



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2132>

Behrad KHODASHENAS

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul / TÜRKİYE

Prof. Dr. Salih GÜNEY

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

Dr. Binnur GÜRÜL

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul / TÜRKİYE

Citation: Khodashenas, B. Güney, S. & Gürül, B. (2020). Etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2978-2988.

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

ÖZET

Bu çalışmada etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmaktadır. Çalışma, İran'ın Tebriz şehrindeki devlet hastanelerinde çalışan bireylerin etik liderlik algısı ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyo-demografik değişkenler bakımından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, İran'ın Tebriz şehrindeki devlet hastanelerinde çalışan 350 kişi ile yapılan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket sonucundan elde edilen bulgular neticesinde, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte analizin sonuçları, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Başka bir ifadeyle; bu çalışmada etik liderliğin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu sonuç; liderlerin etik davranışlar sergilemeleri halinde, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinde artışa neden olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, İş tatmini, Örgütsel Bağlılık.

EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON EMPLOYEES ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

In this study, the effect of ethical leadership behaviors on the organizational commitment of employees is investigated. The study aimed to evaluate the ethical leadership perception of individuals working in state hospitals in Tabriz, Iran, and the relationship between ethical leadership and organizational commitment in terms of socio-demographic variables. For this purpose, data were collected with a survey method conducted with 350 people working in state hospitals in Tabriz, Iran. As a result of the findings obtained from the survey results, it has been observed that there is a positive relationship between ethical leadership and organizational commitment. Moreover, the results of the analysis support the relationship between ethical leadership and organizational commitment. In other words, it is seen in this study that ethical leadership positively affects organizational commitment. Also, this result shows that if leaders display ethical behaviors, employees' commitment to their organizations' increases.

Keywords: Ethics, Ethical Leadership, Job satisfaction, Organizational Commitment.

1. GİRİŞ

Etik, insanoğlunun hem toplumsal hem de kişisel ilişkilerindeki ahlaki değerleri ve kaideleri inceleyen bir disiplindir. Etik, insan davranışlarına yol gösterecek olan prensip ve kuralların ortaya konulmasını, geliştirilmesini ve bunların hayata geçirilmesini savunur. Etiğin amacı, bireye diğer insanlarla beraber yaşarken iyi temellendirilmiş ahlaki kararları başkasının yardımı bulunmaksızın alabilecek durumda olmayı öğretmektir.

Etik kuralları, her kurum ve kuruluşun temelini oluşturmaktadır. Çalışma hayatında hangi tutum ve eylemlerin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu bize gösteren iş etiği, toplumsal değerler ile ekonomi arasındaki ilişkinin tüm boyutlarını kuşatmaktadır. Etik ve etik liderlik davranışları günümüz kuruluşları için hayati öneme sahip unsurların başında gelmektedir. Çünkü çalışanlar arasında etik liderlik algısı yükseldikçe örgüte olan bağlılık düzeyi de artma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle etik liderlik, son

senelerde çalışma yaşamında ortaya çıkan etik skandalların örgütlere yüklediği yüksek maliyetler sebebiyle araştırmacıların yoğun ilgisine maruz kalmış bir konu olarak öne çıkmaktadır. Prensiplerinden taviz vermeden ve adil seçimler yaparak çalışma ortamlarını yapılandıran etik liderler, çalışanların iş davranışlarını olumlu olarak etkilemekte bu da örgütün performansını ve etkinliğini yükseltmektedir.

Bu çalışmada etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmaktadır. Çalışma, İran'ın Tebriz şehrindeki devlet hastanelerinde çalışan bireylerin etik liderlik algısı ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyo-demografik değişkenler bakımından değerlendirilmesini amaçlamıştır.

2. ETİK LİDERLİK

Etik liderler; etik eylem ve tutumlara sahip, kişisel gereksinimleri göz ardı etmeyen, önyargısız ve yansız davranan, çalışanlarının hak ve hakları için mücadele veren ve doğru bir şekilde davranan bireylerdir (Zhu, May ve Avolio, 2004:18). Etik liderler; etik ilkelerin üstünlüğünü vurgulamalarının yanında, davranışları ile de çalışanlarına birer rol model olmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005:117-134). Etik liderler; etik olarak uygun olan eylem ve tutumları mükâfatlandırırken, uygun olmayanları da cezalandırmaktadırlar (Gini, 1998:27-45; Trevino, Brown ve Hartman, 2003:5-37).

