics, *USA Today Magazine*, Vol. 126.

Brief, Arthur, P., Motowidlo, Stephan, J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.710- 725.

Brightman B. and Moran, J. (1999). Building Organizational Citizenship, *Management Decision*, Vol.37, No.9, pp. 678-685.

Brigley, S. (1995). Business Ethics In Context: Researchingwith Case Studies, *Journal Of Business Ethics*, 14, pp. 219-226.

Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.

Buban, M. (1995). Factoring Ethics Into The Tqm Equation. *Quality-Progress*.

Burns, J.M., (1978). *Leadership*, Harper and Row Publishers, New York

Bursalıo lu, Z.(2002).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranı , Ankara. Üniversite Basımevi.

Calabrese. R. L. (1988). Ethical Leadership: A Prerequisite For Effective Schools. S'assp Bulletin. December 7\ (512), pp. 1-4.

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

Chahal ve Mehta, (2011) Antecedents And Consequences Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework In Reference To Health Care Sectors, Journal Of Services Research, Volume 10, Number 2.

Chen, X. P., Hui, C., and Sego, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses, Journal Of Applied Psychology, 83, pp. 922-931.

Chughtai, Ali Aamir and Sohailzafar (2006). Antecedents and Consequences Of Organisational Commitment Among Pakistan University Teachers, Applied Hrm Research, 11(1), pp. 39-64.

Chien, M.-H. (2004) An nvestigation Of The Relationship Of Organizational Structure, Employee's Personality And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of American Academy Of Business, Cambridge*, Vol.5(1/2), Pp.428–431

Cohen and Vigoda (2000), Ekonomik ve Sosyal Ara tirmalar Dergisi, Bahar 2006
Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75.

Cohen, Aaron and Eran Vigoda; (2000). Do Good Citizens Make Good
Organizational Citizens? An Empirical Examination of The Relationship
between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in
Israel”, Administration and Society, (32)5, pp. 596-624.

Coyle-Shapiro,J.A-M. (2002). “A Psychological Contract Perspective On
Organizational Citizenship Behavior”. Journal Of Organizational
Behavior.Vol 23,P.927

Coyle-Shapiro, J.A. A-M. Kessler, I. , and Purcell, J. (2004). “Exploring
Organizational Directed Citizenship Behavior: Reciprocity Or t’s My
Job?” Journal Of Management Studies. 41:85-106.

Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., and Coffey, E., (1997). Management and
Organizational Behavior, McGraw Hill Book Com.Chicago, USA.

Costa, D. (1998). The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business,
Reading, Ma: Addison-Wesley.

Covey, S.R. (1997). Etkili nsanların Yedi Alı kanlı ı (Çev. Gönül Suveren-Osman
Deniztekin), stanbul:Varlık Yayınları.

Covey, Stephen R. (1998). Is Your Company's Bottom Line Taking a Hit?, American Online, (<http://www.prnewswire.com>), June 4.

Cuilla, J. B. (1998). Leadership Ethics: Mapping The Territory. In J. B. Cuilla (Ed.), Ethics, The Heart Of Leadership (Pp. 3-25). Westport, Ct: Quorumbooks.

Çağlar, ., (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Etkinliklerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Etkinlik Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara.

Çelik, V. (2007). Etik Liderlik, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Bir Uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Anabilim Dalı, Erzurum.

Çelik ve Sünbül, (2008), "Liderlik Algılamalarında Etik ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", Çev. Mustafa Özel), İstanbul: Z Yayıncılık., SDÜ İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:3, s. 49-66.

Çerik, . (2008). Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yönetim Kültür İncelemesi, Ed. Jale Poussard M., Turhan Erkmen, Arıkan Basım Yayıncılık Ltd. Şti., s. 175-211, İstanbul.

