

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

SEVAL AKSOY

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ.DR. MERAL ELÇİ

GEBZE

2012

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

**ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

SEVAL AKSOY

**İŞLETME 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

TEZİN BAŞLIĞI :ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YAZAR ADI : Seval AKSOY

Etik liderler, ahlaki bakımdan örnek oluşturarak, çalışanların davranışlarını etkilerler. Etik liderlik, birçok araştırmacı tarafından oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilmesine rağmen, Türkiye’de etik liderler ile ilgili araştırma sayısı sınırlıdır. Bu araştırmada, etik liderlik davranışının sonuçları üzerine odaklanılarak; Etik Liderliğin gerek çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına (ÖDV) gerekse örgütsel performansa ne derece etki ettiğini bulgulamak amaçlanmaktadır. Buna ilave olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları’nın beş boyutunun da Örgütsel Performansa olan etkileri değerlendirilmektedir. Araştırmanın örneklemini, üç ilde (İstanbul, Kocaeli ve Bolu), üretim, sağlık, gıda, hizmet, finans, ulaştırma, inşaat, ilaç ve bilişim alanları olmak üzere 9 farklı sektörde faaliyet gösteren 41 örgütte çalışan 1040 personel ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları, örgütsel performans üzerinde en fazla etik liderliğin etkilediğini bunu Örgütsel vatandaşlık davranışlarından sivil erdem ile centilmenlik boyutlarının takip ettiğini göstermektedir. Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının 5 boyutuna olan istatistiksel olarak anlamlı etkisinin bulunması araştırmadan elde edilen bir diğer önemli bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların sahip oldukları çocuk sayısının artması Etik liderlik davranışını ve sivil erdem davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Lise eğitimi almış olan bir çalışanların diğer eğitim seviyelerine nazaran daha fazla Etik liderlik davranışları, İlköğretim seviyesinde eğitim almış olan çalışanların ise daha az sivil erdem davranışları sergilediği bulgulanmıştır. Evli çalışanların etik liderlik davranışları göstermeleri, ÖVD’ nin boyutlarından alturizm, centilmenlik ve ileri görev bilinci davranışları sergilemeleri bekar çalışanlara göre daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Cinsiyet farkının etkisi incelendiğinde ise erkek çalışanların ÖVD’nin ileri görev bilinci boyutu bayanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Kıdemin artışı Etik liderlik davranışları gösterme konusunda negatif yönde bir sonuç doğurmaktadır. Yaşın artışıyla etik liderlik davranışları, alturizm, sivil erdem, centilmenlik, nezakete dayalı bilgilendirme ve ileri görev bilincine dayalı davranışlar göstermeye olan etkisi de artış göstermektedir.

ANAHTAR KELİMELEER: Etik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve boyutları (Alturizm, İleri 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-İstanbul, 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

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca benden yardımlarını, sabrını ve rehberliğini esirgemeyen, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'ndeki eğitimim boyunca örnek aldığım çok değerli hocam ve tez danışmanım **Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ'** ye, tez çalışmamda bana her konuda destek veren **Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'** ya, tezimin düzenlenmesi aşamasında özverili çalışmasıyla benden yardımlarını esirgemeyen **Öğr. Gör. Buket DÖNMEZ'** e, **Okutman Murat GÜRÜLTÜOĞLU'** na ve bana olan güvenlerini her defasında dile getirerek motivasyonumu yüksek tutan kıymetli aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

KISALTMALAR

EL: ETİK LİDERLİK

ÖVD: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

ÖP: ÖRGÜTSEL PERFORMANS

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMI	5
2.1. Yöneticilik Kavramı	5
2.2. Liderlik Kavramı	5
2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8
2.4. Liderlik Yaklaşımları	11
2.4.1 Özellikler Yaklaşımı	12
2.4.2 Davranışsal Yaklaşım	12
2.4.3 Olasılık veya Durumsallık Yaklaşımı	13
2.5 Modern Liderlik Yaklaşımları	14
3. ETİK VE ETİK LİDERLİK	17
3.1. Etik Kavramı	17
3.2. Etik Değerler	18
3.3. Etik İlkeler	19
3.4. Örgüt Ortamı ve Etik	20
3.5. Yöneticilerin İş görenlere Karşı Etik Sorumlulukları	21
3.6. Liderlik ve Etik	22
3.7. Etik Liderlik Kavramı	24
3.8. Etik Liderliğin Önemi	27
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	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	Eşitlik 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 Düşünme (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	Performan 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.	ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ	59
7.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ	61

8. ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ	65
9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	69
9.1 Yöntem	69
9.1.1 Araştırmanın Amacı	69
9.1.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	70
9.2 Verilerin Analizi ve Bulgular	72
9.2.1 Örnekleme 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 İle Değişkenler Arasındaki İlişki:	80
9.3.1.1 Medeni Durum İle Etik Liderlik Arasındaki İlişki	80
9.3.1.2 Medeni Durum İle Alturizm Arasındaki İlişki:	81
9.3.1.3 Medeni Durum İle Centilmenlik Arasındaki İlişki	81
9.3.1.4 Medeni Durum İle İleri Görev Bilinci Arasındaki İlişki	82
9.3.2 Cinsiyet İle 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
9.5.5. Örgütsel Performans ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki:	87
9.5.5.1. Örgütsel Nitel Performans Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki	87
9.5.5.2. 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. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	99
10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:	101
10.1 Yöneticilere Öneriler:	102
10.2 Araştırmacılara Öneriler:	103
KAYNAKLAR	104
ÖZGEÇMİŞ	134
EKLER	135
Ek1: Anket Soruları	135

ŞEKİLLER DİZİNİ

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

TABLolar DİZİNİ

<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 İlişkin Faktör Yükleri	76
9. 5: Değişkenlere Dair Soru Sayıları	78
9. 6: Güvenirlilik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	79
9. 7: Medeni Duruma Göre Etik Liderlik Arasındaki Varyanslar	80
9. 8: Medeni Durum İle Alturizm Arasındaki Varyanslar	81
9. 9: Medeni Durum İle Centilmenlik Arasındaki Varyanslar	81
9. 10: Medeni Durum İle İleri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar	82
9. 11: Cinsiyet İle İleri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar	83
9. 12: Kurumun Sahipliği İle İleri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar	83
9. 13 Demografik Faktörlerin Etkileri	84
9. 14: Yaş İle Alturizm Arasındaki İlişki	88
9. 15: Yaş İle Nezakete Dayalı Bilgilendirme Arasındaki İlişki	88
9. 16: Yaş İle Centilmenlik Arasındaki İlişki	89
9. 17: Yaş İle İleri Görev Bilinci Arasındaki İlişki	90
9. 18: Yaş İle Sivil Erdem Arasındaki İlişki	90
9. 19: Pozisyona Göre Etik Liderlik Puanı	91
9. 20: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları	94
9. 21: Etik Liderliğin ÖVD Boyutlarına Etkisi Model 1, 2, 3, 4, 5	96
9. 22: Etik Liderliğin ve ÖVD'nin Örgütsel Nitel Performansa Etkisi (Model 6)	97
9. 23: Etik Liderliğin 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

GİRİŞ

Etik kavramının geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Özellikle 19.yüzyıldan itibaren Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ticaretin yaygınlaşarak uluslararası sınırları zorlaması sonucu, iş dünyasında etik ve sorumluluk kavramları en çok tartışılan konular haline gelmiştir (Özgener, 2009, s.1). Bu bağlamda, işletmelerin ve yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluğu ile müşteriler, çalışanlar, rakipler, hissedarlar, toplum, çevre, devlete yönelik yeni sorumlulukları tanımlanmaya başlanmış, yöneticilerden bu gruplara karşı etik sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenir olmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde iş etiği konusu ile yakından ilgilenmeyen-etkilenmeyen firma ve yönetici kalmamış, hemen hemen tüm kuruluşlarda iş etiğine yönelik “kurumsal nitelikte” çeşitli düzenlemeler ve süreçler oluşturulmuştur (TUSİAD, 2009, s.16).

İş hayatında yaşanan skandallar, etiğin iş yaşamındaki eksikliğini ön plana çıkarmıştır. Bu yüzden şirketler bulundukları konumu korumak kendilerini daha iyi tanıtmak ve özellikle rekabetin arttığı iş ortamında ön plana çıkmak gibi nedenlerden dolayı iş etiği konusunda daha özenli olmayı zorunlu hissetmeye başlamıştır. Bununla birlikte etiğin liderlikteki önemi gündeme gelmiş ve akademisyenler tarafından da incelenmeye başlamıştır.

Liderin davranışlarındaki ana amaç şirket çalışanlarının faaliyetlerini olumlu şekilde etkilemek ve şirket performansını arttırmaktır. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanlarını etkileyerek şirketin amacına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin etik davranışları, izlediği strateji ve taktikler şirket içerisinde başarılı çalışmaların yapılmasını, çalışanların performansının artmasını, lidere güven oluşmasını ve bununla birlikte örgüt kültürü oluşması konusunda olumlu etkileyecektir. Etik liderlik davranışının bireysel ve durumsal durumları pek çok çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada amaçlanan, çalışanların bakış açısı ile yöneticilerin etik değerleri hakkında bilgi edinmek, yöneticilerin etik

sorumluluklarını yerine getirme ve etik lider özelliklerini taşıyıp taşıyama derecelerini tespit ederek, etik liderlerin iş tatminine etkisini incelemektir.

Toplumu 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 öneminin de bilincinde olmalıdır.

Bu bağlamda araştırmanın 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 iş yaşamında etik liderliğin temelleri ve önemi açıklanmış liderlerin çalışanlarına, müşterilerine, 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, öncüleri 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 karşılaştırılmıştır.

Altıncı bölümde, Etik Liderliğin Örgütsel Performansa olan etkileri ele alınmıştır.

Yedinci bölümde, Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına etkileri ele alınmıştır.

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

Dokuzuncu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda 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 değerlendirmeler 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 işlerin çözümü için, bir kişi veya grup tarafından işgörenlerin 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 başlıca 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 klasikleşmiş 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 çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve liderlik tanımı ortaya konmuştur. Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990, s. 18).

Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde durum, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003, s.356) değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin 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 değişik tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarına bakılacak olursa;

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

Rost (1991, s.102) karşılıklı 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 çalışma 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 karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri,

Cook ve çalışma 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 birleşimi şeklinde tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008, s.50).

Koçel (2003), Ertürk (2000, s.151), Acuner ve Yılmaz (2000, s.2) liderliğin; lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir.

Yaygınca kullanılan internet ansiklopedisi vikipedi ise, liderliği şöyle tanımlamaktadır: Topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye lider denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir. Lider, insanın başkalarından aldığı bilgilerle bilgili olabildiğini, ancak sadece kendi aklı ile akıllı olabildiğini bilir. Bu nedenle çevresine danışır ancak son kararı hep kendisi verir, şüphesiz tüm sorumluluğu alarak... Temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geliştirmelerine olanak sağlayacak olumlu değişim ve sürekli öğrenme ortamları sağlar. Sahip olduğu güçlü sosyal değerler sayesinde çevresinde yarattığı “karizma” sahip olduğu örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik>).

Liderlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalardan damıtarak işlevsel ve pragmatik bir tanım olarak, liderlik;

“Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç”
olarak tanımlanabilir (Merih, 2002).

Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkarak liderliği, bir grubun ve ortak amaçların varlığında anlam kazanan etkileme süreci olarak özetlemek mümkündür. Lider ise insanların davranışları kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı 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 eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilirliği gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Eraslan, 2004).

Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik yöneticiliğin bir alt sınıfıdır, liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır. Yöneticilik şeklinde bir ünvana sahip olunsun veya olunmasın liderlik yapılabilir. Oysa yöneticinin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belli konumda olması (başkan, müdür, şef vb.) etkinlikler için yasal yetki ve sorumluluk sahibi olması gereklidir. Dolayısıyla her lider az-çok bir yöneticidir, ancak her yönetici lider değildir (İlgar, 2005, s. 61).

Yöneticiden planlama ve örgütleme işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderlerden sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir. Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkılarak aşağıdaki farklılıklardan da kısaca söz edilebilir (İlgar, 2005, s.63).

- Her lider az-çok bir yöneticidir. Her yönetici lider değildir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle (Yasal yetkilerle) baskı ile iş yaptırabilir.
- Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır. Yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.

- Kişinin 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 işgörenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle iş görenlere 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 gerçekleşmesini 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 doğru işi yapar, yönetici ise işi doğru yapar.
- -Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye sorar

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

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Aşağıda çeşitli bilim adamlarının bu karşılaştırmaları verilmiştir. Warren Bennis (Akt: Eraslan, 2003), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğı üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.”

John P.Kotter (Akt: Eraslan, 2003) ise lider yönetici ayrımı konusunda şunları belirtmektedir:“ Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir.”

Abraham Zaleznik (1999, s.67, Akt: Eraslan, 2003) yukarıdaki bilgilere ek olarak şunları ileri sürmektedir :“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır (Eraslan, 2004).