Yol gösterici özellikteki liderlik vizyonunun yaratılması ve bunun devam ettirilmesi için etik liderlerde bulunması gereken birtakım nitelikler (özellikler) vardır. Etik liderin bu etik özellikleri, organizasyondaki etik iklimin biçimlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Etik liderlerin temel etiksel özellikleri şunlardır (Çapcıoğlu, Şahin ve Gümüş, 2010:36-37):

- **Değerleri ve etik bilinci oluşturmak:** Etik liderler; müşterek değerleri, çalışma prensiplerini ve etik ilkeleri düzenli bir şekilde anlatmakta ve bunların kavratılmasında ve benimsenmesinde büyük rol oynamaktadır.
- **Çalışanlara mesuliyet vermek:** Etik liderler; hem kendilerini hem de çalışanlarını etik değerlere uygun hareket etme hususunda mesul tutarlar.
- **Çalışanlarına örnek olmak:** Etik liderler; düşünceleri, söyledikleri ve yaptıkları bir olduğundan, başkalarından da doğru hareket etmelerini beklemektedirler.
- **Değerler çerçevesinde karar vermek:** Etik liderler; karar verme aşamasında diğer insanları ve inandığı değerleri göz önünde bulundururlar.
- **Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek:** Etik liderlerin kuralları ve standartları, inandığı değerleri desteklemektedir. Bir etik sorunla karşılaştıklarında problemi en kısa zamanda ve korkusuz bir şekilde gidermektedirler.
- **Değerler ve etik konusunda eğitim vermek:** Etik liderler; kişilerin doğru davranışları kazanmaları amacıyla gerekli olan şartları oluşturur ve bunun içinde zaman ve kaynak ayırmaktadırlar.
- **Algılara dikkat etmek:** Etik liderler; etki alanları içindeki her kişinin hislerini, düşüncelerini ve tepkilerini dikkate almaktadır.
- **İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak:** Etik liderler; birçok alanda iyileştirmeler yapmaktadır. Etik kurallara ve değerlere adapte olma, zamanla kazanılmış bilgi ve tecrübelerin bir neticesidir.
- **Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek:** Etik liderler; çalışanları istihdam ederken ve onların terfileri hususunda karar alırken kıstas olarak dünya görüşlerini, değerlerini, amaç ve hedeflerini dikkate almaktadır.
- **İnisiyatif almayı desteklemek:** Etik liderler; sızlanmak, insanları suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine elini taşın altına koyup etik hususunda kılavuzluk edici olarak kendisini takip edenleri güdülemektedir.

Etik değerlerin hâkim olduğu bir çalışma atmosferinin çalışanlar üzerinde pek çok olumlu etkisinin ve sonuçlarının olduğu literatürdeki kuramsal ve alan çalışmalarında görülmektedir. Bu çalışmalarda etik liderlik anlayışının, etik eylem ve tutumları örgüt kültürüne yerleştirmede kullanılabilecek en etkili

yönetim tarzlarından bir tanesi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütlerdeki etik iklimin, çalışanları ahlaki düşünmeye zorlayarak, onları toplumsal mesuliyetlerinin bilincinde olan örgüt üyeleri haline getirdiği de ifade edilmektedir. Etik iklim, genel olarak çalışanların birbirleriyle olan münasebetlerinin yapısını, niteliğini ve kişilerarası güveni etkileyebilmektedir (Elçi, Şener, Aksoy ve Alpkan, 2012:143). Kısacası etik liderler, sahip oldukları erdemler ile organizasyon içinde pek çok etik davranışın yaygınlaşmasında büyük rol oynamaktadır. Aynı zamanda organizasyonda istenmeyen davranışları engelleyerek organizasyonların ek maliyetlere katlanmasının da önüne geçmektedir.