- Çetin, N. G.ve Beceren, E., (2007). Lider Ki ilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı:5, pp. 111-132, Isparta.
- Cronin, J and Page, T. (1988). An Examination of The Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance, European Journal of Marketing, Vol.22, pp.55-68.
- Dansereau, F.D., Graen, G and Haga, W.J. (1975). “A vertical dyad linkage approach to Leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process”. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
- Davis, K., (1988). İletmede İnsan Davranışı, 5. Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul.
- Deluga, R.J. (1994). “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior”. Journal Of Occupational Organizational Psychology. 67, 315-326.
- Dienesch, R.M., and Liden, R.C. (1986). “ Leader-Member Exchange Model Of Leadership Critique And Further Development”. Academy Of Management Review. 11, 618-634.
- Dilenschneider, R., L. (2005). İffafılık Kilemi, Executive Excellence Dergisi, Haziran, S.13.

Donnelly, H., J., Gibson and J.J., Ivancevich (1998). Fundamentals Of Management, California, Usa, 10th Edition, McGraw Hill.

Duffield, J. F. and R.H., McCuen. (2000). Ethical Maturity And Successful Leadership, Journal Of Professional Issue in Engineering Education and Practise. <http://Www.Pubs.Asce.Org/Journals/Ei.Html>.

Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri, Kastamonu Eğitim Dergisi, (11)2, S. 277-284.

Elçi, M. (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.

Ensari, H.(1999).21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem yayınları, İstanbul.

Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eraslan, L.(2004) .Milli Eğitim Dergisi, Sayı.162.

Eren, E., (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ergeneli, A., G. S. Arı ve S. Metin. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. Journal Of Business Research. 60, pp. 41-49.

Ertürk, M., (2000). İletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Farh,J.L., Podsakoff, P.M., and Organ, D.W (1990). Accounting For Organizational Citizenship Behaviour: Leader Fairness and Tasks Copeversus Satisfaction. Journal Of Management, 16, pp. 705-721.

Ferrell, O.C. (2011). Ethical Leadership, The Role of Ethical Leadership in Organizational Performance.

Ferrell, O.C., Maignan, I., and Loe, T. (1999). A Corporate Ethics + Citizenship = Competitive Advantage, Successful Business Through Successful Ethics Programs Proceedings, Center for Ethics, University of Tampa, March 19.

Foot, D.A., Seipel, S.J., Johnson, N.B., & Duffy, M.K. (2005). Employee Commitment and Organizational Policies, Management Decision, 43,2, pp. 203-220.

Goffman, E.(1974). *Frame Analysis: An Essay On The Organization Of Experience*. Middlesex, Penguin.

Golden, B.R.(1992), *SBU Stategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate Sbu Relationships*, *Startegic Management Journal*, Vol,13. pp.145-158.

Gouldner,A.W.(1960). "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*. 25:161-178.

Graen, G. and Cashman, J. (1975). "A Role-Making Model Of Leadership n Formal Organizations: A Developmental Approach". In J.G. Hunt and L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* Pp.143-165.Kent, OH: Comparative Administration Research Institute, Kent State University.

Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange(LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multilevel Multi-Domain Perspective". *Leadership Quarterly*.6,219-247.

Graham, J.W. (1991). *An Essay On Organizational Citizenship Behavior*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (4)4, pp. 249-270.

Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of Outcomes in Response to Under Payment In Equity, *The Academy of Management Journal*, (32)1, pp. 174-184.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Todayand Tomorrow, *Journal of Management*, (16)2, pp. 399-432.

Greenberg, J. (1993). Justice And Organizational Citizenship: A Commentary On The State Of The Sciences, Employee Responsibilities and Rights *Journal*, (6)3, pp. 249-256.

Greenberg, J. vand Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations (Seventh Edition)*, New Jersey: Prentice Hall.

Güney, S. (2006). Ahlaki Liderli in Kavramsalla tırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderli in Rolü, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 13(1), pp. 135-148.

Güven, M. (2006). Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ı Arasındaki li ki, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik, *Executive Excellence Dergisi*. Haziran, S.24.

Hedlund, J.,Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R.J., (2003). Identifying And Assessing Tacit Knowledge: Understanding

The Practical Intelligence Of Military Leaders, The Leadership Quarterly, 14, Pp. 117-140.

Hill, L. (1999). Charismatic Leadership in Organizations, Personnel Psychology.

Hodgetts, R.M. and Luthans, F., (2003). International Management, Culture, Strategy, And Behavior, Mcgraw Hill/Irwin, New York.