Şekil 2. 1 : Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüştür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde sorular sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

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

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Tarih boyunca ancak birkaç lider iyi yönetici olabilmiş, ancak bir kaç iyi yönetici lider olabilmiştir. İkisini birleştirebilenler ender kişilerdir (Bursalıoğlu, 2002, s.204).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Bu yüzyılın başlangıcında insanlar, karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanıyorlardı. Ancak 1940'lerden itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışı 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 değerlendirebiliriz (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 oldukları düşüncesidir (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 başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli

faktörler olarak ele almıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma 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 yoğunlaşmışlardır. 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) İzleyenlerin
- 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 Blachard'in Durumsal Liderlik Kuramı,
- Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve Etkisiz Lider) sayılabilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durularda 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

Eş zamanlı 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 itibariyle 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, değişmelerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol gösterici olmak durumundadır. Liderler, kaliteli ve içinde mutlu bir şekilde çalışılacak ortamlar hazırlamak ve yaşama ve işe anlam katmak zorundadır.

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

Modern liderlik yaklaşımları arasında aşağıdaki liderlik türlerini sıralayabiliriz;

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

- Vizyoner Liderlik
- Kuantum liderliği
- Dönüştürücü Liderlik ve Edimsel Liderlik
- Etik Liderlik

3. ETİK VE ETİK LİDERLİK

Günümüzde yaşanan toplumsal problemleri oluşturan önemli etkenlerden biri güven bunalımıdır. Güvensizliği ortaya çıkaran ise etik değerlerin eksikliğidir. Çeşitli problemlerin yaşandığı toplumun bir parçası olan kurumlar, etik değer eksikliğinden doğan oluşumlardan etkilenmektedir. Bu etkilenmeden doğacak ilişkiler örüntüsünün karşısında yöneticilerin duruşu çok önemlidir. Yönetici, tarihi süreçte toplumun aldığı yeni biçimleri algılamalıdır. Toplumu 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 öneminin 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 davranışlardır (Şimşek ve Altınkurt, 2009). Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2002, s. 5).

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

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

davranış ve ilişki kuralları; ahlak bilimi şeması olarak tanımlanmıştır (Balcı, 2001, s. 282).

Etik, Aristoteles tarafından kavramsallaştırılmıştır. Aristoteles bu yönüyle, felsefenin bir dalı olarak etiğin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Aksoy,1997,26). Aristoteles'in yazılarının sınıflandırılması sırasında ahlak hakkında felsefi araştırmalarına 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 süreceği hakkında moral hakları ön planda tutar.
- *İyilik ve Adalet Yaklaşımı*, etik hareketin tüm insanlara eşit davranmasını önemser. Eşit olmayan bir davranış söz konusu olduğunda, bu eşitsizlik savunulabilir birtakım ölçütlere dayanmalıdır.
- *Herkesin İyiliği Yaklaşımı*, hukuk, eğitim, sağlık 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 ağırlık verir.

3.2. Etik Değerler

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

İnsanların bir araya gelip olumlu ilişkiler kurabilmesi için, birbirlerine güvenmesi gerekir. Karşısındaki insanlara güven tahsis edenler, etik değerleri benimseyerek, içselleştiren ve bunları eylemleriyle ifade eden insanlardır. Güven, çevresindeki insanların dürüstlüğünden, doğruluğundan, saygılılığından ve bunun gibi etik değerlere bağlı olacağından emin olmaktır. Kurumda işi ve işleyişleri sürdüren ekipler, departmanlar vardır. Bu grupları oluşturan üyelerin, birbirlerine karşı hoşgörölü ve mütevazı olması gerekir. Bunların yanında birbirlerini anlaması ve empatik ilişki kurması gerekir. Çünkü her birinin fikirleri ve düşünceleri değerlidir. Bu değerlerin ortaya çıkması ve oluşması için, grup üyelerinin karşıdaki 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. Belirsizliğin inşa ettiği 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 belirsizliği ve kararsızlığı ortadan kaldıracaktır. Çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven hissi, çalışma şartlarına 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 sağlama yasağı
- Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı
- Savurganlıktan kaçınma
- Bağlayıcı 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 iş ortamında kaliteye ve verimliliğe odaklanmış bir ortam oluşturmak istiyorsa şu sorulara cevap bulmak zorundadır. Farklı özelliklere sahip çalışanları nasıl bir arada tutarak yaşatabilirim? 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? (Kırel, 2000, s. 58).

Bu soruların cevabı, örgütteki insan ilişkilerindedir. Örgütte bir arada yaşamak zorunda kalan insanlar, birbirlerinden karşılık 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 iş ortamında insanlar etik kurallara bağlı davranacaklardır. Bu da güven dolu ortamın oluşmasını, karşılıklı tavırların belli olduğu ortamlarda sorumluluk duygusu gelişmesini, düzenli ve dikkatli işler yapılmasını sağlayacaktır.

3.5. Yöneticilerin İş görenlere Karşı Etik Sorumlulukları

Yönetimsel ve mesleki etiğe bakıldığında Şimşek (1999), yöneticilerin iş görenlere 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, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı 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 etiğin 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 alışkanlıklar 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 yaşama geçirme 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 olduğu ahlaki liderlik davranışları göstermesi çok önemlidir (Aktan, 1999, s. 99).

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

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

Şimşek’ e göre (1999), liderin çalışanlara karşı, çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama gibi etik sorumluluğu vardır.

İnsanlar artık işyerlerinde kendi sözlerinin dinlenilmesini, doğru anlaşılmasını, kendisine saygı gösterilmesini, dürüst davranılmasını, kurumun bir parçası olduğunu hissettirilmesini beklemektedirler (Toktamışoğlu, 2003, s. 31). Bu kriterlerin karşılandığı bir iş ortamını sağlayacak kişi, 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 etiğin, 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; karşımıza işgörenlerin etik açıdan işe verdikleri önem ve işi yapmalarından dolayı duydukları etik duygu (haz) çıkmaktadır. İşin etik önemi; toplum için hizmet etme ve bir ürünün gerçekleşmesine katkıda bulunma gibi, etik bir zorunluluğu gerektiren bireysel

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

Carlson ve Perrew'e göre etiksel lider, işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi liderlik becerilerine ek olarak bulundurur; bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesini sağlar. Salt liderlik davranışları göstermekle etkili lider olunamayacağı; liderin vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından göstereceği davranışlara inanmış olması muhakkaktır. Bazı davranışlar, liderlik için ön koşul niteliği taşıyan davranışlardır. Muhtemelen bu davranışları gösteren lider daha arzu edilebilir sonuçlara ulaşır. Etiksel yönelimli örgütlerde lider, güçlü bir etiksel yönelim gösterir (davranışlarında dürüstlük ve bütünlüğü sağlaması, izleyenlerle daha güvenli ilişki kurabilmesi gibi) (Çelik, 2007, s. 91).

Liderin kişiliği yanında sahip olduğu değerleri de örgütteki davranışlarını yansıtır. Etiksel davranışlar, etiksel kurumlaşma üzerinde etkide bulunur. Örneğin, etiksel yönelimi olmayan bir lider, belki başarılı bir dönüşümcü lider olabilir. Ancak etiksel bir örgüt oluşturamadığı için muhtemelen kendini izleyenlere kabul ettirmede başarısız olur. Bir lider yaptığı bir şeye inanmadığı zaman, uygulamada izleyenlerine ilham veremez ve dolayısıyla etik ölçütlerin geliştirilmesinde etkili olamaz. Etiksel lider, eylem ve kararlarında etiksel sorumluluk almalıdır. Bu da liderin karar alırken ve iletişim kurarken üzerinde bulunan yetkiyi değil etkiyi kullanmasını gündeme getirmektedir. Örgütsel iletişimin başarısı da işgörenlerin iletişim biçimini etikse ölçütlere uygun bulmasına bağlanabilir. Bunu sağlayacak kişi de etiksel davranan liderdir (Çelik, 2008, s. 91-92).

3.7. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik teorileri, iki görüşe dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik, ne yapılmaması gereken kurallarla değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallarla açıklanır. İkinci görüş ise; etik liderlik, etik davranışları kapsamaktadır (Rubenstein, 2001). Yani etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların bir örüntüsüdür. Bir liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı yansıtması gereken en önemli özelliği ise etik değerler 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 içtenliğidir. Diğer unsur olan olgunluk ise, liderin başkalarıyla çalışması, onlardan öğrenmesi ve dosdoğru olması demektir (Bennis, 1995, s.4).

Lider ilişkilerinde ne kadar dürüst olursa, ikiyüzlülükten de o kadar uzaklaşmış olur. Dürüstlük, güvene bağlı ilişkilerin ilk basamağı olduğundan etik liderlerin sahip olması gereken bir değerdir. 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 da şefkatli olmaktan geçtiğini bilmelidir. Etik lider, ilkelerinden vazgeçmeyen ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayandır. 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 (Osmay, 1985, s.162). İnsanları anlamadan onları bir arada tutmak ve bir amaca ulaşma duygusu kazandırmak çok zor olacaktır. Etik lider, karşı cinse ve sekse düşkün olmamalıdır (Özel, 1998, s.56). Lider bu kapsamda çalışanlarına karşı cinsel tacizde

bulunmamalı, çalışanlarını seks objesi olarak görmemelidir. Etik lider davranışlarıyla güler yüzlü, yumuşak başlı olmalı, kırıncı sözlü olmamalıdır (Aktan, 1999, s.101). O her haliyle nezaketli olmak zorundadır. Çünkü nezaketli olmak, anlayışın ve sevginin başlangıcıdır. Nezaket içten gelmeli, art düşüncenin sonucunda ortaya çıkmamalıdır. Bu şekilde olması halinde, çalışanlar nezaketin içten gelmediği ve yüzeysel olduğunu çok rahat anlar (Osmay, 1985, s. 130).

Lider insanlara karşı duyarlı olmalı, sadece kendini düşünmemelidir. Liderler ne kadar çok duyarlı olursa, o kadar mutlu, cesur ve korkusuz olur. Çünkü gerçek lider, hislerine, vücutlarına, yeteneklerine, kendi doğalarına ve huylarına güvenir. Başkalarına, başarıya ve hayata inanır (Blumenthal, 2000, s. 117). Yılmaz (2000), yaptığı bir araştırmada, liderde bulunması gereken etik değerleri, liderlerin adil, dürüst, nezaketli, duyarlı, güvenilir, sabırlı, şefkatli, doğru olması, yalan söylememesi, sevgi göstermesi, cinsel tacizde bulunmaması ve dedikoducu olmaması şeklinde bulgulamıştır.

Howard (2005), etik liderin dört temel özelliği olması gerektiğini dile getirmiştir. Bunlardan *birincisi* liderin tüm yaşamında dürüst ve namuslu olmasıdır. *İkincisi*, geleceğe dönük güzel idealleri olmasıdır. *Üçüncüsü*, çevresindeki insanlara umut aşılaması ve iyimser davranmasıdır. *En son olarak* ise, çevresindeki insanlara neşe saçmasıdır.

Harvey'e göre (2004), etik liderliğin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) İş ortamında, işi yapma ilkelerini, etik standartları dile getirmesi, bunların anlaşılması ve uygulanması konusunda destek olması,
- b) Çalışanlarını etik davranması konusunda sorumlu tutması ve etik değerlerin ihlali karşısında hoşgörülü davranmaması,
- c) Başkalarına etik davranışlar kapsamında örnek olması,
- d) Karar alma sürecinde etik değerlere bağlı kalması ve kararların sonuçlarını etik açıdan sorgulaması,
- e) İş ortamındaki kuralları ve politikaları etik temelli oluşturması

- f) Çevresindeki insanların doğru ve etik davranışlara sahip olmasına yardımcı olması,
- g) Kurumsal gelişmeyi istikrarlı bir şekilde gerçekleştirmesi,
- h) Çalışanları görevlendirme sürecinde, etik davranışlara sahip olan insanlara öncelik vermesi,
- i) Etik davranış konusunda yol gösterici olmasıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi etik liderlik, bilişsel, işitsel ve devinsel davranışlarda etik ilkelere bağlı kalınmasını, yaşamın her alanında bunların ifade edilmesini gerektirmektedir. Etik liderlikten beklenen davranış tüm eylemlerin etik değerlere bağlı bir şekilde ifade edilmesidir.