Etik liderlik “Hizmetkâr Liderlik”, “Otantik Liderlik” ve “İlke Merkezli Liderlik” olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır. Greenleaf; hizmetkâr liderlik kavramını ilk defa, “hizmetkâr olarak lider” isimli kitabında dile getirmiştir. Greenleaf; hizmetkâr liderliğin tek taraflı olmadığını, izleyenlerinin de en az liderin kendisi kadar değerli olduğu bir liderlik türü şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca hizmetkâr lideri, insanlara hizmet etmekten hoşlanan ve izleyenlerinin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutan bir kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf 1977’den akt. Spears, 2004:8). Hizmetkâr liderlik, izleyenlerin değil de liderin” hizmet ettiği” bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderler, ego takıntısından arınmış kişilerdir. Yaşama, canlı ve cansız varlıklara karşı daima olumlu duygular beslediklerinden davranışları da bu yönde olmaktadır. Bunun yanında çalışanlarını anlamaya çalışırlar. Çalışanlarının eksikliklerini gidermelerinde ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde onlara yardımcı olmaktadırlar.

Otantik liderlik; “kimin ne düşündüğü, nasıl hareket ettiği ve kendisinin başkaları tarafından nasıl algılandığı hususunda yoğun bir farkındalık hissine sahip bulunan ve çalışanların ahlaki değer yargılarını, bilgi seviyelerini ve güçlü yönlerini iyi bilen ve bu bağlamda, çalışanların itimat, umut, iyimserlik, esneklik ile davranmalarını temin eden, yüksek ahlaki karakterli liderler” biçimde tanımlanmaktadır (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004:804). Otantiklik eğilimi kuvvetli olan liderler; bu davranışsal nitelikleriyle, çalışanlar ile olan münasebetlerinin pozitif yönlü gelişimini destekleyerek, örgütsel sadakatin ve iş doyumunun artmasını sağlayabilmektedirler (Laschinger ve Fida, 2014:21).

İlke merkezli liderlik, Stephen R. Covey tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzının temelinde, paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle çevrelenmiş karşılıklı itimat, saygı ve bağlılık yer almaktadır (Akt: Starratt, 2003:196). İlke merkezli liderlik, çalışanların bireysel gelişimlerini ön planda tutmaktadır. Bu liderlik tarzı; doğruluk, tevazu sahibi olma, sadakat, ölçülü hareket etmek, cesaret, adalet, sabır ve çalışkanlık gibi ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Bu ilkeler, hayatı anlamlı kılan ve her sorunun üstesinden gelmeyi sağlayacak olan ilkelerdir. Bu ilkeler sayesinde çalışanların motivasyonu ve iş verimi artmaktadır.

Etik lider; çalışanları ile daha çok etkileşimde bulunarak, yüksek seviyede güven duygusunun oluşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Çalışanların liderin hedeflerine olan sadakati, liderin çalışanlarının güvenini kazanmasına bağlıdır (Akt: Jung ve Avolio, 2000:949-964). Etik liderlerin istikrarlı bir şekilde çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunmaları, kararlara iştirak etmeye olanak sağlayan bir organizasyon yapısı oluşturmaları, adil ve doğru davranmaları, davranışlarında çelişmemeleri, vizyon oluşturmaları gibi nitelikler, çalışanların liderlerine karşı hissettikleri güveni arttırmaktadır (Yılmaz ve Giderler, 2007:263-278).

Etik lider aynı zamanda çalışanlarına karşı hükmedici, kendisini çalışanlarından üstün gören ve dikte edici bir üslup ile yaklaşmamaktadır. Bunun yerine çalışanlarının motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve iş memnuniyetlerini arttıran ve onları çalışmaya teşvik eden bir üslup takınmaktadır (Lawler ve Ashman, 2012:463). Etik lider; yüksek ahlak anlayışıyla bir taraftan çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olurken, diğer taraftan da içinde yer aldığı örgütün çıkarları için üstün bir gayret göstermektedir (Michie ve Gooty, 2005:441). Emredici bir tarz ile çalışanlarına yaklaşmayan etik lider, bunun yerine onları olumlu olarak motive etmeye çalışmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 senesinde William H. Whyte tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel bağlılık, “Çalışanın örgütsel amaçları kabul etmesi ve benimsemesi, örgüte fayda sağlayacak şekilde çabalaması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde talep etmesidir.” (Uygur, 2009:

13). Örgütsel bağlılık bir başka ifadeyle, “Çalışanların örgütte kalmayı arzulamaları, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayrettir.” (Bayram, 2005:128).