Holmes, J.G. (1981). "The Exchange Process in Close Relationships: Micro Behavior And Macro Motives. In M.J. Lerner and S.C. Lerner(Eds.). The Justice Motive in Social Behavior: 261-284.New York: Plenum.

Howard, J. (2005). Liderlik ve Etik, Executive Excellence Dergisi. Haziran, S.6.

Hunt, S.,Wood, V. and Chonko, L., (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment In Marketing,Journal of Marketing, 53, pp.79-90.

Ilgar, L.(2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

İbanoğlu, J.Ö., (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, , s.359-372.

- can, Ö.F. (2002). Küresel İletmecilikte Dönü türücü Liderlik Anlayı ı -Büyük Ölçekli İletmelerde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.
- 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.
- Kalder Puan Kitabı, (2000). İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı larına Etkileri, T.C. Marmara Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Katz, D. (1964). "Motivational Basis Of Organizational Behavior". Behavioral Science. 9:131- 146.
- Kathura, R. and Davis, E. B., (2001).Quality and Work Force Management Practices: The Managerial Performance Implication, Production and Operations Management, Vol.10, I s.4; pp..460-78
- Kaufmann, J.D.,Stamper, C.L. and Tesluk, P.E. (2001). Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens, Journal of Managerial Issues, (13)4, pp. 436-449.
- Keçecio lu, T. (1998). Liderlik ve Liderler, Kal-Der Yayınları, İstanbul.

Khalid, S.A and Ali Hassan (2005). The Effects Of Organizational Citizenship Behaviour On Withdrawal Behaviour: A Malaysian Study, International Journal Of Management And Entrepreneurship, 1(1), Pp. 30 - 40.

Khandawalla, P. N. (1977), The Design Of Organizations, Harcourt, Bracejavanovichinc. Usa.

Kırel, Ç.(2000). Örgütlerde Etik Davranı lar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Kidder, D.K. (2002). “The Influence Of Gender On The Performance Of Organizational Citizenship Behaviors”. Journal Of Management, 28, 629-648.

Kidder,D.L., and McLean Parks,J.(2001). “The good soldier: WHO is s(he)?” Journal of Organizational Behavior. 22:939-959.

Koçel, T. (2003). İletişim Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık

Konovsky, M.A. and Organ, D.W. (1996). Dispositional And Contextual Determinants Of Organizational Citizenship Behavior, Journal Of Organizational Behavior, 17, pp. 253-266.

Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994). “Citizenship Behavior And Social Exchange”. Academy Of Management Journal. 37:656-669.

- Lado, A. A., Boyd, N. C. and Wright, P. (1992). A Competency-Based Model Of Sustainable Competitive Advantage: Towards A Conceptual Integration, *Journal Of Management*, 18, pp. 77–91.
- Lai, K.H. and Cheng, T.C.E, (2003). Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance, *Journal of Business Research*.
- LePine, Jeffrey A., Erez, Amir, Johnson, Diane E. (2002). The Nature and Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.87, No.1-2, pp.52-65.
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980). “Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership”. *Academy Of Management Journal*, 23,451-465.
- Luthans F., S., Rosenkrantz, H., Hennessey (1985). What Do Successful Managers Really Do?, *Journal Of Applied Behavioral Science*, pp.255-270.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Fetter, R. (1991). “Organizational Citizenship Behavior And Objective Productivity As Determinants Of Managerial Evaluations Of Salespersons’ Performance”. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 50:123- 150.
- 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.

Merih, K. (2002). Liderlik Bir Sosyal Kalitedir.

Meyer, J P, D.W Organ and J.W Graham (1997). Individual Performance Attitudes And Behaviour, *Journal Of International Review Of Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 175-228.

Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?'. *Journal Of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.

Moorman,R.H., Niehoff, B.P. and Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6, pp. 209-225.

Morgeson, F. P. (1999). 'Understanding Prosocial Constructs n Organizational Behavior Theory And Research: Towards A Role Theory Conceptualization'. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Chicago. In J.A-M.