3.8. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik günümüzde önemli olduğu kadar hiçbir zaman önemli olmamıştır. Çünkü günümüz yöneticilerinin kurumları kendi çıkarları için kullandıklarına, yanlış ve sorumsuz uygulamalarla kurumsal başarının engeli olduklarına yoğun bir şekilde şahit olmaktayız (Patten, 2004). Bunlarla beraber etik liderlik, aşağıda belirtilen açıklamalardan dolayı önemli olduğu söylenebilir. Etik liderin öncelikli işi, yanlış olan bir şeye karşı durmak ve onu engellemek olacaktır. 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). Etik lider, aynı görüşe ve değişik bakış açılarına sahip bireylerle yani ötekilerle empati kurar. Öteki, ilişkide bulunduğumuz ve kendisine ait “özne” payesini verdiğimiz kişilerdir (Alatlı, 1999, s. 520). Etik, ötekine karşı sorumluluk duymaktır. Bu özne olmanın en başta gelen özelliğidir. Bu sorumluluk karşılığı olmayan; yani ötekinden karşılık beklemeden yapılması gereken sorumluluktur. Bu sorumluluğu duymak, insan olmanın yani özne olmanın bir gereğidir (Sarıbay, 1998, s.80). Levinas’a göre özneler arasındaki ilişki düzgün bir boyutta olan bir ilişki değildir. Bu simetri durumunun zor olacağından dolayı “ötekinden karşılık beklemeden sorumluluk duymak zorundayız. Karşılık verip vermemek onun sorunudur (Bauman, 1998,

s.109). Etik liderin, izleyenlerine karşı tutumu bu şekilde olacağından onlara karşı kendini sorumlu hisseder. Bundan dolayı etik lider, belirsizliğin hâkim olduğu bir ortam oluşturmaz ve stresi tolare eder (Costa, 1998). Etik lider, ilişkide bulunduğu ötekinin, özelliklerini ve paradigmalarını 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 düşünen kişidir. Kararların sonuçlarında etik bir takım sorunsal durumlar varsa bu kararı almayan ve “iş doğru” değil “doğru işi” yapan kişidir (Bennis, 1995, s.138).

Doğru işler kurumsal başarının ve yaratıcı ortamların ana temelidir. Lider; kurumsal güce sahip olduğu için insanlar hakkındaki ayrımcılığa yol açabilecek 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 diğer bir etkidir.

Liderler kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütü 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 koşturmayaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir.

Lideri, davranışlarıyla değerlerinin etkileşimi oluşturur. Bu yüzden lider öngörülü düşünme, 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 DAVRANIŞLARI

Örgütler sıkı hiyerarşik yapılar kullanmaktan ve ayrıştırılmış 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 değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın günümüz rekabet koşullarında giderek önem kazanmasıyla, çalışanların yalnızca biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, bunun yanında çalışma yaşamında biçimsel olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve örgütsel işlevlerini 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 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 davranışlarıdır”. Bu tür davranışlar bir iş görenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması olarak da tanımlanmaktadır.

Başka bir ifade ile ÖVD biçimsel iş tanımlarında yer almayan (Podsakoff vd., 2000, s. 513; Raub, 2008, s.180), kişisel tercih sonucu gerçekleşen (Podsakoff vd., 2000, s.513), fazladan rol davranışlarıdır (Kaufmann, 2001, s.436). Bu türden davranışların gönüllü olarak ortaya çıkması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememesi durumunda cezalandırılmayacağını göstermektedir (Smith vd., 1983, s. 654; Raub, 2008, s. 180).

Borman ve Motowidlo (1997, s.67), örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgörenlerin asıl görevi olmadığını; bu davranışların yalnızca görev faaliyetlerini destekleyerek örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirmeleri açısından örgütsel etkinliğe katkıda bulunduklarını belirtmektedirler.

4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Özellikleri Ve Temel Unsurları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ortaya konulmuş olup teorisi ve boyutları Organ (1988) tarafından yazılmıştır. Başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen takip eden yıllarda bu alandaki teori hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir (Podsakoff vd., 2000). Böylece ÖVD örgütsel davranış araştırmaları 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).

“İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988, 1990) olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir.

ÖVD, davranıştan olması 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 hoş görülme davranmak,
- iv.Örgütsel amaçlarla tutarlı biçimde, müşterilere mal ve hizmet sunmak,
- v.Örgütsel amaçlarla çelişen biçimde müşterilere mal ve hizmet sunmak,
- vi.Örgütsel ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularla ilgili olarak, müşterilere yardımcı olmak,
- vii.Örgütsel değerlerle, politikalarla, düzenlemelerle uyumlu olmak,
- viii.Örgütsel, yönetsel ve prosedürel konularda gelişim sağlayan öneriler sunmak,
- ix.Uygunsuz talimatlara, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek,

- x.İşile 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 iş tanımlarının bir parçası değildir,
2. ÖVD ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir,
3. ÖVD eğitimlerle geliştirilemez,
4. ÖVD isteğe bağlı davranışlardır,
5. ÖVD' nın sınırları öznelir,
6. ÖVD örgütün işleyişi bakımından önemlidir,
7. İnanç ve değerlerle ilgili olması nedeniyle insancıl değerlere dayanır.

Örgütsel vatandaşlık davranışın 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 işletecek 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 eşitlik teorisi üzerinde en yoğun durulan teorilerdir.

4.3.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory); örgütte amir konumundakilerin adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanmaktadır (Güven, 2006, s. 24).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel rol davranışlarının bir parçası olmayıp, gönüllü davranışlar olarak ortaya çıktığı için, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Türker, 2006, s. 9).

Sosyal değişim boyutuyla işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler (Bolat ve Bolat, 2008, s. 78).

Gouldner'a göre (1960) sosyal sistemlerin istikrarı, üyelerin ilişkilerindeki 'karşılıklı ilişkisi'ne dayanır. Gouldner'ın (1960) çalışmasını temel alan Blau (1964) çalışanın örgütle ilişkisini ve bu ilişkilerde taraflar arasındaki etkileşimin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki biçimde gerçekleştiğini ifade eder. Ekonomik etkileşimden doğan karşılıklı ilişkinin temeli çalışanın biçimsel olarak yaptığı kontrata dayanır ve maddi ödeme şeklinde gerçekleşen açıkça tanımlanabilen bir durumdur.

Sosyal değişim, ekonomik etkileşimin tersine açıkça tanımlanamayan ve belirsiz yükümlülükler geliştiren bir ilişkidir. Blau (1964) sosyal değişime göre, kişinin kendisine gönüllü bir şekilde iyi davranan kişiye karşı, görmüş olduğu iyiliğe denk bir şekilde karşılık vermek için yükümlülük duyduğunu ifade eder. Sosyal ilişkilerde kişinin nasıl karşılık vereceğini genellikle moral faktörleri (iş tatmini, bağlılık vb.) belirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışları biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmayıp, gönüllü davranışlar olarak ortaya çıktığı için örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin bir göstergesi gibidir. Morrison'a (1994) göre özellikle insan kaynakları yönetimi, işçi işveren arasındaki ilişkide belirleyicidir ve işverenle ilişkisini olumlu algılayan çalışan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye çalışır. Bu

yüzden bir örgütün üyeleri ne kadar çok güven, sadakat ve bağlılık gibi çalışan tutumlara sahip olursa, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma olasılığı da o kadar fazla olur.

Blau (1964) ve diğer araştırmacılar (Rousseau ve McLean Parks, 1993), sosyal etkileşimin ortaya çıkmasında güven, sadakat, bağlılık gibi tutumların temel güdüleyiciler olduğunu ifade etmişlerdir. Temel güdüleyiciler (Holmes, 1981) kişinin sosyal ilişkide karşılık vereceği taraf hakkındaki duygu ve inançlarından oluşan tutumlarıdır.

Organ'a (1988) göre amirlerin hakkaniyetli (adaletli) davranışları, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yöneltir. Amir ve çalışan arasındaki sosyal etkileşim ve karşılıklılık ilkesi gereği, kendisine adaletli davranılan çalışan karşılık vermek ister ve bu karşılık genellikle örgütsel vatandaşlık davranışları şeklinde olur (Konovsky ve Pugh, 1994).

Organ (1988, 1990) kişi, işyerindeki uygulamalarda algıladığı adalet ölçüsüne göre örgütsel vatandaşlık davranışıyla karşılık verir; adil veya iyi davranışa karşı kişi ekstra rol davranışları gösterirken, haksız davranışlar karşısında bu davranışları göstermekten kaçınmaktadır. Amir ve çalışanlar arasındaki ilişkisel etkileşim, çalışanların işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına, işlerini tamamlarken daha yaratıcı olmaları ve sorumluluk almalarına neden olmakta ve örgütün bütünlüğüne hizmet etmektedir (Dansereau ve Graen, 1975; Graham, 1991).

4.3.2 Rol ve Ekstra Rol Davranışları

Rol davranışları, çalışanın örgüt içinde üzerine düşen görevi yapması için göstermesi gereken davranışlardır (Morgeson, 1999). Bu davranışlar, çalışanın uymak zorunda olduğu biçimsel olarak tanımlanmış görevleridir. Örgütlerde çalışanların rol davranışlarını yerine getirmesini sağlamak için biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden yararlanılır.

Ekstra rol davranışları (genellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını kastedilir) ise iş gerekleri dışında, çalışanın genellikle, örgütün pozitif tavrına karşılık vermek güdüsüyle göstermeyi istediği, gönüllü davranışlardır (Organ, 1988, 1990).

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

Örgütsel vatandaşlık davranışının rol ya da ekstra rol davranışı olarak ortaya çıkmasını, çalışanın isini nasıl tanımladığı etkiler. İşini daha geniş tanımlayan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı denilen davranışları daha çok gösterdiği görülmüştür (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 davranışına verilen önem, özellikle ‘ekstra rol’ davranışı oluşu ile konsept ve motivasyon temeli olarak rol davranışından farklı olmasından kaynaklanır.

Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran faktörleri daha iyi anlamak için çalışanın gözünden bakarak iş tanımlamalarını etkileyen faktörleri incelemek faydalı olabilir. Morrison’a (1994) göre pek çok bilişsel, motivasyonel ve durumsal faktör çalışanın isini daha geniş tanımlamasına neden olur. Kişinin kontrol odağı (Rotter, 1966), isini ne derece yaşamının merkezine koyduğu (Paullay, Alliger ve Stone-Ronero, 1994), ulusu, kültürü iş tanımlamalarını etkiler (Blakely, Srivastava ve Moorman, 2005).

Blakely, Srivastava ve Moorman’a (2005) göre kişi ne kadar çok içsel kontrol odaklı olur ve ne kadar çok isini hayatının merkezine koyarsa; iş sorumluluklarını o derece geniş tanımlar ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı diye tanımlanan davranışları gösterir.

Rol davranışları daha çok dışsal ödül ve cezaya bağlıdır (Katz, 1964; Organ,1988; Puffer, 1987). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise tanımı gereği, örgütün ödüllendirmediği başka bir ifadeyle dışsal ödüllerden bağımsız olmalıdır. Genel olarak rol davranışları için gerekli olan motivasyon ekstra rol davranışlarından daha fazladır (Morrison, 1994).

Rol ve ekstra rol arasındaki ayrıma ilişkin bir başka görüş ise Morgeson'a(1999) aittir. Morgeson (1999) rol ve ekstra rol tanımları kişiler, örgütler ve içinde bulunulan zaman dilimine göre değişeceği için hangi davranışın rol ve hangisinin ekstra rol olduğu konusunda kesin bir ayırım konulamayacağını ifade eder.

ÖVD ilgili rol ve ekstra rol davranışları arasındaki sınırın, bu alandaki teorisyenler ile uygulamada bu davranışları gösterenler (çalışanlar) açısından farklı algılandığı açıktır. Çalışanın işi gereği göstermesi gereken rol davranışlarıyla ilgili geleneksel yaklaşım, rol davranışlarını yapılan isin bir sonucu, çıktısı olarak ele alır. Başka bir ifadeyle rol davranışları çalışanın iş tanımı içinde yer alan, çalışanın işini yaparken göstermesi gereken davranışlardır.

Rodham'a (2000) göre geleneksel yaklaşımın sadece biçimsel görev tanımlarını içermesi, isin dinamik yapısını dikkate almaması rol davranışı anlayışımızı kısıtlar. Küreselleşme ile artan rekabet, gelişen teknoloji ve çevredeki diğer değişilmemişlerin yapısı ve çalışma şekillerini değiştirmiştir (Bilgin vd., 2004). Bu bağlamda, günümüz is dünyasında, rol davranışlarını sadece is sürecinin somut çıktıları olarak değerlendirmek gerçekleri yansıtmayacaktır.

Goffman'ın (1974) yaklaşımı, çalışanın işi gereği yapması gereken rol davranışlarıyla ilgili, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çalışanın rol davranışlarının ortaya çıkmasını etkileyen bilişsel unsurları da inceler. Çalışanın algıladığı rol ile rol takımının beklediği rol, bu davranışların nasıl ve neden ortaya çıktığını anlamak açısından önemlidir (Rodham, 2000).Yöneticilerin personelle ilgili ödüllendirme, eğitim gibi idari kararları alırken ve performans değerlemesinde, ÖVD'nı en az rol davranışları kadar dikkate aldıkları çeşitli araştırmalarla

desteklenmiştir (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 çalışanın iş sorumluluklarını daha geniş tanımlaması ile artan rol algısı, örgütsel vatandaşlık davranışların biçimsel iş gereklerinin bir parçası olarak gösterilmesini etkilemektedir.

4.3.3 Eşitlik Teorisi

Adam'ın (1965) geliştirdiği eşitlik teorisine (Equity Theory) göre, birey, örgütün kendisine ve diğerlerine sunduğu olanakları karşılaştırarak örgütün adil olup olmadığını anlar (Organ, 1988).