Örgütsel bağlılık kavramının üç unsuru bulunmaktadır. Bu üç unsur aşağıda verilmiştir (Lawson ve Paul, 1996:14):

- Örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç ve bunların kabul edilmesi,
- Örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve
- Örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulmasıdır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte sadakat duymasını sağlayan farklı psikolojik bir durum olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayırmışlardır. Duygusal bağlılık; çalışanların kendi tercihleri ile örgütte kalma isteğidir (Akt. Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4). Devam bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılmalarının örgüte getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir şekilde zorunluluk olarak örgüte devam etmeleridir (Akt. Buluç 2009:17). Normatif bağlılık ise; çalışanın kişisel sadakat normlarıyla alakalıdır. Çalışan örgütte kalmayı ve örgüte bağlılık göstermeyi bir zorunluluk olarak görmektedir. Çalışan örgütte kalmayı sadece sadakat ve ahlaki bir mecburiyet hissi ile kabul etmektedir (Akt. Bağcı, 2013:167-168).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etmek için büyük bir istek duymaktadırlar. Ayrıca, örgütün hedeflerini tam anlamıyla benimseyip başarısı için yüksek bir performans ile çalışmaktadırlar. Bunların yanı sıra örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün başarısı için büyük bir çaba göstermektedirler. Bundan dolayı, örgütsel bağlılığın oluşturulması örgütün geleceği için çok önemlidir.

Günümüzde insanlar hayatlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları yerde geçirmektedir. Globalleşen dünyada ve hızla ilerleyen teknoloji sayesinde acımasızlaşan rekabet şartları yalnızca örgütler arasındaki mücadeleyi hızlandırmamış, ayrıca işgücü piyasasında ciddi bir rekabetin oluşmasına da yol açmıştır. Bu sebeple çalışma hayatı, insanların hayatının çok önemli bir parçası olmuş ve iş tatmininin sağlanması sonucunda ortaya çıkacak olan örgütsel bağlılık da örgütlerin varlığı için hayati bir öneme sahip olmuştur. Nitekim, gerçekleştirilen çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki saptanmıştır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013:80). Çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığı olarak örgütlerinden birtakım beklentiler içerisine girmektedirler. Bu beklentilerin karşılanması, çalışanlarda yerine getirdikleri işe karşı bir memnuniyet duygusunun oluşmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu memnuniyet duygusunun seviyesi, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesini de belirlemektedir.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, onların iş performansını, randımanını ve uyumluluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Bunun yanında çalışanların örgüt içindeki refahı, mutluluğu, aidiyetlik duygusu ve bir kimlik kazanması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bir sonucudur. İşten çıkmaların, örgütü parasal kayba uğratması sebebiyle örgütler; çalışanların örgütte sürekliliğini sağlamak ve iş devir hızını düşürmek amacıyla, çalışanın refahını sağlayacak ve örgüte karşı yapıcı hisler besletecek bazı uygulamalar getirmişlerdir. Çalışanların amaçlarına önem veren, gereksinimlerini karşılayan ve düşüncelerini göz ardı etmeyen örgütler etkin ve randımanlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Aynı zamanda, bu örgütler rakiplerine karşı rekabet avantajını da elde etmektedirler (Güney, 2017:328). Örgütler; işten ayrılmaların ve ayrılanların yerlerine yenisini koymanın getirdiği ağır maliyetler nedeniyle, çalışanların örgütsel bağlılıklarına büyük önem vermektedirler. Örgütler, bu sebeple çalışanlarını motive edecek ve refahlarını sağlayacak bazı uygulamalar geliştirmişlerdir. Ayrıca, çalışanlarına değer veren ve onların haklarını koruyup ihtiyaçlarını gideren örgütler, faaliyetlerini aksamadan yürütebilmektedirler.