- Coyle Shapiro, I, Kessler And J, Purcell. 2004. "Exploring Organizationally Directed Citizenship Behavior: Reciprocity Or t's My Job?" *Journal Of Management Studies*. 41:85-106.
- Morrison, E.W. (1994). *Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employee's Perspective*, *Academy Of Management Journal*. 37, pp. 1543-1567.
- Morrison, E.W. and Phelps, C.C. (1999). "Taking Charge At Work: Extra Role Efforts To Initiate Workplace Change". *Academy Of Management Journal*. 42:403-419.
- Mowday, R. Porter, L. and Dubin, R. (1974). *Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, pp. 231-248.
- 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.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge: University of Cambridge, p. 9.
- Organ, D.W. (1988). *O.C.B.: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Ma: Lexington Book.

Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior, *Journal Of Applied Psychology*, (74)1, Pp.157-164.

Organ, Dennis W. (1990) The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research n Organizational Behavior*, Vol.12, Pp.43–72

Organ, Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Constructs Clean-Up Time, *Human Performance*, Vol.10, No.2, pp. 85-97.

Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior, *Journal Of Applied Psychology*. 74, Pp. 157-164.

Organ, D.W. and Ryan, K. (1995). “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”. *Personnel Psychology*. 48, pp. 775-802.

Organ, D.W. And Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior, *The Journal Of Social Psychology*, Vol.135(3), Pp.339–350.

Osmay, N. (1985) . *nsan Mühendisli i*, Ankara: Atlas Pazarlama- Fahrettin Telseren Yayınları.

Özdevecio lu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, s.117-135.

Özel, M.(1998). Liderlik Sanatı, İstanbul: z Yayıncılık.

Özel, M.(1998). Etkili Yönetici, İstanbul: z Yayıncılık.

Özkalp, E. (2003). Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, Eskişehir.

Özlem, D. (1997). Günümüzde Felsefe Disiplinleri, Etik (Ahlak Felsefesi) İstanbul: İnkılap Kitapevi Yayınları.

Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Etik Denetiminde Etik, İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 15, S. 137-155.

Page, D. and Wong P.T.P. (2009). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, B.C. Canada: www.Twu.Ca/Leadership

Paine, J.B.; Organ, D.W., (2000), The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 1, Spring 2000, pp. 45-59.

Patten, R. M. (2004). Sorumluluk En Tepede Ba lar, Executive Excellence Dergisi, Haziran, S.16.

Pehlivan Aydın, . (2002). Amerika Birle ik Devletleri'nde E itim Yöneticilerinin Yeti tirilmesi ve Yönetici Geli tirme Akademisi, 21. Yüzyıl E itim Yöneticilerinin Yeti tirilmesi Sempozyumu, A.Ü. E itim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Pehlivan, . (2001). Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara: Pegem Yayıncılık.

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.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings,L.L. and Dunham, R.B. (1989). Organizational-Based Self Esteem: Construct Definition And Measument, Academy Of Management Journal, 32, Pp. 622-648.

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.

- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B. (1993). Citizenship Behavior And Fairness In Organizations: Issues And Directions For Future Research, Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol.6, No.3, Pp.257-269.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. (1997). Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research, Human Performance, Vol.10, No.2, Pp. 131-151.
- Price, T. L. (2000). Explaining Ethical Failures Of Leadership, Leadership and Organization Development Journal, 22(4), Pp. 177-184.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, And Work Performance Among Commission Salespeople. Journal Of Applied Psychology, 72: 615-621.
- Pugh, D. (1991), Organizational Behaviour, Prentice Hall International Ltd.
- Raub, S. (2008). Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact Of Structure On Organizational Citizenship Behavior In The Hospitality Industry, International Journal Of Hospitality Management, 27, Pp. 179-186.
- Renzl, B. (2007). Trust In Management And Knowledge Sharing: The Mediating Effects Of Fear And Knowledge Documentation. The International Journal Of Management Science. 36, Pp. 206-220.

Roberts, W. (2000). Sizin Asil Toplulu unuz, Personel Excellence Dergisi. ubat, S.30.

Robinson, R. and Pierce, J.A., (1988). Planned Patterns of Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance, Strategic Management Journal, Vol. 9. pp.43-60.