Çalışanlar kendilerinin örgüte ve örgütün kendilerine sunduğu katkıları, is arkadaşlarının kazanım ve katkılarıyla karşılaştırırlar (Deluga, 1994). Kendilerine eşit davranılmadığını ya da bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığı duygusuna sahip çalışanlar örgüte katkılarını azaltırlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilecekken göstermemeyi seçerler. Örgütün kaynak ve olanaklar açısından adaletli bir dağıtım yaptığını algılayan çalışanlar ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma eğilimine girerler.

Eşitlik teorisi; çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmelerini; emeklerini, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korumasını ve takdir edilmelerini içermektedir (Tutar, 2007, s.100).

İşgörenler kendi algıladıkları iş emeklerini ve verdikleri emek karşılığında algıladıkları sonucu diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar (Greenberg, 1990, s.400; Atalay, 2005, s. 8; Atak, 2006, s. 69; Bolat vd.,2008, s.198).

Bu teoriye göre adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip işgörenlerin tatminsizlik yaşayacakları ve bu eşitsizliği düzelterek motivasyonlarını artıracakları varsayılmaktadır (Greenberg, 1989, s. 174).

Örgütte eşitsizlik hisseden işgören daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek, örgüte katkısı azalacak ve örgütten uzaklaşacaktır (Greenberg, 1993, s. 251).

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

Lider izleyici değişimi 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 farklılaşır (Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Yüksek nitelikli bir lider izleyici ilişkisi karşılıklı güvenin olduğu, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir ast üst ilişkisi seklindedir (Liden and Graen, 1980; Dienesch vd Liden, 1986). Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu ilişkide amir, bağlılığı 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 liderliğin, vatandaşlık davranışının açığa çıkmasında 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 çalışma 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) düşünceleri bağlamında açıklamaktadır. Barnard'a göre örgütler, işbirliği sistemleridir. Barnard, biçimsel yapı ve kontrollerin işbirliği sistemlerinin doğasını tanımlamakta yetersiz kaldığını görmüştür. Bu bakımdan Barnard'ın kullandığı iradilik ya da gönüllülük kavramı işbirliği sistemleri için vazgeçilmezdir. İnsanların gönüllü çabalarıyla katkı sağlamaları "işbirliği sistemleri" ya da örgütler için yaşamsal öneme sahiptir. Örgütler kendi içlerinde birçok sayıda küçük örgütlerden oluşur. Örgütlü faaliyetlerin tümünde işbirliği için gönüllülük esastır (Organ vd. , 2006, s. 45-48). Bu bağlamda faaliyetlerde gönüllülük esas alınırsa ÖVD'ye ulaşılmaktadır.

Bu kavramsallaştırmadan sonra, ÖVD ile ilgili bir takım kavramlar, başka yazarlar tarafından; *ekstra-rol davranışı* (Van Dyne vd. 1995), *sivil yurttaşlık* (Graham, 1991; Van Dyne vd., 1994), *prososyal davranışlar* (Brief ve Motowidlo, 1986) ve *bağlamsal performans* (Motowidlo vd., 1997) biçiminde tanımlanarak açıklanmıştır. Bu davranışlar, görev ya da teknik performanstan ayırt edilebilen davranışlardır. Asıl işin öz kapsamından daha fazla iradilik, spontanlık gösterirler. Tutumsal ve doğal eğilimsel ölçümlerle, teknik görev performansına görece daha iyi yordanabilirler. Ayrıca, teknik bağlam üzerine değil de, genellikle daha çok sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik bağlam üzerinde olumlu etkileri vardır (Farh vd. 2004, s.241).

ÖVD oluşturan boyutlar, literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bir takım araştırmalarda, sadakat, itaat, taraf tutar katılım, sosyal katılım, ilgili olmak, değişime uyum, kişiler arası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi çeşitli ÖVD boyutları tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006, s.87). Örneğin Borman ve Motowidlo'nun (1993, 1997), bağlamsal performans kavramsallaştırmasındaki ÖVD boyutları şöyle sıralanabilir (Coleman ve Borman, 2000, s. 27):

- Görevin kendisi ile ilgili faaliyetleri başarıyla tamamlamak için, gerekli olan ekstra çabayı gönüllü ve içten olarak göstermek,
- İşle ilgili görevin biçimsel tarafını oluşturmeyan faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmek,
- Diğerleriyle iş birliği ve yardımlaşma içinde olmak,

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

Sonuç olarak literatürde en yaygın biçimde tanımlanan ÖVD boyutları; diğerlerini düşünmek (özgecilik), nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik (gönüllülük), ileri görev bilinci ve örgütün gelişimine destek olmaktır (Organ, 1988; Akt. : Elçi, 2005, s. 29). Bu nedenle bu tez çalışmasında ÖVD'nin bu beş boyutu değerlendirilecektir.

4.4.1 Diğerlerini Düşünme (Diğergamlık/ Altruism)

Organ'a (1988) göre diğerlerini düşünmek, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle karşılaşıldığında diğer çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır (Kamer, 2001, s. 11).

Diğerlerine yardım etmek boyutunda davranışlar, iş gerekleri kapsamında planlanmışlardır. Yardım edici davranışlar gönüllü olarak diğer çalışma arkadaşlarının görevlerini yerine getirmelerine yardım etmeyi içerir. Potansiyel hatalara karşı uyardırmayı, tedarik edilenleri paylaşmayı ve yardım sağlamayı içeren yardım edici davranışlar, yerine getirilmediği durumlarda örgütsel sorunlara yol açabilmesiyle, örneğin; üretim hattının kesintiye uğraması vb. sonuçlarıyla açıklanabilmektedir (George ve Brief, 1992, s. 311).

Organ (1990), diğerlerini düşünmek boyutundaki davranışlara örnek olarak, yeni bir çalışma araç-gereçleri nasıl kullanılacağını öğretmeyi, iş arkadaşlarının iş yükünü hafifletmeyi, iş arkadaşlarının kendi başına elde edemediği materyali kullanmasına yardım etmeyi örnek vermiştir (Kamer, 2001, s.11). Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup işe gelmediği bir günde onun işini üstlenmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, diğerlerini düşünmek boyunu oluşturan öğelerine örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003, s. 96).

Diğerlerine yardım etme davranışı, kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sağladığı, koordinasyonu artırdığı ve elverişli bir çalışma iklimi sağladığı için örgütsel etkinlikle ilişkilidir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s.135, Podsakoff ve MacKenzie, 1993,s. 264).

Yardım etme davranışları aracılığıyla grup etkinliğinin artmasında, yeni iş görenlerin daha verimli çalışma biçimlerini öğrenmesi, daha çabuk deneyim kazanmaları, problemlere daha etkili çözümler bulabilmeleri rol oynayabilir. Bu şekilde, yeni işgörenlerin hem nitelik hem de nicelik olarak daha yüksek performansla çalışmalarına olanak sağlanmış olur. İşgörenler birbirlerine yardım ettiklerinden, yöneticiler zamanlarını yardım etme davranışlarına ayırmak yerine, daha fazla verimlilik sağlayan faaliyetlerle uğraşabilirler. Yardım edici davranışlar grubun birlik ve bütünlüğünü artıracaktır. Bunun sonucunda, işten ayrılma oranları azalacak, işyeri daha çekici olacak ve örgütsel verimlilikte artış sağlanabilecektir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997,s. 264).

Diğerlerini düşünme ya da diğerlerine yardım etme davranışı yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara vb. taraflara yönelik de olabilmektedir (Çerik, 2008, s. 186). Yardım etme davranışı ile nicelik performans ilişkisinde aracı olan potansiyel değişken; işin teknolojik gereklilikleri olabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s.144).

4.4.2 İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık/ Conscientiousness)

Bu boyutta yer alan davranışlar, çalışanların rol gereklerinin üzerinde sergiledikleri davranışlardır (Çerik, 2008, s. 186).

Organ'ın (1990) belirttiği gibi, ileri görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde davranış için gönüllü olmalarını belirtir (Özdevecioğlu, 2003, s. 120).

Vicdanlılık gösteren işgören, çevresinde suiistimal olanağı olsa bile ya da gözetim ve denetim altında olmasa da, ilgili rol davranışlarında aksaklık yapmayacaktır (Kamer, 2001, s. 12). Gereksinim duyulduğunda, gece geç saatlere

kadar ofiste çalışmak, sabahları işe erken gelmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, ileri görev bilinci boyutunu oluşturan ögelere 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, çalıştıkları 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 değişimlerin 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 şüpheli durumları rapor etmek, kapıları kilitlemek vb. davranışlar da sivil erdem davranışı 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 enformasyon taşımaktadır. 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 bağlılığı ifade etmektedir. Genel olarak çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği 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 şikâyet etmeden kabullenme iyi niyetini de içermektedir (Organ and Lingl, 1995, Akt: Acar, 2006).

Sıkıntı veren olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü olmak yanında, çalışma arkadaşlarından şikâyetçi olmamak ve şikâyetle konu olacak davranışlarda bulunmamak gibi davranışları içermektedir. Ayrıca örgüt imajını korumak, eleştirilere karşı örgütü savunmak, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp, 2003, s. 96).

Ayrıca, çalışılan kurumu diğer ortamlarda savunmak, işletmenin ününü koruması bakımından, Pazar çevresinde iyi haberler duyurmak, yanlış anlaşılmalari düzeltmeye çalışmak, yöneticiler olmadan da örgüt çıkarlarını gözetmek, ÖVD kapsamındadır. Gereksiz yere önemsiz sorunları büyütmemek, işinden ayrılma isteğini sürekli dile getirip, çevresinde örgütle ve işle ilgili olumsuz duygular oluşmasına nede olmamak bu tür davranışlara örnek verilebilir (Elçi, 200, s. 31).

Centilmenlik davranışları, örgüt içinde huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı sağlanmasına katkı sağlayarak, hoşgörünün gelişmesine ve ayrıca müşteri ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olabilecektir (Çelik, 2007, s.133).

4.4.5 Nezakete Dayalı Bilgilendirme (Courtesy)

Diğerlerini Düşünmede olduğu gibi bu boyutta da destekleyici davranışlar söz konusudur, ancak ondan farkı, destekleyici davranışların belirli bir kişiye yönelik değil, daha genel olmasıdır. Nezakete dayalı bilgilendirme, örgütle ilgili sorunları önceden görmek, sorunların oluşmasını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli birimleri bilgilendirmek, örgütsel vatandaşlık davranışının nezakete dayalı bilgilendirme boyutundaki davranışlar olarak tanımlanabilir (Özkalp, 2003, s. 96).

Bu şekilde gelecekte doğması olası problemler engellenmiş olur ve zamanın daha etkili kullanımı sağlanır. Bu nedenle diğerlerini düşünme ve yardım etme davranışı biçimsel görev dışındaki performans düzeyini etkileyen faktörleri kapsarken, nezaket tabanlı bilgilendirme, gelecekte oluşması olası problemlerle ilgilidir (Çetin, 2004, s. 20). Satış temsilcisinin, yeni siparişe ilgili olarak, yeni üretim uygulamalarına gereksinim olabileceğini üretimde çalışanlara önceden gönüllü ve biçimsel olmayan yollarla bildirmesi bu kapsamda bir örnek olarak sayılabilir (İşbaşı, 2000, s.363, Akt: Elçi, 2005, s. 31).

4.5 ÖVD'nin Öncülleri

ÖVD'yle ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. ÖVD'yle ilgili bu öncüllerin (antecedents-determinants) mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilir.

ÖVD ve öncülleri ile ilgili önceki araştırmalarda daha ziyade bireylerin eğilimleri ve lider desteği gibi işgören davranışları üzerinde durulmuştur. Daha yakın zamanlarda, birçok farklı değişkenler de ele alınmaya başlanmıştır. Bunlar sırasıyla; iş tatmini, örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri (vicdanlılık, geçimlik vb.), görev özellikleri, algılanan adalet ve liderlik davranışı biçiminde sıralanabilir (Alizadeh, et al., 2012).

Öte yandan, rol çatışması ve rol belirsizliği de ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Bunların her ikisi de ÖVD ile negatif ilişkili

iken, rol netliği (role clarity) ve rol kolaylaştırmanın ise (role facilitation) ÖVD ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Chahal ve Mehta, 2011).

ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırmaya göre ÖVD'nin en güçlü öncülü iş tatminidir. Yapılan incelemelerde iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin bir öncülü olduğunu bulmuştur.

Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir (Organ ve Ryan, 1995).

Podsakoff ve çalışma arkadaşları (2000) ise, yapılan ampirik araştırmalar dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemişlerdir.

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

ÖVD'yle ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. ÖVD'yle ilgili bu öncüllerin(antecedent-determinants) mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin azaldığı söylenebilir.

ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı, Organ ve Bateman (1983) yapmışlardır. Bu araştırmaya göre ÖVD'nin en güçlü öncülü iş tatminidir. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir (Organ ve Ryan, 1995). Podsakoff vd. (2000) ise, yapılan deneye dayalı araştırmalara dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemişlerdir. ÖVD davranışları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır

ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir.

Cohen vd. (2000) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük iş gücüne neden olduğunu ifade etmişlerdir. Kendisini örgüte adanmış işgörenler, örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması, örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak, bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanabilecektir. Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir;

- ÖVD çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenlere örgüte cezp etme yeteneğini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.

4.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Ve Bireye Sağladığı Katkılar

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar ÖVD'nin örgütsel sonuçları konusunda olmuştur.

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

Bu kapsamda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik vb. davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili önemli belirleyiciler olduğu; diğer yandan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı çeşitli boyutlarda ve olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Podsakoff vd, 2000).

Yapılan bazı çalışmalarla, ÖVD'nın yoğun olarak yaşandığı örgütlerde devamsızlığı azalttığı bulgulanmıştır (Chughtai ve Zafer, 2006; Khalid ve Ali, 2005; Meyer vd. ,1997; Podsakoff ve Mackenzie, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle yöneticilerin zaman ve enerjilerini örgütte daha öncelikli ve önemli faaliyetlerde kullanabilmelerine olanak sağlamaktadır. ÖVD bireyin biçimsel iş gereklerinin dışındadır 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 davranışlar olarak tanımladığı davranışlar biçimlerine ilişkin araştırmalarında, spontane davranışların (çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek, iyi niyetin yaygınlaştırılması), örgütsel vatandaşlık davranışına (Organ, 1988) ve prososyal örgütsel davranışlara (Brief ve Motowidlo, 1986) benzemekle birlikte olanlardan bir takım farklı yönleri olduğunu da belirtmektedir (George ve Brief, 1992, s. 310). Brief ve Motowidlo'ya göre, prososyal davranış örnekleri; yardımcı olmak, başış yapmak, işbirliği yapmak ve gönüllülük biçiminde ortaya çıkabilir. Bu davranışlar olumlu sosyal davranışlardır ve başka kimselerin iyilik ve refahının sağlanması ve sürdürülmesine olanak verir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı başlıca katkılar çeşitli araştırmacılar tarafından genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Cohen ve Vigoda, 2000, s.597-598; Schnake ve Dumler,2003, s.285; Özdevecioğlu, 2003, s.119):

- Örgütsel performansı ve etkinliği artırır.
- İşgörenlerin verimliliğini artırır.
- Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliği artırır.
- Kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon sağlar.
- Çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.

Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir; (Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006 Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1)

- ÖVD çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenlere örgüte cezp etme yeteneğini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha uyum sağlanmasına yardımcı olur.

Genel olarak, ÖVD davranışları sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve iş görenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir.

Chen ve diğerleri (1998) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük iş gücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Kendini örgüte adanmış iş görenlerin örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş 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* ise 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 amprik çalışmalarca 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, İş 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 ilişki çıkmışsa 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 kişilik ve tutumlarla ilgili 55 çalışmayı kapsamına alan meta-analizleri sonucunda, çalışanın işle ilgili tutumlarının (bağlılık, iş tatmini, algılanan lider desteği, adalet

algısı) örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Buna göre örgüte bağlılık arttıkça, çalışanlar örgüt yararına daha fazla fedakârlık göstermeye gönüllü olduğunu 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'ın (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 bağlılığa 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 bağlılığın 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 bağlılığın çalışanların işlerini daha geniş tanımlamalarına neden olarak, ÖVD denilen davranışları işin bir parçası olarak gösterdikleri savını ampirik sonuçlarla da desteklemiştir.

Literatürde örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki konusunda birbiriyle çelişen ampirik bulgular da söz konusudur. Genel olarak literatür, örgüte bağlılığın 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 çalışma yapılan 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

davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir. ÖVD ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda yapılar birçok araştırma bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Organ ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini söylemiştir (Farh, Organ ve Podsakoff, 1990). Eğer birey bağlılığı bir davranış niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergilemesi yüksek olacaktır.

Bilindiği gibi duygusal bağlılık amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin ÖVD göstermeleri muhtemeldir. Duygusal bağlılık ve ÖVD ilişkisi konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da çalıştığı örgüte karşı bir bağlılık geliştirmiş bireylerin geliştirmemişlere oranla ÖVD sergileme olasılıklarını daha kuvvetlidir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının, örgüt içi stresi azaltmak ve çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmek gibi fonksiyonlarının olduğu söylenebilir (Çelik, 2007, s. 1529).

Güven çalışan yönetici ilişkisinin kalitesinin belirlenmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bu ikili güven ilişkisi dışında; çalışanlar, takımlar ve departmanlar arasında da karşılıklı güven bulunmalıdır (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007, s.43-44). Yöneticiye duyulan güven; bağlılık, performans, grup içi ve arası bilgi paylaşımı, önemini yitirmek korkusuyla bilgiyi paylaşmama davranışı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Renzl, 2008, s.207-215). Yapılan araştırmalar yöneticiye duyulan güvenin, bilgiye olan inanç, örgüte bağlılık, kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, yöneticiye ilişkin memnuniyeti ve örgütte kalma isteği üzerinde önemli etkileri olduğunu 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 iş 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 geliştirile bilecek ve beklenen sonuçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. ÖVD'nın gelişmiş olduğu bir örgütün performansı ciddi anlamda bir artış gösterecektir, sadece performans artışı sağlamak değil söz konusu işletmelerde faaliyet gösteren iş görenlerin de bireysel performansları, iş tatmin düzeyleri, örgüte bağlılıkları ve motivasyonlarında da artışlar gözlenecektir.

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

5.1 Performan Kavramı

Hızla değişen dünyada organizasyonlar daha esnek, yaratıcı, müşteri odaklı ve zorluklara karşı dayanıklı olmalıdır. Bu sebeple organizasyonlar açık sistemler olarak düşünüldüğünde, uygulanan disiplinler farklılaşarak farklı mekanizmalarla, çevre ile bağlantı kurularak performansın artması amaçlanır. Organizasyonların yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerin çeşitliliği ve iş görene bakış açılarının farklılaşması ile çalışanların işletmelerine katkısı, katkının artırılmasına bağlı olarak çalışan performansının da etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir.

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

Performans, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zaman ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirebilme olarak tanımlanırken; verimlilikle eş anlamlı olarak da kullanılabilir.

5.2 Çalışan Performansı

Rekabetçi çalışma şartlarında bireyler organizasyonların başarısında büyük pay sahibidirler. İşletmeler, bazı durumlarda çalışanların etkili ve verimli çalışması sonucu başarıya ulaşıyor ise bu durumlarda çalışanları ödüllendirmek performansın devamlılığı sağlamak için gerekli olabilir. İş arkadaşları ile aynı performans değerlerine ulaşamayan çalışanların ise motive edilmesi önemlidir.

Araştırma kapsamında örgütsel performansın etik liderlik ve ÖVD ile ilişkisi araştırılmıştır. Liderlik, organizasyonların etkinliğinin devam ettirilmesi veya değişimin yönetilmesi ile bağlantılı olup, çalışan ve işletme performansının sağlanmasında etkindir. Ullah ve arkadaşları (2011), liderlerin çalışanları

yetkilendirerek, destekleyerek ve motive ederek organizasyonlarda etkinliği ve verimliliği arttırılabileceğini belirtmişlerdir.

5.3 Örgütsel Performans

Khandawalla (1977, s. 572) örgütsel performansı, “*organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireyin ya da grubun tek başına başarısını ya da performansını değil tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, performansını ifade eder.

Khandawalla (1977) genel örgütsel performansı ölçmek için “Kimin açısından performans?” sorusunun sorulması gerektiğini belirtmektedir. Mesela toplum açısından performans, ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin etkin üretimiyle ilgiliyken; müşteriler açısından, ürün ya da hizmetin düzgün bir şekilde zamanında ulaştırılması, iyi bir ürün, rekabetçi fiyat gibi faktörlerle bağlantılıdır. Yine çalışanlar, firmanın toplumdaki imajını ve kendilerine nasıl davranıldığını performans kriteri olarak değerlendirirken; firma sahibi karlılık ve büyüme oranlarını performans kriteri olarak görmektedir.

Örgütsel performans; şirket yönetimi, büyüme ve yatırım olanakları, adalet, bağlılık veya liderler gibi çok farklı değerşkenler tarafından etkilenebilir.

Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve içinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler

için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Sonnentag ve Freese, 2002).

Liderlerin, işletme kaynaklarının kullanılması, şirket için satın almalar, kapasitenin artırılması, kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi yaşamsal 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 iş tatmini, 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'nın 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 olduğuna 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 iş disiplinlerindeki anahtar ve bağımlı değişkendir. Bundan dolayı, birçok araştırma çeşitli alanlarda, firma performansını artırmayı sağlayacak faktörleri bulmaya yönelmiştir (Shart ve Palmer, 2003, s.209- 210).

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

ölçek türü arasında yüksek korelasyonlar olduğunu bize göstermektedir (Robinson ve Pierce, 1988). Bu araştırmamızda Örgütsel Performans, Nitel (Finansal olmayan) ve Nicel (Finansal) performans olmak üzere iki başlık adı altında incelenecektir.

5.4.1. Nitel Performans

Nitelik, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasını öncelikli amaç edinmiş bireylerin isteklerine bağlı, soyut ve çok boyutlu bir kavramdır. Nitelik, çalışmayla ilgili olmaktan çok, stratejik bir konudur (Lai ve Cheng, 2003, s. 1).

5.4.2. Nicel Performans

Kar artışı, kar marjı, satış artışı; 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 kişiye bağlıdır ve bir üretim yöneticisinin direkt kontrolünü aşan çok sayıda faktörle ilişkilidir (Kathura ve Davis, 2001, s. 462). Birçok araştırma, şirketteki ortak etik değerlerin Örgütsel Performansı etkilediğini göstermiştir. Örgütsel başarı, bir örgütün etik standartları şirket çalışanlarınca geniş ölçüde paylaşıldığında gelişir (Hunt vd., 1989).

6. ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

İş 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 araştırma 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 yoğunlaşan araştırmacılar, 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 yoğunlaştıklarını belirtmişlerdir. Yakın zamanlarda, Piccolo ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu çalışmalar, çalışanların işyerlerinde etik liderleri algılaması onların daha fazla Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine sebep olduğunu göstermektedir.

Adebayo, 2005; Bobek ve Hatfield, 2003'in yapmış olduğu çalışmalar, etik dışı tutum ve pro-sosyal davranışlar arasında anlamlı negatif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Kacmar, Bachrach, Harris ve Zivnуска (2010) etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, etik liderlik araştırmalarına önemli katkılarda bulunmuştur. Söz konusu araştırma ile etik liderlik (adil, dürüst ve şeffaf bir liderlik) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (gibi zor görevleri ile iş arkadaşlarına yardımcı olarak iş ÖVD olumlu sosyal davranışlar) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulgulamışlardır. Buna göre bir organizasyonda etik liderliğin varlığı yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturduğu anlaşılmaktadır. Eğer bir örgütte çalışanlar kendilerini etik

liderlerine karşı borçlu hissederlerse, bu onların (çalışanların) örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek geri ödemelerini sağlar.

Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya ve Knoerr, 2011’de İspanya’da bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde 525 katılımcıyı dâhil ederek yaptıkları bir çalışmada, etik liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemeye almışlardır. Sosyal değişim teorisi ile uyumlu olarak, etik liderlik hem iş tatmini hem de duygusal bağlılıkla doğrudan ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Etik liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye ise iş tatmini ve duygusal bağlılık birlikte arabuluculuk etkisi (mediated) göstermektedir.

O halde, Yukarıdaki yapılmış çalışmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:

H1a: Etik liderlik ÖVD’den Diğerlerini Düşünmeyi olumlu olarak etkilemektedir.

H1b: Etik liderlik ÖVD’den İleri Görev Bilincini olumlu olarak etkilemektedir.

H1c: Etik liderlik ÖVD’den Sivil Erdemi olumlu olarak etkilemektedir.

H1d: Etik liderlik ÖVD’den Centilmenliği olumlu olarak etkilemektedir.

H1e: Etik liderlik ÖVD’den Nezakete Dayalı Bilgilendirmeyi olumlu olarak etkilemektedir.

7.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

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 (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının iş 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 bulgulamıştır. Bu çalışma, önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Akt: Elçi, 2005).

Altaş 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, doğrulayıcı faktör analizinden sonra korelasyon analizi ve regresyon modelleri ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi iş tatmini 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 ise 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 yapmış 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, İş 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 Bağlılığa odaklanmış işler tertip ederek başarabilirler (Paine ve Organ, 2000, s.46; Akt: Elçi, 2005).