4. İRAN’IN TEBRİZ ŞEHRİNDEKİ DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

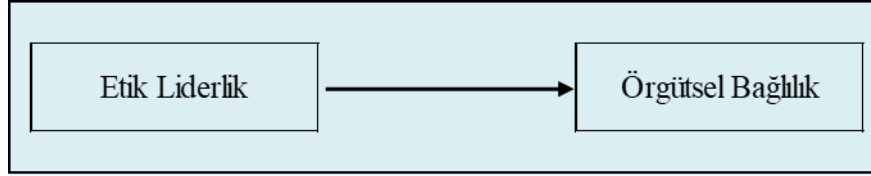
4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada etik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmaktadır. Çalışma, İran’ın Tebriz Şehrindeki devlet hastanelerinde çalışan bireylerin etik liderlik algısı ve etik

liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyo-demografik değişkenler bakımından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Burada örgütsel bağlılık, örgüte olan duygusal bağlılığı ifade etmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın modeli, literatür taraması sonucunda elde edilen verilere dayandırılmış ve çalışmanın değişkenlerini içerecek biçimde aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir. Ayrıca, teorik modeldeki hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1A: Katılımcıların etik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2A: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1B: Katılımcıların etik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2B: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1C: Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2C: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1D: Katılımcıların etik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2D: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H1E: Katılımcıların etik liderlik algıları görev (çalışma) süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2E: Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları görev (çalışma) süresine anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

4.3. Yöntem

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların, amirlerinin etik liderliği ile ilgili algılarını ve örgütlerine olan bağlılıklarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise, katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır.

4.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcılardan cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim seviyelerini ve mevcut kuruluşlarında çalıştıkları süreyi ve gelir düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

4.3.2. Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik, Brown ve ark. (2005) tarafından geliştirilen 10 maddelik Etik Liderlik Ölçeğinde (ELS) yer alan 7 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki 10 maddeden yedisi, ilkeli davranış ile ilgili; diğer üç madde de olumlu kişilerarası ilişkiler ile ilgilidir. Brown ve arkadaşları (2005) olumlu kişilerarası ilişkiyi ölçen ifadelerin, etik davranışlardan ziyade, çalışanlara ilgi gösterme ile örtüştüğünü ileri sürmektedir. Bu araştırma etik liderlik davranışına odaklandığından, bu çalışmada sadece ilkeli davranış ölçen yedi madde kullanılmıştır. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) arasında değişen 5 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmektedir.

4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık, Meyer ve ark. (1993) tarafından geliştirilen 6 maddeli Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Katılımcılar “Kesinlikle katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (7) arasında değişen 7 maddelik bir ölçek üzerinde katılma düzeylerini belirtmektedir. Örnek ifadeler; “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok memnun olurum”, “Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi hissediyorum” ve “Çalıştığım kuruma güçlü bir aidiyet hissi duymuyorum” şeklindedir.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, İran’ın Tebriz şehrinde bulunan devlet hastanelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışmada Tebriz Devlet Hastanelerinde çalışanlar arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve 350 kişiye anket uygulanmıştır. Anket verilerinin güvenilirlik testinin yeterli olmasına odaklanılarak, bu verilerle çalışma sürdürülmüştür.

4.5. Veri Analizi

Tüm veriler, SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve ortalama (ortalama±standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlendi.