Rodham, K. (2000). "Role Theory And The Analysis Of Managerial Work: The Case Of Occupational Health Professionals". Journal Of Applied Management Studies, Vol.9,1,71-81.

Rost, C. Joseph (1993) "Leadership For The 21 Century, Praeger", Connecticut.

Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role Of Strategic Leadership, Academy Of Management Executive, 15, pp. 81–94.

Rubenstein, H. (2001). "Ethical Leadership".
<http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>

Ruiz-Palomino, P1; Ruiz-Amaya, C ; . (2011), Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct And Indirect Impact Of Ethical Leadership, Canadian Journal Of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration Volume: 28 Issue: 3 Special Issue: SI pp. 244-258

Sarıbay, A. Y.(1998). Siyaset Demokrasi ve Kimlik. stanbul: Asa Yayınları.

Schnake, Mel E. and Michael P. Dumler (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, pp. 283 – 301.

Shart, J. C. and Palmer, T. B., (2003). Organizational Performance Referents: An Empirical Examination of Their Content & Influences, Organizational Behavior and Human Decision Processes , Volume 90, Issue 2 , pp. 209-224.

Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, (68)4, pp. 653-663.

Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory, In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management Of Individual Performance (P.4-25), John Wiley & Sons, Ltd.

Sweet, S. D. (2000). Dürüstlük Çubu u, Personel Excellence Dergisi, Haziran.s.4.

İman, M. (2004). Öretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.

İmrek, . (1999).Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- im ek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Özetmen Görüşleri, I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi. 1-3 Mayıs 2009 Çanakkale.
- Tepper, B.C. and Taylor, E.C. (2003). "Relationships Among Supervisor' And Subordinates' Procedural Justice Perceptions And Organizational Citizenship Behaviors". *Academy Of Management Journal*. 46, s.97-105.
- Toktamışoğlu, M. (2003). *Aklın Ötesi Sesi Duygusal Zekayla Başarı*, İstanbul: Kapital Yayıncılık.
- Turnipspeed, D. L. and Murkison, E.(2000). A Bi-Cultural Comparison Of Organization Citizenship Behavior: Does the OCB Phenomenon transcend national culture?, *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 2, pp. 200-223.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İstem Adaleti, Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, pp. 97-120.
- Ullah, S., Ullah, A., and Durrani, B. (2011). Effect of Leadership On Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2:9, pp. 286-299.

Van Dyne, L. and Ang, S. (1998) Organizational Citizenship Behavior Of Contingent Workers in Singapore. *Academy Of Management Journal*, Vol.41(6), Pp.692–703

Verschoor, C. C. (1998). A Study of The Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics, *Journal of Business Ethics*, October, Vol. 17, 13, pp. 1509-1516.

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.

Williams, Larry J. and Stella E. A. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal Of Management*, 17, pp. 601-617.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative view. *Academy Of Management Review*, 7, pp. 418-428.

Yalçın, A.(1995). Yöneticilikten Etkin Liderliğe. Mustafa Özel Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul: İz Yayıncılık, pp. 52.

Yeşiltaş, M; Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011), Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2011 171

Yoon, M.H., Suh, J., (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees, Journal of Business Research, 56, pp.597-611.

Zellars, K.L., Tepper, B.J.,& Duffy, M.K. (2002). “ Abusive Supervision And Subordinates’ Organizational Citizenship Behavior”. Journal Of Applied Psychology,87,pp. 1068- 1076.

Zhu, W., Chew, I. K. H. & Spangler, W. D. (2005). Ceo Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human– Capital-Enhancing Human Resource Management, The Leadership Quarterly, 16, pp. 39-52.

<http://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Liderlik>

<http://Www.Meb.Gov.Tr/Duyurular/Duyurular2009/Etik/ ndex.Html>

<http://Www.Merih.Net/M2/Lid/Liderlik.Htm>

ÖZGEÇM

Seval Aksoy, 4 Ekim 1985 yılında Bolu'da doğmuştur. İlköğrenimini Bolu'da Gazi Paşa İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini Bolu Atatürk Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2010 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletme bölümünü bitirmiştir. 2011 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