Yukarıda örneklenen çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:

H2a: Algılanan Diğerlerini 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 Diğerlerini 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 İleri Görev Bilinci, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

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

H4a: ÖVD, Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H5a: ÖVD, Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

8. ETİK LİDERLİĞİN 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, kilit rol oynayan paydaşlar ile kurulacak güven ve uzun dönemli ilişkiler önemlidir. Örneğin, tedarik zinciri ilişkileri bağlılık, 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 karşılamak için etik dışı davranışları yapmağa 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 getiriye 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) çalışmasında dört tüketiciden üçünün zayıf hizmet ve kötü muamele yüzünden belirli iş yerlerinden mal satın almaktan kaçındıklarını belirtmiştir. Bir başka örnek Texaco şirketinden verilebilir. Söz konusu şirket, azınlıklarla ilgili açıklamalarda bulunarak, şirket itibarına zarar vermiş ve boykotlara sebep olmuştur. Exxon'un Alaska'daki petrol sızıntısı da benzer sonuçlar doğurmuş ve ton balığı üreticileri yunus dostu ağların kullanımı yoluyla kendi uygulamalarına adapte edilinceye kadar, firmanın ürünlerini almaktan kaçınan birçok protestocuyla karşılaşmışlardır. Nike örneğinde ise, firma çalışanlara ve taşeron firmalara adil bir şekilde muamele etmediği için müşterilerinin boykotuyla karşı karşıya kalmışlardır (Ferrell, 2011).

Ekonomik, yasal, etik ve hayırsever boyutlar olarak tanımlanmış örgütsel vatandaşlık davranışları ile gerek yatırım karlılığı ve varlık getirisi gerek satışlardaki büyüme arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Maignan, 1997). Verschoor (1998) genel finansal performans ile iş etiği arasında pozitif bir ilişkiye işaret etmiş, çalışmasında etik olduğu düşünülen şirketlerle, etik olmadığı düşünülen şirketleri karşılaştırmıştır. Genel olarak, kârlı bir örgütün başarısı sahip olduğu kaynaklarla ilişkilendirilir. Ancak söz konusu araştırma gösteriyor ki, bir firmayı büyük yapan sadece sahip olduğu kaynaklar değil (örn. personel sayısının çokluğu), onun müşterilerine hizmet etme arzusu, çalışanlarına değer vermesi, kamu güvenini tesis etmesi ve etiğe verdiği önemdir (Maignan 1997).

Yapılan bir çalışma, görevi kötüye kullanma deneyimine sahip olan firmaların, görevi kötüye kullanma deneyimi olmayanlardan önemli ölçüde daha düşük varlık getirisine ve satış getirisine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır (Baucus ve Baucus, 1997).

Etik bir örgüt iklimi, ticari işlem maliyetlerini azaltarak, güven tesis ederek, iş yapmak için gerekli sosyal sermayeyi koruyarak kâra katkı sağlar (Bowie, 1998). Birçok şirket iş etiğini, kâr artırma kaynağı ve rekabet avantajı olarak görmektedir. Sıklıkla etik ve kârlılık arasında ters bir ilişki olduğu varsayılırken, birçok tutarlı araştırma etiğin net kazancı artırdığını gösteriyor (Bowie, 1998). İşletmelerdeki kötü idarecilik; birçok maliyeti arttırarak, yasal, siyasal ve eğitim sistemlerinde

verimsizliklere neden olur. Güveni teşvik eden kurumlar iktisadi sistemde finansal başarıyı temin edecek gerekli teşvikleri sunduklarından dolayı, zamanla verimlilik sergileyerek, topluma fayda sağlayabilmektedirler (North, 1990; Hunt, 1999).

İyi bir işyerinin etik bir örgüt olması ve etik kültürlerin güçlü liderlerden kaynaklandığına dair birçok destek vardır. Etik kültürleri destekleyen örgütlerin ödülleri günlük operasyonlarda artan etkinlik, karar verme, çalışan bağlılığı, ürün kalitesinde iyileştirmeler, müşteri sadakati ve gelişmiş finansal performans olarak sıralanabilir (Ferrell, Maignan ve Loe, 1999).

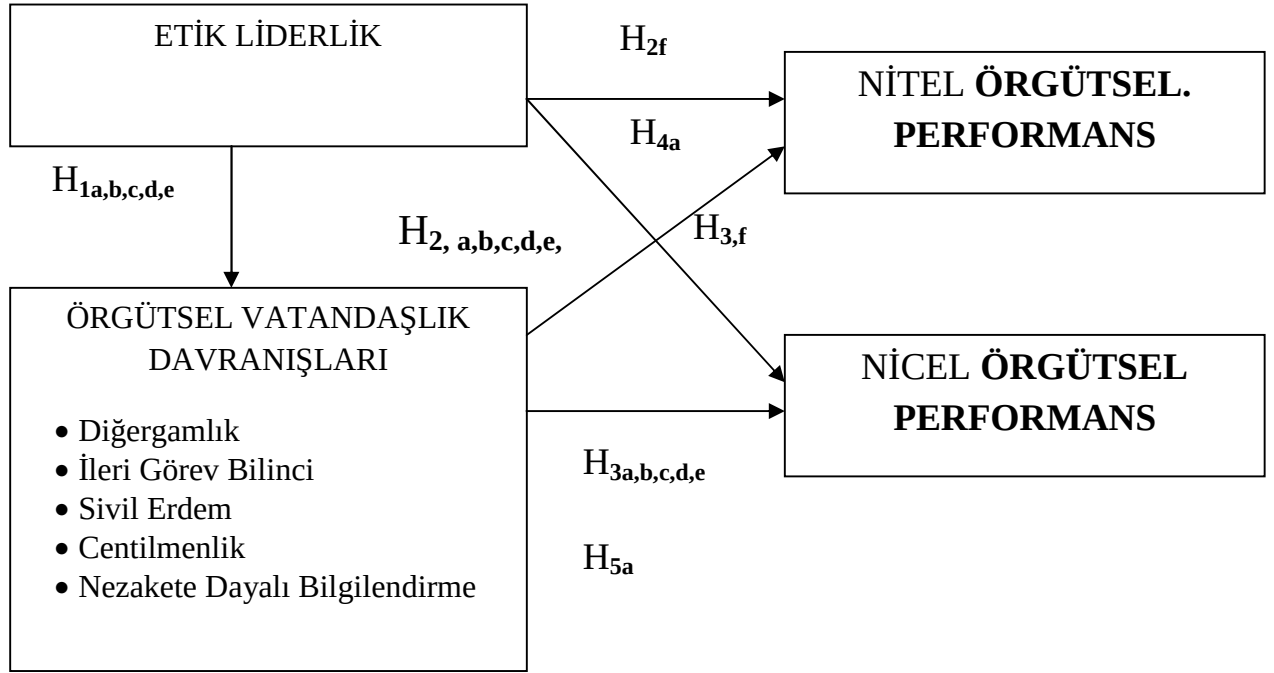
Etik girişimleri destekleyen şirketler tarafından üç farklı yaklaşım kullanılmaktadır: ilki, bir örgüt etik uygunluk kazanmak için “iç denetim mekanizmasını” kullanabilir. Diğeri, firmalar Etiği kendi itibarlarını arttırmak ve ekstra medya ilgisini sağlamak için halkla ilişkiler bölümünde kullanabilir. Üçüncü daha kararlı bir yaklaşım ise, ilk iki felsefeyi içine alan ve kararlı liderlikle, etik kültürü oluşturmaya odaklanan, değer temelli felsefeyi kullanan yaklaşımdır (Ferrell, 2011).

Etik liderler, çalışanların ilişkilerini etkileyen ve müşterilerle, tedarikçilerle, yatırımcılarla ve büyük bir şekilde toplumla paylaşılan değerler oluşturabilir. Etik iklimin var olduğu bir örgütte etkili bir etik lider karlılığı, verimliliği, performansı, hem iş görenlerin hem de müşterilerle tedarikçilerin memnuniyetini sağlayabilecektir. Söz konusu etik liderle kazanılan bu olumlu değerler süreklilik gösterecek ve uzun vadede müşteri sadakati sağlanarak örgütsel gelişme tedarik edilecektir.

O halde, aşağıdaki hipotezleri öne sürmek anlamlı olacaktır:

H2f: Etik Liderlik Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.

H3f: Etik Liderlik Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.



Şekil 8 1:Araştırmanın Kavramsal Modeli

9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur ve süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı, 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 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 Araştırmanın 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 müşteri hem de dış müşteriye olan etik değerler azalmıştır. Tüm bu unsurlar ele alındığında etik liderliğin kurumlar için hem

niteliksel hem de niceliksel bakımdan ne denli önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Üç ilde (İstanbul, Kocaeli ve Bolu) sanayi bölgelerinde yapılan çalışmada kamu (%3,5) ve özel kurumlarda (% 96,4) etik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel performans ölçeklerinden elde edilmiş olan anket formuyla kurumların personel (%70,1) ve orta düzey yöneticiler (%19,7) ağırlıkta olmak üzere toplam 41 firmadan 1040 adet anket formu toplanmıştır.

9.1.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki Etik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları boyutları ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Anketteki Örgütsel Performans ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri de şu şekildedir: 1- Yetersiz, 2- Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Üstü ve 5- Yüksek. Aşağıda bu ölçekler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

9.1.2.1 Etik Liderlik Ölçeği

Araştırmamızda Sarah E. Strang B.S. (2004) tarafından geliştirilen 10 ifadelik ölçek kullanılmıştır. EL ölçeğine ait sorular, Ek 1’de gösterilmiştir.

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 Düşünme, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Gönüllülük ve Centilmenlik, İleri 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 bağlamında ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak, öznel bir performans ölçme yöntemi benimsenmiştir. Söz konusu ölçeğin Nitel Performans boyutu, kalite, yenilik ve çalışan memnuniyetine yönelik soyut performans göstergelerini içeren altı ifadeden oluşmaktadır. Nicel Performans boyutu ise pazarlama ve finansman performans göstergelerini içeren 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 hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtsız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

9.2 Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmamıza 9 farklı sektörde faaliyet gösteren, 41 firmadan alınan 1040 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır.

Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: anketi cevaplayanların demografik ve firma özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, demografik değişkenlerin alt kategorilerine göre faktörlerin ortalamalarının analizi için Anova ve Duncan testleri, hipotez testleri için regresyon analizleri. Hipotezler, regresyon analizinde çıkan sonuçlar neticesinde test edilmiştir. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

9.2.1 Örneklem Ait Demografik Göstergeler

Aşağıdaki tablodan da anlaşılaçağı üzere (Tablo 9.1.), ankete cevap veren çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 31,78 (standart sapması 7,162) olup, ortalama 5,35 yıldır (standart sapması 5,117) çalışmaktadırlar.

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

	Yaş	Çalışma Yılı
EKSİK BİLGİ	2	0
Ortalama	31,78	5,35
Standart Sapma	7,162	5,117
Minimum	18	1
Maksimum	58	30

Anketlere cevap verenlerden 1039 kişi cinsiyetlerini, 1040 kişi eğitim durumlarını ve çalıştıkları şirketteki pozisyonlarını beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların 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 araştırmaya 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) işçi (ücretli)'dir.

9.1 Faktör Analizleri

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Faktör analizi sonucunda İleri Görev Bilinci Faktörü soru 13 ve İleri Görev Bilinci Faktörü soru 16 ölçek dışında bırakılmıştır. Bir başka ifadeyle 2 soru analizlere dâhil edilmemiştir.

Tablo 9.3'te belirtildiği üzere yapılan çalışma 9 farklı sektör (üretim, sağlık, gıda, hizmet, finans, ulaştırma, inşaat, ilaç ve bilişim), 41 firmadan alınan 1040 adet anket üzerinden yürütülmüştür.