Güvenirlik analiz sonuçları aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Etik Liderlik	0,840	7
Örgütsel Bağlılık	0,770	6

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, 350 katılımcıdan elde edilen verilerin Etik Liderlik Davranış ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,840; Örgütsel Bağlılık ölçeği için ise 0,770 olarak bulunmuştur ve dolayısıyla ölçekler yeterli güvenilirliktedir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	S.S	1	2
Etik Liderlik	3.36	0.804	—	—
Örgütsel Bağlılık	3.88	1.18	0.41**	—

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 2’de görüldüğü üzere, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır ($r = 0,41$, $p < 0,01$). Bu durum; etik liderler ile çalışanların, etik liderler ile çalışmayanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

4.6. Bulgular

Cinsiyet değişkenine ilişkin Mann Whitney U Testi sonuçları aşağıda Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	Kadın	3.40	0.78	3.57	1.00	5.00	180.56	0.243
	Erkek	3.30	0.84	3.43	1.00	5.00	167.64	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3.98	1.19	4.00	1.00	7.00	186.31	0.013
	Erkek	3.71	1.15	3.67	1.00	6.83	158.69	

Yukarıdaki Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların **etik liderlik** alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>,05$). Sonuç olarak; kadın ve erkeklerin etik liderlik algıları benzerdir.

Benzer şekilde yine Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların **örgütsel bağlılık** alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir ($p<,05$). Bu durumda; kadınların örgütsel bağlılık algıları, erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Yaş değişkenine ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	18-29	3.50	0.86	3.57	1.43	5.00	193.540	0.085
	30-39	3.31	0.71	3.28	1.71	5.00	163.760	
	40-49	3.24	0.85	3.43	1.00	4.71	165.780	
	50-59	3.51	0.94	3.64	1.00	4.57	202.940	
	60+	3.68	0.73	3.50	3.00	4.71	205.250	
Örgütsel Bağlılık	18-29	3.83	1.15	3.83	1.00	6.83	173.050	0.248
	30-39	3.80	1.21	3.83	1.00	7.00	166.140	
	40-49	3.89	1.18	4.00	1.00	6.67	181.100	
	50-59	4.29	1.10	4.17	1.67	6.50	208.230	
	60+	4.25	1.26	4.33	2.67	5.67	209.880	

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların **etik liderlik** alt boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>,05$). Sonuç olarak; tüm yaş gruplarının etik liderlik algıları benzerdir.

Yine Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların **örgütsel bağlılık** alt boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>,05$). Bu durum; tüm yaş gruplarının örgütsel bağlılık algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Öğrenim durumu değişkenine ilişkin Anova Testi sonuçları aşağıda Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	F	Sig	Farklar
Etik Liderlik	Lise	3.19	0.98	9.74	0.000	Gr4>Gr1Gr4>Gr2Gr4>Gr3
	Ön Lisans ve Dengi	3.18	0.91			
	Lisans-Yüksek Lisans	3.37	0.70			
	Doktora	4.16	0.46			

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların **etik liderlik** alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p<,05$). Bu durumda; doktora mezunlarının etik liderlik algıları, diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Öğrenim durumu değişkenine ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Öğrenim Durumu	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Örgütsel Bağlılık	Lise	3.89	1.34	3.92	1.50	6.67	173.510	0.069
	Ön Lisans ve Dengi	3.59	1.11	3.75	1.17	6.50	152.240	
	Lisans-Yüksek Lisans	3.92	1.17	4.00	1.00	7.00	179.380	
	Yüksek Lisans	4.34	1.03	4.16	2.50	6.83	213.800	

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların **örgütsel bağlılık** alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>,05$). Sonuç olarak; tüm eğitim gruplarının örgütsel bağlılıkları benzerdir.

Gelir değişkenine ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Gelir Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Gelir	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	1500 den az	3.36	1.02	3.43	1.29	4.86	180.19	0.191
	1500-3000	3.16	0.88	3.42	1.00	4.71	154.67	
	3001-4500	3.29	0.85	3.43	1.00	5.00	166.18	
	4500+	3.46	0.70	3.57	1.43	4.86	186.18	
Örgütsel Bağlılık	1500 den az	3.84	1.22	3.92	1.00	6.83	172.42	0.525
	1500-3000	3.76	1.40	4.00	1.00	6.50	174.84	
	3001-4500	3.76	1.17	3.83	1.00	7.00	164.84	
	4500+	3.99	1.11	4.00	1.00	6.83	183.08	

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların **etik liderlik ve örgütsel bağlılık** alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>,05$). Sonuç olarak; tüm gelir gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

Görev süresi değişkenine ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Görev Süresi Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Altboyut	Süre	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.
Etik Liderlik	1 yıldan az	3.34	0.87	3.28	1.57	5.00	169.5	0.204
	1-5 yıl	3.47	0.78	3.57	1.43	5.00	188.18	
	6-10 yıl	3.35	0.75	3.42	1.86	4.71	172.43	
	11-15 yıl	3.21	0.75	3.43	1.00	4.86	156.74	
	15+ yıl	3.44	0.89	3.57	1.00	5.00	189.58	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	3.88	1.28	4.00	1.33	6.83	178.27	0.197
	1-5 yıl	3.80	1.09	3.91	1.00	6.00	170.24	
	6-10 yıl	3.78	1.19	3.83	1.00	7.00	166.04	
	11-15 yıl	3.80	1.34	3.83	1.00	6.83	166.14	
	15+ yıl	4.15	1.00	4.17	1.33	6.33	199.99	

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların **etik liderlik ve örgütsel bağlılık** alt boyutu işyerinde çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>,05$). Sonuç olarak; tüm görev süresi gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

4.7. Regresyon Analizi

Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin (regresyon analiz sonuçları) veriler aşağıda Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	β	t	p
Sabit	1.660	6.824	0.000
Etik Liderlik	0.659	9.373	0.000
F	87.850		
Model (p)	0.000		
R²	0.202		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, etik liderlik ($p < 0,05$); örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durumda; etik liderlikteki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,659 kat artışa neden olmaktadır. Etik liderlik, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,202 bulunmuştur.

5. SONUÇ

Bu çalışma, İran'ın Tebriz şehrindeki devlet hastanelerinde çalışan bireylerin etik liderlik algısı ve etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyo-demografik değişkenler bakımından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çalışmada Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve kişilerin demografik özelliklerinden yararlanılmıştır. Araştırmaya rastgele seçilmiş 350 hastane çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucuna göre; katılımcıların %85'i 20-29 yaş aralığında, %60,9'u kadın, %61,1'i Lisans-Yüksek Lisans mezunu, %25,1'i 11-15 yıl arasında aynı kuruma hizmet vermiş ve %48,8'i ise 4500 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre; etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Katılımcıların etik liderlik algıları, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir. Kadınların örgütsel bağlılık algıları, erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Başka bir deyişle, katılımcıların etik liderlik alt boyutu ve örgütsel bağlılık alt boyutu yaşa göre anlamlı fark göstermemektedir; kısacası, tüm yaş gruplarının etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık alt boyutu benzerdir. Katılımcıların etik liderlik algıları, öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır; diğer bir ifadeyle, katılımcıların etik liderlik alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. Doktora mezunlarının etik liderlik algıları, diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir; kısacası, tüm eğitim gruplarının örgütsel bağlılıkları benzerdir. Katılımcıların etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Başka bir deyişle, katılımcıların etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir; yani tüm gelir gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir. Katılımcıların etik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları görev (çalışma) süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutu işyerinde çalışılan süreye göre anlamlı fark göstermemektedir; yani tüm görev süresi gruplarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık algıları benzerdir.

Tablo10. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		Kabul/ Red
H1	Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.	+
H1A	Katılımcıların etik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H2A	Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	+
H1B	Katılımcıların etik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H2B	Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H1C	Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	+
H2C	Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H1D	Katılımcıların etik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H2D	Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H1E	Katılımcıların etik liderlik algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-
H2E	Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	-

Analizin sonuçları etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Başka bir ifadeyle; bu çalışmada etik liderliğin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç; liderlerin etik davranışlar sergilemeleri halinde, çalışanların örgütlerine olan bağlılık

düzeylerinde artışa neden olduğunu göstermektedir. Çalışmamız sonucunda elde edilen bu bulgu, literatürdeki diğer çalışmalar ile de örtüşmektedir (Jasni, 2018; İsmail & Daud, 2014; Zhu, Norman, Peng, Riggio and Sosik, 2012; Ghamrawi, 2011).