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

CİNSİYET	FREKANS	%
KADIN	356	34,2
ERKEK	683	65,7
TOTAL	1039	99,9
EKSİK BİLGİ	1	,1
MEDENİ DURUM	FREKANS	%
EVLİ	612	58,8
BEKÂR	428	41,2
TOTAL	1040	100,0
SAHİP OLUNAN ÇOCUK SAYISI	FREKANS	%
YOK	598	57,5
1	226	21,7
2	174	16,7
3 VE FAZLA	41	3,9
KAYIP BİLGİ	1	,1
EĞİTİM	FREKANS	%
İLKOGERTİM	62	6,0
LİSE	169	16,9
ÖN LİSANS	176	16,9
LİSANS	530	51,0
YÜKSEK LİSANS	103	9,9
TOTAL	1040	100,0
POZİSYON	FREKANS	%
PERSONEL MÜMESSİL	729	70,1
ORTA DÜZEY YÖNETİCİ	205	19,7
ÜST DÜZEY YÖNETİCİ	58	5,6
İŞ ORTAĞI VEYA PATRON	7	,7
DOKTOR	22	2,1
DİĞER	18	1,7
TOTAL	1039	99,9
EKSİK BİLGİ	1	,1
TOPLAM	1040	100,0
KURUMUN SAHİPLİĞİ	FREKANS	%
ÖZEL	1003	96,4
KAMU	36	3,5
TOTAL	1039	99,9
EKSİK BİLGİ	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 SMİTHKLİRE	69	6,8
HSBC	57	5,5
TÜRKİYE İŞ BANKASI	55	5,4
İ. BOEHRINGER	46	4,4
YÜZYIL HASTANESİ	42	12,2
BALNAK LOJİSTİK	39	3,8
ABANT TAKSİM OTEL	38	3,7
ZİRAAT BANKASI	35	3,4
BOLCA HİNDİ	35	3,4
HALKBANK	34	3,3
ERPİLİÇ	32	3,1
BİLİM İLAÇ ASYA	31	3,0
MUSTAFA NEVZAT	29	2,8
ORSA BİLİŞİM	27	2,7
ÜRETİM	26	2,5
ÖZEL ÇAĞSU HASTANESİ	23	2,3
VAKIFLAR BANKASI	22	2,1
STAR SET	20	1,9
BAŞOĞLU KABLO	19	1,8
BİLİM İLAÇ	15	1,4
SECRET CV	15	1,4
KAMU	14	1,3
AKTİF İRİYİL	13	1,3
İ.E.ULAGAY	12	1,2
SAMİMİ PVC	12	1,2
HİZMET	12	1,2
ÖZGÜN DENETİM	12	1,2
ALİREF	12	1,2
ÖZEL BOĞAZİÇİ HASTANESİ	11	1,1
DEVA HOLDİNG A.Ş.	10	1,0
BASEL İLAÇ	10	1,0
ÜRETİM	10	1,0
KUZU TOPLU KONUTLARI	9	,9
TEB	9	,9
TEKNİK SAT UYDU	7	,7
THY	7	,7
DENİZ BANK	6	,6
ABDİ İBRAHİM	5	,5
TOTAL	1040	100,0

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

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Etik Liderlik	Alturizm (Diğergamlık)	Nezakete Dayalı Bilgilendirme	Centilmenlik	İleri Görev Bilinci	Sivil Erdem	Örg. Nitel Performans	Örg. Nitel Performans
EL5 Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	,777							
EL6 Yöneticim güvenilebilirdir.	,769							
EL9 Yöneticim iş görenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	,767							
EL8 Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	,763							
EL7 Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	,756							
EL3 Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	,736							
EL10 Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	,728							
EL2 Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	,706							
EL4 Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenlerin disipline eder.	,658							
EL1 Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	,623							
OP9 Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) .		,873						
OP10 Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar).		,860						
OP8 Pazar payı büyüklüğü.		,753						
OP7 Toplam satışlar.		,697						
OP11 Firmanın genel performansı.		,675	,409					
OP3 Çalışanların işten aldığı tatmin.			,807					
OP2 Çalışanların firmaya bağlılığı.			,794					
OP5 Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi.			,683					
OP4 Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı.			,676					
OP1 Kaliteli işgücü.			,657					

OP6 Müşteri 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 Başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemek için elimden geleni yaparım.					,719			
COUR8 Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					,623			
COUR5 Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					,613			
ALT2 İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım.						,806		
ALT3 İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.						,772		
ALT1 İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.						,761		
ALT4 Gerekli olmasa bile yeni işe alınanları şirketime ısındırmaya çalışırım.						,624		
SPOR9 Gereksiz şeylerden şikâyet 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 uzun öğle araları almak istemem.								,869
CONS15 Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.								,845

Açıklanan Toplam varyans. %66,4

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, Etik Liderliğin 1, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının 5 ve Örgütsel Performansın 2 alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi 41 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı varimax dönüşümü ile sağlanmış ve bu yapının elde edilebilmesi için, toplam 2 ifade (İleri Görev Bilinci Faktörü soru 13 ve İleri Görev Bilinci Faktörü soru 16) analizden çıkartılmıştır.

Tablo 9.4’ te de görüleceği üzere, yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. değişkenlerin açıkladığı toplam varyans ise %66,4 olarak gerçekleşmiştir

Tablo 9. 5: Değişkenlere Dair Soru Sayıları

Tablo 9. 5. ‘te anketi oluşturan ölçeklerin kaçar adet sorudan oluştuğu, faktör analizi neticesinde, kaç sorunun çıkarıldığı görülmektedir.

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

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 9.5.’ te yer alan değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak amacı ile kullanılır. Buradan yola çıkıldığında, $p <$

0,01 ve $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

9.2 Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi sonucunda ölçek dışında bırakılan 2 değişken dışında kalan ve 8 temel faktör bileşeni altında toplanan 39 değişken aralarındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir olarak görmektedir.

Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 9. 6. 'da ilgili değişkenlerin alfa güvenilirlik katsayıları 0,91 ile 0,77 arasında değişmektedir.

Tablo 9. 6: Güvenirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

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

Tablo 9. 6’da etik liderlik, ÖVD ve ÖP değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve alfa değerlerini görmekteyiz. Buna göre en yüksek ortalama değer 4,1175 ve standart sapma, 68283 ile nezakete dayalı bilgilendirme, bunu sırasıyla 4,0767 ortalama ve 0,71905 standart sapma değeriyle sivil erdem, 4,0041 ortalama ve 0,73897 standart sapma değeriyle örgütsel nicel performans takip ediyor. En düşük ortalama değer ise 3,6928 ortalama ve 0,97569 standart sapma değeriyle ileri görev bilinci olduğu görülmektedir.

9.3 Anova Analizi ve Duncan Testleri

Uygulamada ikiden fazla grubun karşılaştırılması gereken durumlarda kullanılması uygun olan test Anova testidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için önşartlardan biri bütün grupların normal dağılım sergilen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olması gerekmektedir.

9.3.1 Medeni Durum İle Değişkenler Arasındaki İlişki:

Medeni durum ile Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının boyutları (alturizm, centilmenlik ve ileri görev bilinci) arasındaki ilişkiler aşağıda incelenmiştir.

9.3.1.1 Medeni Durum İle Etik Liderlik Arasındaki İlişki

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

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

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

9.3.1.2 Medeni Durum İle 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-değeri:2,741; p: ,003). Bu durumda evli olanların söz konusu davranışı göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 8: Medeni Durum İle Alturizm Arasındaki Varyanslar

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

9.3.1.3 Medeni Durum İle 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-değeri:0,957; p: ,028). Bu durumda evli olanların söz konusu davranışı göstermede daha etkin olduklarından bahsedebiliriz.

Tablo 9. 9:Medeni Durum İle Centilmenlik Arasındaki Varyanslar

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

9.3.1.4 Medeni Durum İle İleri Görev Bilinci Arasındaki İlişki

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

Tablo 9. 10: Medeni Durum İle İleri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar

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

9.3.2 Cinsiyet İle Değişkenler Arasındaki İlişki

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

Tablo 9. 11: Cinsiyet İle İleri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar

	Cinsiyet	Cevap Sayısı	Ortalama	t-değeri	p-değeri
İleri Görev Bilinci	erkek	683	3,9195	-1,837	,077
	kadın	356	3,6138		

9.3.3 Kurumun Sahipliğiyle Değişkenler Arasındaki İlişki

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

Tablo 9. 12: Kurumun Sahipliği İle İleri Görev Bilinci Arasındaki Varyanslar

	Kurumun Sahipliği	Cevap Sayısı	Ortalama	t-değeri	p-değeri
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 İleri Görev Bilinci		Model 4 Sivil Erdem		Model 5 Centilmenlik		Model 6 Nezakete Dayalı Bilgilendirme		Model 7 Örgütsel Nitel Performans		Model 8 Örgütsel Nicel Performans	
	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.	<i>Beta</i>	Sig.
Orta Düzey Kıdem	-,038	,321	Anlamlı Model kurulamamıştır.		Anlamlı Model kurulamamıştır.		,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 Çocuğa Sahip	-,023	,519					-,007	,844	-,058	,050**	-,046	,098*	-,065	,035**	-,076	,033**
2 Çocuğa Sahip	,020	,624					,002	,970	-,052	,210	-,036	,384	,033	,432	-,056	,179
3 Çocuğa Sahip	-,089	,015**					-,057	,077*	-,098	,007***	-,096	,008***	-,028	,440	-,093	,005***
İlk Öğretim	-,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
İş Ortağı/Patron	,054	,045**					,016	,606	,023	,459	-,010	,738	,050	,055*	,037	,236
Diğer	-,010	,753					-,007	,827	,053	,046**	-,029	,363	-,036	,264	-,028	,376
Yaş	,111	,020**					,084	,040**	,136	,004***	,126	,008***	,050	,299	,085	,038**
<i>R²</i>	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 Değişkenlerle İlişkisi

9.3.4.1 Etik Liderlik Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

Yapılan analizler neticesinde, Etik Liderliğin çeşitli demografik değişkenlerle (kıdem, eğitim durumu, çalışanların kurumdaki pozisyonu, yaş ve sahip oldukları çocuk sayıları) olan ilişkisi aşağıda özetlenmiştir. Buna göre:

- Kıdemin artışı Etik liderlik davranışları gösterme konusunda negatif yönde bir sonuç oluşturmaktadır.
- Çalışanların çocuk sayısındaki artış Etik liderlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.
- Eğitim konusunda, lise eğitimi almış olan bir çalışanların diğer eğitim seviyelerine nazaran daha fazla Etik liderlik davranışları sergilemektedirler.
- İş yerindeki pozisyonlarında İş ortağı/ Patron olan grup daha fazla Etik liderlik davranışları sergilemektedirler.
- Yaş ile Etik liderlik davranışları sergileme konusunda güçlü bir ilişki vardır. Yaşın artışıyla etik liderlik davranışları sergileme oranı artmaktadır.

9.3.4.2 Örgütsel Vatandaşlık davranışları Boyutları ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişki:

9.5.4.2.1. Alturizm Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

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

9.5.4.2.2. İleri Görev Bilinci Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki

- Demografik faktörler ve Alturizm 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 başlığı 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 ilişkisi vardır.

9.5.5. Örgütsel Performans ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki:

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

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 iş ortağı/ 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 İle Değişkenler Arası İlişkiler

Değişik yaş gruplarında gözlemlenen çalışanların ÖVD'nin Alturizm boyutundaki davranışları sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandığı görülmektedir. Orta yaş grubunun oluşturduğu yüksek puanlı grup, genç yaş grubunun oluşturduğu 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 davranışları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 3, 85 iken genç yaş grubunun puanları 3,64 olarak bulgulanmıştır. Buradan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça Alturizme olan etkisi de artış göstermektedir şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 9. 14: Yaş İle Alturizm Arasındaki İlişki

Yaş Grup	Cevap Sayısı	Gruplar	
		Düşük	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: Yaş İle Nezakete Dayalı Bilgilendirme Arasındaki İlişki

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

Değişik yaş gruplarında gözlemlenen çalışanların ÖVD' nin Nezakete dayalı davranış gösterme boyutundaki davranışları sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandığı görülmektedir. Orta ve yüksek yaş gruplarının oluşturduğu yüksek puanlı grup, genç yaş grubunun oluşturduğu düşük puanlı gruba kıyasla

istatistiksel olarak anlamlı (F: 3,573 p: 0.028) bir ortalama farkına sahiptir. Orta yaş grubunda yer alan çalışanların ÖVD' nin Nezakete dayalı davranış gösterme boyutundaki davranışları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 4, 14 ve yine yüksek yaş grubunda yer alanların 4,14 iken genç yaş grubunun puanları 4,00 olarak bulgulanmıştır. Burdan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça Nezakete dayalı davranış göstermeye olan etkisi de artış göstermektedir şeklinde yorum yapılmaktadır.

Tablo 9. 16: Yaş İle Centilmenlik Arasındaki İlişki

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

Değişik yaş gruplarında gözlemlenen çalışanların ÖVD' nin centilmenliğe dayalı davranış gösterme boyutundaki davranışları sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandığı görülmektedir. Orta ve yüksek yaş gruplarının oluşturduğu yüksek puanlı grup, genç yaş grubunun oluşturduğu düşük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 4,863 p: 0.014) bir ortalama farkına sahiptir. Orta yaş grubunda yer alan çalışanların ÖVD' nin centilmenlik boyutundaki davranışları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 3,96 ve yine yüksek yaş grubunda yer alanların 3,96 iken genç yaş grubunun puanları 3,69 olarak bulgulanmıştır. Burdan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça centilmenliğe olan etkisi de artış göstermektedir şeklinde yorum yapılmaktadır.

Tablo 9. 17: Yaş İle 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 toplandığı 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 bulgulanmıştır. Burdan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça ileri görev bilincine dayalı davranış göstermeye olan etkisi de artış göstermektedir şeklinde yorum yapılmaktadır

Tablo 9. 18: Yaş İle Sivil Erdem Arasındaki İlişki

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

Değişik yaş gruplarında gözlemlenen çalışanların ÖVD' nin sivil erdem davranışları gösterme sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandığı görülmektedir. Orta ve yüksek yaş gruplarının oluşturduğu yüksek puanlı grup, genç yaş grubunun oluşturduğu düşük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 6,535; p: 0.002) bir ortalama farkına sahiptir. Orta yaş grubunda yer alan çalışanların ÖVD' nin sivil erdem boyutundaki davranışları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 4,11 ve yine yüksek yaş grubunda yer alanların 4,11 iken genç yaş grubunun puanları 3,91 olarak bulgulanmıştır. Burdan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça sivil erdem davranışlarına olan etkisi de artış göstermektedir şeklinde yorum yapılmaktadır.