Etik ve etik liderlik davranışları günümüz kuruluşları için hayati öneme sahip unsurların başında gelmektedir. Çünkü çalışanlar arasında etik liderlik algısı yükseldikçe örgüte olan bağlılık düzeyi de artma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle etik liderlik, son senelerde çalışma yaşamında ortaya çıkan etik skandalların örgütlere yüklediği yüksek maliyetler sebebiyle araştırmacıların yoğun ilgisine maruz kalmış bir konu olarak öne çıkmaktadır. Prensiplerinden taviz vermeden ve adil seçimler yaparak çalışma ortamlarını yapılandıran etik liderler, çalışanların iş davranışlarını olumlu olarak etkilemekte bu da örgütün performansını ve etkinliğini yükseltmektedir.

Etik liderler, sadece çalışanlarına değil herkese saygılı davranmaktadır. Dürüstlük, etik farkındalık, cesaretlendirme, yetkilendirme, güdüleme ve etik mesuliyetlerin yönetimi, etik liderliğin en önemli özellikleri sayılmaktadır. Etik liderin sergilediği tutum ve eylemler, çalışanların iş davranışlarının gelişmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda; çalışanlarını etik davranışlar sergilemeye yönelten lider, örgütte etik iklimin oluşması açısından da önem arz etmektedir. Böylece çalışanlar; doğruluğun, güvenin ve şeffaflığın hâkim olduğu örgüt ortamında, daha yüksek iş performansı sergileyerek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar.

Özetle, bu çalışma etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin daha iyi anlaşılması açısından literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum; etik liderler ile çalışanların, etik liderler ile çalışmayanlara göre daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F.O., LUTHANS, F. & MAY, D.R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- BAĞCI, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- BAYRAM, I. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L.K. & HARRISON, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- BULUÇ, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- ÇAPCIOĞLU, İ., ŞAHİN, M.C. ve GÜMÜŞ, E. (2010). Karizmatik Otoriteden Yeni Liderlik Vizyonuna: Günümüz Liderlik Yaklaşımları. *Bilim İnsanları Dayanışma Derneği Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 27-48.
- ELÇİ, M., ŞENER, İ., AKSOY, S. ve ALPKAN, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58), 289-297.
- GHAMRAWI, N. (2011). Trust me: Your school can be better - a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 333-348.
- GINI, A. (1998). Moral Leadership and Business Ethics. J. B. Ciulla (Ed), *Ethics, The Heart of Leadership*, içinde (s. 15-20). Westport, CT: Quorum Books.
- GÜNEY, S. (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- İSMAİL, B.I. & DAUD, Y.B. (2014). Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(9), 1-6.

- JASNI, N. N. (2018). *Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Malezya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- JUNG, D.I. & AVOLIO, B.J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- LASCHINGER, S.H & FIDA, R. (2014). New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- LAWLER, J. & ASHMAN, I. (2012). Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective. *Leadership*, 7(4), 327-344.
- LAWSON, K. S. & PAUL, D. S. (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.
- MICHIE, S. & GOOTY, J. (2005). Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up? *The Leadership Quarterly*, (16), 441-457.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKTAŞ, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yasam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
- SPEARS, L.C. (2004). Practicing servant – leadership. *Leader to Leader*, (34), 7-11.
- STARRATT, R.J. (2003). *Grounding Moral Educational Leadership in the Intrinsicly Moral Enterprise of Learning. Educational Leadership: A Problem Based Approach*. Pearson Education Inc: Boston.
- TEKİNGÜNDÜZ, S. ve TENGİLİMOĞLU, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, (91), 77-103.
- TREVINO, L.K., BROWN, M. & HARTMAN, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside The Executive Suit. *Human Relations*, (55), 5-37.
- UYGUR, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Yayınevi.
- YILMAZ, A. ve GİDERLER, C. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, (30), 263-278.
- ZHU, W., MAY, D.R. & AVOLIO, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (11), 16-26.
- ZHU, W., NORMAN, S.M., PENG, Z., RIGGIO, R.E. & SOSIK, J.J. (2012). The impact of ethical political leadership on the public: The mediating role of confidence in political leaders. *Leadership*, 8(2), 109-124.