9.5.5.2.2 Pozisyon İle Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 9. 19: Pozisyona Göre Etik Liderlik Puanı

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

Değişik pozisyonlarda çalışanların Etik Liderlik davranışları sergileme puanlarının farklılık arz ettiği ve iki grupta toplandığı görülmektedir. İş ortağı ve patronların oluşturduğu yüksek puanlı grup, üst düzey yöneticiler, doktorlar, personel ile orta düzey yöneticilerin oluşturduğu düşük puanlı gruba kıyasla istatistiksel olarak anlamlı (F: 1, 956; p: 0.083) bir ortalama farkına sahiptir. İş ortağı ve

patronların Etik Liderlik davranışları sergileme puan ortalaması 5 üzerinden 4,4 iken düşük ortalamalı grubun puanları 3,71 ile 3,94 arasında bulgulanmıştır.

9.6. Korelasyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 9.20 'da modeldeki değişkenlere ait Pearson Korelasyon Katsayıları (r) verilmiştir.

Tablo 9.20. Korelasyon analizi sonuçlarından yararlanarak etik liderlik ile alturizm arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan çift yönlü pozitif (,251) bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Etik liderlikle nezakete dayalı bilgilendirme arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre pozitif çift yönlü (,368) bir ilişki, 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 ilişki söz konusudur.

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

Alturizm ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,233) bir ilişki, örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,184) bir ilişki söz konusudur.

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

Centilmenlik ile örgütsel niteliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,322),örgütsel niceliksel performans arasında 0.01 anlamlılık düzeyine göre doğrudan pozitif çift yönlü (,289)bir ilişki söz konusudur.

İleri 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 ilişki 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 ilişki söz konusudur.

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

Tablo 9. 20:Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

		1 EL	2 ALT	3 COUR	4 SPOR	5 CONS	6 CV	7 OP1
1	EL: Etik Liderlik	1						
2	ALT: Alturizm (Diğergamlık)	,251(***)	1					
3	COUR: Nezakete Dayalı Bilgilendirme	,368(***)	,583(***)	1				
4	SPOR: Centilmenlik	,359(***)	,417(***)	,591(***)	1			
5	CONS: İleri 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 liderliğin ÖVD' ye olan etkisinin, sonra ise bağımsız değişkenlerden Etik liderliğin 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 liderliğin ve ÖVD'nin boyutlarına olan etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere modeller anlamlıdır.

Sırasıyla Model 1'de Alturizm (F: 70,020; p: ,000) olup R^2 değeri 0,063 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β : ,251; p: ,000) değerleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

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

Model 3'te sivil erdem (F: 198,363; p: ,000) olup R^2 değeri 0,160 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β : ,401; p: ,000) değerleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Model 4'te centilmenlik (F:163,023; p: ,000) olup R^2 değeri 0,129 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β : ,359; p: ,000) değerleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Model 5'te nezakete dayalı bilgilendirme (F:153,183; p: ,000) olup R^2 değeri 0,136 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken olan etik liderlik (β : ,368; p: ,000) değerleri ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

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

Bağımlı değişkenler	Model 1 Alturizm		Model 2 İleri Görev Bilinci		Model 3 Sivil Erdem		Model 4 Centilmenlik		Model 5 Nezakete Dayalı Bilgilendirme	
Bağımsız Değişken	β	P	β	P	β	P	β	P	β	P
Etik Liderlik	,251***	0,000	,220***	0,000	,401***	0,000	,359***	0,000	,368***	0,000
R^2	0,063		0,048		0,160		0,129		0,136	
F	70,020		52,628		198,363		153,873		163,023	
$Sig.$	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	

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

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

Model 6	Bağımlı değişken: Örgütsel nitel performans	
Bağımsız değişkenler	β	P
Etik liderlik	,317	,000***
Diğergamlık	,056	,101
Nezakete Dayalı Davranış	-,082	,041**
Centilmenlik (sportmenlik)	,110	,003**
İleri 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 liderliğin ve ÖVD'nin Örgütsel nitel performansa Etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 55,307; p: ,000) olup R² değeri, 243 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla etik liderlik (β : ,317; p: ,000) bunu sırasıyla sivil erdem (β : ,197; p: ,000), sportmenlik (β : ,110; p: ,003) ile nezakete dayalı bilgilendirme (β : -,082; p: ,041) Örgütsel nitel performansı etkilemektedir.

Tablo 9.23 Etik liderliğin ve ÖVD'nin Örgütsel nicel performansa Etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 31,752; p: ,000) olup R² değeri, 156 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla etik liderlik (β : ,191p: ,000) bunu sırasıyla sivil erdem (β : ,193; p: ,000), sportmenlik (β : ,108; p: ,005) ile nezakete dayalı bilgilendirme (β : -,001; p: ,981) Örgütsel nitel performansı etkilemektedir.

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

Model 7	Bağımlı değişken: Örgütsel nicel performans	
Bağımsız değişkenler	β	P
Etik liderlik	,191	,000***
Diğergamlık	,002	,964
Nezakete dayalı davranış	-,001	,981
Centilmenlik (sportmenlik)	,108	,005**
İleri 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 diğer bağımsız değişkenlerin (etik liderlik ve ÖVD'nın diğer boyutları) etkisinin büyük olması nedeniyle nezakete dayalı bilgilendirme negatif yönlü çıktığı düşünülmektedir. Bu nedenle ÖVD'nın tüm boyutları hepsi bir arada analize dâhil edildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

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

Model 8	Bağımlı değişken: Örgütsel nitel performans	
Bağımsız değişkenler	β	P
Etik liderlik	,328	,000***
Örgütsel vatandaşlık davranışları	,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	β	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 Diğerlerini 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 LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ		
H2f:	Etik Liderlik Nitel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H3f:	Etik Liderlik Nicel Performansı olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ		
H2a	Algılanan Diğerlerini 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 Diğerlerini 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:

Globalleşen dünyada işletmeler sadece karlılık, verimlilik, etkinlik olan üçlü sac ayağını amaçlamaktan çok daha öteye geçmişlerdir; 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 almış olduğumuz 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 alturizm, 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 oluşunun negatif yönlü etkisinin yanı sıra çalışanların kurumdaki pozisyonlarının ve eğitim seviyelerindeki artışın pozitif yönlü ilişkisi bulgulanmıştır.

İş ortağı ve patronların 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 oluşu tespit edilmiştir. Burdan yola çıkarak yaş ortalaması arttıkça alturizm, sivil erdem, centilmenlik, nezakete dayalı bilgilendirme ve ileri görev bilincine dayalı davranış göstermeye olan etkisi de artış göstermektedir şeklinde yorum yapılmaktadır.

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

Maignan'ın (1997) çalışmasında da incelendiği gibi bizim çalışmamızdaki bulgular da ÖVD ile karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, satışta ve karda artışlar arasında pozitif bir ilişki bulgulanmıştır, sonuç olarak bu çalışma, önceki çalışmaları 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 Araştırmacılara Öneriler:

Bu çalışma 2011 ve 2012 yılı verilerini kapsamaktadır. Bu araştırmayı longitidunal hale getirilerek, yapılan araştırmanın 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 olmadığı sınanabilir.

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 Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1) 2006, s.1-14

Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 6, s.1-12.

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

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

Aksoy, H. (1997). Eğitim Denetiminde Etik Boyut, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C.(1999). Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye. İstanbul: Milliyet Yayınları.

Aktan, C. C. (1999). Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.

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, Continuence And Normative Commitment To The Organizations. Journal Of Occupational Psychology, 63.

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

Altaş, S.S.ve Çekmecelioğlu G. H., (2007), İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(28):47-57

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

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

Atak, M. (2006). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

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

Balcı, A. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve ilkeler. 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 İn-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), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Baysal, C.A. ve Tekarslan, E., (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım, İstanbul.

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

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

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

Bilgin,L.,Tasçı,D., Kağnıcıoğlu, 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, Personel 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). İçsel Özgürlüğe 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 In 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.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)19, s. 75- 94.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. 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

Bursalıoğlu, Z.(2002).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 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 Investigation 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 Araştırmalar 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 It’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 İnsanların Yedi Alışkanlığı (Çev. Gönül Suveren-Osman
Deniztekin),İstanbul:Varlık Yayınları.

Covey, Stephen R. (1998). Is Your Compan'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 Teart Of Leadership (Pp. 3-25). Westport, Ct: Quorumbooks.

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

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

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

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

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

Çetin, N. G.ve Beceren, E., (2007). Lider Kişilik: 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). İşletmede 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). Şeffaflık İkilemi, 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 Dönüşümcü 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). İşletmelerde 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.

Foote,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 In 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 Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 13(1), pp. 135-148.

Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış 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, Personel 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 İn Close Relationships: Micro Behavior And Macro Motives. In M.J. Lerner and S.C. Lerner(Eds.). The Justice Motive İn 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.

İlgar, L.(2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Betaş Yayınları, İstanbul.

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

İşcan, Ö.F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İşletme 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 Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına 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.

Keçecioğlu, 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 Davranışlar, 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). İşletme 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 In 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 It'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 In 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) . İnsan Mühendisliği, Ankara: Atlas Pazarlama- Fahrettin Telseren Yayınları.

Özdevecioğlu, 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: İz Yayıncılık.

Özel, M.(1998). Etkili Yönetici, İstanbul: İz 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). Eğitim Denetiminde Etik, İnönü Üniversitesi Eğitim 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 Başlar, Executive Excellence Dergisi, Haziran, S.16.

Pehlivan Aydın, İ. (2002). Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Pehlivan, İ. (2001). Yönetişel 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 Measurement, 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 Topluluğunuz, Personel Excellence Dergisi. Şubat, 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. İstanbul: 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 Çubuğu, Personel Excellence Dergisi, Haziran.s.4.

Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.

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

- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen 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 Öteki 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 İşlem Adaleti, İş 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/Index.Html>

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

ÖZGEÇMİŞ

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 İşletme bölümünü bitirmiştir. 2011 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

EKLER

Ek1: Anket Soruları

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Bu anket formu Yüksek Lisans Tez çalışmamla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır; ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkılarının olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

İşletme Bölümü-Yüksek Lisans Öğrencisi Seval AKSOY sevalaksoy@gyte.edu.tr
0530 614 71 39

Yaşınız : **Cinsiyetiniz** ☐ Kadın ☐ Erkek **Medeni Durum :** ☐ Evli ☐ Bekar

Çocuk Sayısı : ☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 veya 3 'ten fazla

Eğitim Durumu : ☐ İlk Öğrt. ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

Çalıştığınız Pozisyon : ☐ Personel ☐ Orta D. Yönetici ☐ Üst D. Yönetici ☐ İş Ortağı/Patron ☐ Diğer

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz ?

Kurumunuzun Sahiplik Durumu : ☐ Özel ☐ Kamu ☐

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi sağ taraftaki kutucuktan bularak işaretleyiniz

Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
EL1	Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.			
EL2	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.			
EL3	Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.			
EL4	Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.			
EL5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.			
EL6	Yöneticim güvenilirliktir.			
EL7	Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.			
EL8	Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.			
EL9	Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi işiye sahiptir.			
EL10	Yöneticim karar alırken "yapılacak en doğru şey nedir" diye sorar.			
ALT 1	İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.			
ALT2	İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım.			
ALT3	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırım.			
ALT4	Gerekli olmasa bile yeni işe alınanları şirketime ısındırmaya çalışırım.			
COUR5	Karar alırken kararlarımdan etkilenilebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.			
COUR6	Başkalarının hakkını suiistimal etmem.			
COUR7	Başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemek için elimden geleni yaparım.			
COUR8	Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.			
SPOR9	Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.			
SPOR10	Sorunları aslında olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.			
SPOR11	Süreklilik olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.			
SPOR12	Her zaman olaylarla ilgili olumsuz yanlardan çok olumlu yanlara odaklandığımı düşünüyorum.			
CONS13	Her zaman dakik olmaya çalışırım.			
CONS14	Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.			
CONS15	Fazladan mola almak istemem.			
CONS16	Hiç kimse izlediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.			
CV17	Kurumumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.			
CV18	Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.			
CV19	Kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgililenir ve bunlara katılmaya çalışırım.			
CV20	Kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.			
Yetersiz (1)	Ortalamanın altı (2)	Orta (3)	Ortalamanın üstü (4)	Yüksek (5)
Kurumunuzun, son üç yılını dikkate alarak sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki hususlara göre nasıl değerlendirirsiniz?				
OP1	Kaliteli işgücü.			
OP2	Çalışanların firmaya bağlılığı.			
OP3	Çalışanların işten aldıkları tatmin.			
OP4	Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı.			
OP5	Geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi.			
OP6	Müşteri memnuniyeti.			
OP7	Toplam satışlar.			
OP8	Pazar payı büyüklüğü.			
OP9	Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) .			
OP10	Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar).			
OP11	Firmanın genel performansı.			